

РОЗДІЛ 1

ЯК СТАТИ ТИМ, ІЗ КИМ ЛЮДИ САМІ ЗАХОЧУТЬ ПОГОДИТИСЯ

Одного чудового дня ви народилися — і відразу здобули вплив на інших людей. Насправді вплив був вашим єдиним інструментом виживання. У немовляти немає гострих ікол чи кігтів, які його захистили б. Воно не може втекти чи сховатися. Так, тоді ви не здавалися розумакою, але що у вас було — то це вроджена здатність сигналізувати про потреби, вибудовувати взаємини та примушувати інших людей піклуватися про вас. Вони й піклувалися, довгими днями й (безсонними) ночами, рік за роком.

Навчившись говорити, ви змогли висловлюватися набагато точніше. Почали використовувати слова, щоб здобути більше впливу. І чітко казали іншим, чого хочете, а чого ні, еге ж? Аж ніяк! Ви швидко усвідомили, що в житті можна домовлятися. І почали просити пізніше піти спати, якнайдовше посидіти перед телевізором чи поласувати улюбленим смаколикком. Ви поводитися, наче крамар, який продає килими на базарі в Марокко. Крихітний такий крамарчик. Вплив на інших людей був для вас природним. Чимось на кшталт дихання. Ви ставали сильнішими, але головна ваша сила полягала в тому, щоб переконувати інших діяти так, як ви задумали.

Здатність до впливу — перевага людей як біологічного виду, її закладено в нашій ДНК. Саме завдяки їй люди

змогли співпрацювати, розселилися по всій планеті, розмножились і стали панівним видом на Землі. І саме вона залишається нашою головною перевагою в сучасному світі, який стає дедалі більш цифровізованим. Так буде й надалі, доки люди ухвалюватимуть рішення. Саме здатність до впливу дала вам змогу стати тим, ким ви є. І вона ж допоможе здійснити те, на що ви наразі лише сподіваєтеся. Ваш вплив — це любов, якою ви ділитеся зі світом. Ваш вплив — це те, що залишиться, коли вас уже не буде, ваша спадщина.

Але не все так просто, еге ж? Зрозуміло, усе це правда, але ж що дорослішими ви ставали, то складніше вам було впливати на інших. Ви росли — і сфера вашого впливу розширювалася, та водночас вас навчали слухатися інших, поводитися доброзичливо, дотримуватися правил, коритися батькам і вчителям. Вас засуджували за настирливість і вибагливість. Вас навчали сумлінно працювати, щоб стати гідними. Навчали чекати своєї черги. Не завдавати клопоту. Не вимагати забагато уваги. Хвалити інших людей можна, а от себе — уже ні, бо це хизування. Унаслідок цього здатність впливати на інших, якою ви колись так тішилися, перестала здаватися природною. Вона почала бентежити.

Коли людей запитують, чи хотіли б вони стати впливовішими, вони завжди погоджуються, бо вплив — це сила. Завдяки впливу ми можемо щось змінювати, перерозподіляти ресурси та схилити людей до інших рішень. Сила впливу схожа на силу гравітації: вона забезпечує взаємне тяжіння в стосунках. Це шлях до щастя та добробуту, сповнених сенсу, стійких і здатних перекидатися на інших.

Але якщо запитати людей про «стратегії й тактики впливу», то вони використовують слова «маніпуляція», «хитрощі» та «примус». Саму ідею впливу знеславили ниці корисливці люди, які застосовували ниці корисливі тактики для

продажу старих автівок, просування товарів у соцмережах, придбання акційних товарів («Купуй просто зараз, доки товар ще є!») тощо. Навіть деякі з моїх найулюбленіших експертів із психології впливу, наприклад Роберт Чалдині та Кріс Восс, закликають використовувати «зброю впливу» та прагнути «перемоги над опонентом». Маркетологи (а я й сама маркетолог) називають клієнтів «цільовою аудиторією», та й загалом уживані слова нагадують лексикон пікаперів і шахраїв. Науковці (я й сама така) називають піддослідних «об'єкт дослідження». У психології транзакційного аналізу людей розглядають як «об'єкти впливу».

Можливо, ці тактики прийнятні для продажу або маркетингу, але в більшості повсякденних ситуацій вони просто не спрацьовують. Їх не застосувати в спілкуванні з керівництвом, колегами, підлеглими, друзями й рідними. Якщо ви хочете поліпшувати й підтримувати взаємини, не можна користуватися тими ж прийомами, які допомагають вигідно продати автівку. Навіть успіх у бізнесі зрештою залежить від довготривалих стосунків: добре, якщо клієнти приводять до вас знайомих, надають схвальні відгуки й ви можете покладатися на довіру клієнтів і бажання ваших працівників залишатися з вами. Вам треба, щоб люди були задоволені — і погоджувалися з вами і тепер, і в майбутньому.

Ставши кимось, із ким люди хочуть погоджуватися, ви можете дістати чималі переваги. Можливо, гроші для вас — не головне, але вони допомагають багато з чим упоратися, до того ж можуть бути проявом впливовості. Тому не дивно, що за роботу, пов'язану з міжособистісним впливом, дуже добре платять. Найкращі продавці в компаніях отримують вищу зарплату, ніж їхнє керівництво. Лобісти заробляють більше грошей, ніж політики, на яких вони впливають. Розвиток хисту до впливу

дає й інші цілком матеріальні переваги. Наприклад, проти лікарів, які краще спілкуються з пацієнтами, набагато рідше позиваються до суду через лікарську недбалість — незалежно від результатів лікування. Талановитих у спілкуванні працівників на керівних посадах уважають кращими лідерами.

Люди, які відмовляються від транзакційного підходу до впливу, від уявлень про те, що виграш можливий лише за умови програшу інших, і застосовують міжособистісний взаємовигідний вплив, про який ітиметься в цій книжці, можуть дістати й нематеріальні переваги. Завдяки цьому хисту ви станете кращим другом, зміцните стосунки в подружньому житті, поліпшите спілкування з дітьми, а вашим порадам більше довірятимуть. Завдяки такому підходу можна розпалити іскорку, що жевріла в нас із дитинства, коли ми мріяли, просили, умовляли, хвалилися, наполягали на чомусь без вагань. Можна побачити, як співрозмовник раптом щиро усміхнеться, почувши вашу класну ідею — або навіть ідею, яка спершу здається доволі божевільною, але все ж може спрацювати. Потиснути руку, домовившись про те, про що й не мріяли. Насолоджуватися спокоєм і свободою, які приходять з успіхом. Зітхнути полегко, коли впертюх-начальник, підлеглий, дитина, подружжя, друг, батько чи мати раптом усміхнуться і скажуть: «Ну гаразд, зробимо це!»

Можливо, ви вже відчуваєтеся впливовим, наприклад у спілкуванні з клієнтами. Але навіть ті з нас, хто добре вміє впливати на людей у певних сферах спілкування, можуть виявитися геть безпорадними в інших. Я працювала з генеральними директорами, які боялися попросити доньку-підлітка прибрати в кімнаті. Із трейдерами з Волл-стріт, які ніяковіли й не могли покликати затурканого бармена. Із політиками, які починали торувати шлях у цій

сфері, але кидали свою справу, бо соромилися «жебрати в інвесторів». Зі знаними активістами, готовими піти під арешт за права інших, які водночас і слова вимовити не могли, коли треба було подбати про власні інтереси. Мені здається, що особливо потерпають від небажання впливати на інших саме доброзичливі люди, бо вони не хочуть маніпулювати. А розумні люди доволі часто мають хибні уявлення про те, як саме працює вплив. Тому якщо ви доброзичлива й розумна людина, то наражаєтеся на подвійний ризик не зможти реалізувати свій потенціал впливовості. Але зі зміною ставлення до впливу та вправним використанням деяких нових стратегій ви відчуєте, як перепони на вашому шляху зникають.

Ось десять упереджень, про які ми поговоримо:

1. Напористий = впливовий

Насправді ж справедливо геть протилежне. Впливовість вимагає тактовності. Якщо люди відчувають, що спокійнесенько можуть сказати «ні», вони більш схильні казати «так».

2. Щоб дійти правильного рішення, треба зрозуміти факти

Свідомість працює не так, як ми гадаємо, тому факти виявляються менш переконливими, ніж нам здається. У цій книжці ми говоритимемо про те, як насправді ухвалюються рішення, і ви дізнаєтеся про набагато ефективніші прийоми, що спонукають інших до правильного вибору.

3. Люди діють згідно зі своїми цінностями та свідомими рішеннями

Ми всі хочемо діяти згідно зі своїми цінностями та свідомими рішеннями, але між намірами й фактичною поведінкою — глибока прірва. Якщо вам вдалося змінити чийось думку, це ще не означає, що ви обов'язково вплинули на поведінку цієї людини (а ваша мета полягала саме в зміні поведінки).

4. Щоб бути впливовим, треба подолати спротив тих, хто не згоден, і переконати опонентів

Ні. Коли ви намагаєтеся просувати якусь важливу ідею, успіх залежить від людей, які радо вас підтримують. Якщо ви не намагатиметеся переконати противників, а спрямуєте зусилля на те, щоб знайти союзників, надати ентузіастам вашої справи більше можливостей і мотивувати їх на подальшу підтримку, то матимете кращі результати.

5. Переговори — це боротьба

Можливо, вам здається, що переговори передбачають протистояння, але насправді більшість людей просто намагаються не схибити. Досвідченіші переговорники більш схильні до співпраці — і це робить їх успішнішими.

6. Що більше ви просите, то гірше до вас ставляться

Ставлення до вас інших людей більше залежить від того, як ви просите, а не від того, чи не просите ви, бува, *забагато*. Якщо і ви, і ваш співрозмовник задоволені домовленістю, імовірність того, що ця людина виконає обіцянку, стає набагато більшою.

7. Найвпливовіші люди можуть змусити кого завгодно зробити що завгодно

Це працює геть не так. І це добре і для вас, і для таких людей.

8. Ви чудово розумієтеся на людях і шахрая за кілометр упізнаєте

На жаль, розпізнати брехню доволі складно. Утім, я розповім про бентежливі прояви, на які варто звертати увагу, щоб захистити себе й інших від тих, хто намагається зашкодити вам своїм впливом.

9. Ніхто не слухатиме таку людину, як ви

Можливо, голос у вашій голові нашіптує, що вам треба бути більш товариським, старшим, молодшим, привабливішим, мати кращу освіту чи більше досвіду, належати до іншої національності або ж бути носієм певної мови,

щоб люди звернули на вас увагу. У цій книжці ви прочитаєте, як говорити, щоб вас слухали, — і як слухати, щоб із вами говорили.

10. Ви не заслуговуєте на владу, гроші, кохання чи ще щось, чого потай прагнете

Я не переконуватиму вас у тому, що ви заслуговуєте бути впливовим. Не знаю навіть, що це могло б означати. Проте знаю, що впливовість притаманна не тим, хто на неї заслуговує, а тим, хто її розуміє — і може застосовувати. Прочитавши цю книжку, саме такою людиною ви й станете.

У ситуації, коли щось дається складно, коли треба навчатися, докладати зусиль, тренуватися й наполегливо працювати, навряд чи комусь здаватиметься, що йому пощастило. Але коли ваші вміння поліпшуються, ви достеменно знаєте, як ви їх розвинули та що саме треба робити, щоб навчитися. І ви можете навчити цього інших. Кажу з власного досвіду.

* * *

У дитинстві й підлітковому віці я не могла похизуватися непереборною чарівністю. Сім'я в мене була небагата, спосіб життя був богемний. Я мешкала у двокімнатній квартирі, де ми з сестрою займали спальню, а мама спала у вітальні на дивані. Мама в мене художниця, вона найвигадливіша й найвеселіша людина з усіх, кого я колись знала. Немає грошей на морозиво? Пошукаємо монетки на велосипедній доріжці — може, Всесвіт щось нам та й підкине. Їдемо з наметами до лісу? То заберемося в самісінькі хащі — і нехай діти шукають шлях до кемпінгу, користуючись лише компасом і топографічною мапою. Коли мені чи сестрі треба було перепочити й відволіктися від якихось проблем, мама втікала з роботи й займалася з нами чимось творчим. Наприклад, ми

майстрували зі смаколиків модель грального автомата або збирали з пап'є-маше та дротової сітки гігантського динозавра (у натуральному розмірі!). Мама водила нас у бари, де її друзі грали панк-рок, і на вечірки, де влаштували спіритичні сеанси з дошкою віджі.

Отже, вдома мене завжди чекали якісь пригоди, а от у школі мені було самотньо. Люди переривали мене, коли я говорила. Постійно. Єдине пояснення, яке спадало мені на думку, було таким: мабуть, якимось чином тембр мого голосу збігається з шумом навколишнього середовища, притаманним земній атмосфері. Знайти друзів мені було не надто просто.

Мій шлях до розуміння впливовості почався з театру. Подумавши, що люди муситимуть слухати мене на сцені, я спробувала себе у виставі «Аладдін»: кожному акторові обіцяли роль зі словами. Я грала роль «шевця № 3» і мала промовити лише одне речення: «Чоботи, продаються чоботи!» Навряд чи це можна було назвати блискучим виступом. Але я й далі грала в театрі. Багато років по тому моя акторська кар'єра добігла кінця, коли я зіграла головну роль в одному маловідомому фільмі про карате. Він був такий нудний, що мої батьки заснули на сеансі. Як бачите, мій акторський шлях закінчився так само безглуздо, як і почався, але роки акторської підготовки надали мені певне розуміння міжособистісних зв'язків і харизми.

Я скористалася акторськими навичками, коли почала працювати у сфері продажу. Тут теж не йдеться про роботу моєї мрії: мені доводилося обходити будинки й відволікати людей від вечері, щоб продати їм передплату на журнал про гольф. Утім, я навчилася просити — і не перейматися, коли мені відмовляли. Навчилася цікавитися причинами спротиву, а не наполягати. Я закінчила магістратуру з менеджменту в Університеті Південної Каліфорнії за програмою MBA і пішла працювати маркетологом.

Спочатку займалася маркетингом медичного обладнання, потім іграшками. Навчилася впливати на дітей (якщо у вас уже є малюки, ви знаєте, що це чорний пояс у бойовому мистецтві впливу). Відповідала за двохсотмільйонний сегмент бренду ляльок «Барбі», багато подорожувала коштом компанії, і було мені загалом незлецько. Але певною мірою я була розчарована.

Моя робота полягала в тому, щоб впливати на клієнтів, але половину робочого часу я витрачала на те, щоб переконати колег у потрібності певного рішення. Наприклад, я декілька місяців працювала над новою моделлю ляльки та здійснювала копіткий аналіз даних, який виявив переваги випуску цієї моделі на ринок. І врешті генеральний директор незадоволено кривився й казав нам починати заново, бо в нього «погане передчуття щодо цієї моделі». Як людина, що керує величезною компанією, може не цуратися таких імпульсивних рішень? І як їй так легко вдається відкараскатися від усіх моїх спроб вплинути на ці рішення? Ну правда, як?

Я вчинила, як усі ботани в ситуації, коли вони намагаються щось зрозуміти: почала писати про це дисертацію, спершу в Массачусетському технологічному, потім у Гарварді. Працювала з деякими найталановитішими науковцями, які досліджують різні чинники поведінки. Ми хотіли з'ясувати, як люди *насправді* щось вирішують і що *насправді* може вплинути на їхню поведінку. У деяких експериментах я намагалася підштовхнути людей до здорового харчування, виплати боргів за кредиткою, волонтерства та благодійності. Досліджувала й темний бік людської психології: чому люди брешуть собі й іншим? Компанія *Google* використала мою теорію в галузі поведінкової економіки як основу для порад щодо харчування, і це допомагає десяткам тисяч працівників щодня піклуватися про своє здоров'я. Поведінкова економіка вабила мене моральною

філософією, на якій вона ґрунтується: впливаючи на людей, щоб змінити їхню поведінку, треба ставитися до них людяно — і поважати їхню свободу вибору.

Я почала працювати на факультеті менеджменту в Єльському університеті, і в авторському курсі, який викладаю в магістратурі, об'єднала все, що мені відомо про вплив, і теорію, і практику: поведінкову економіку, уявлення про харизму, подолання спротиву, переговори, прийняття відмов — геть усе. Людям так хотілося навчитися цього, що з першого ж дня аудиторія була наповнена вщерть, і незабаром курс «Майстерність впливу й переконання» став найпопулярнішим на факультеті. Його відвідують студенти з усього університету. Я вдосконалюю цей курс уже десять років, намагаючись утілювати нові ідеї, стежачи за найновішими науковими доробками, аналізуючи щоденники студентів з осмисленням їхніх власних успіхів і невдач, обговорюючи відповідну тематику з вищим керівництвом різних компаній на семінарах по всьому світу. Саме цей курс і надихнув мене написати книжку.

Робота зі студентами протягом усіх цих років навчила мене, що вивчення цього матеріалу надає шанс змінити своє життя — докорінно чи хоча б трошечки. Коли ви намагаєтеся домовитися про кращі умови для себе чи інших, коли отримуєте несподівані послуги чи неочікувані можливості, коли щось змінюєте в житті своєї сім'ї, спільноти чи навіть усього світу, вплив — це ваша суперсила.

Я не збираюся розповідати вам про вплив геть усе — це було б неможливо. Тож зосереджуся на найпростішому: усвідомленні базових, але геть не очевидних принципів, невеличких змінах поведінки й нескладних діях, які призводять до величезних наслідків. Навчаючись, ви, можливо, спершу почуватиметеся ніяково, як буває, коли вчиш другу чи й третю іноземну мову. Спочатку треба свідомо докладати багато зусиль, щоб навчитися, і це доволі

складно. Але поступово нова мова стає звичною, міцно закоріненою у вашій підсвідомості. Так і з навичками впливу. Ваша майстерність зростатиме, ви поступово сформуєте власні стратегії — і з часом будете застосовувати їх, не замислюючись. Щоб пройти цей шлях, треба добре розуміти психологію впливу. Тому ми поговоримо про деякі важливі результати наукових досліджень у таких галузях, як соціальна психологія, поведінкова економіка, юриспруденція, охорона здоров'я, маркетинг і когнітивні науки. Ітиметься про дослідження, що пояснюють, як формуються рішення та які приховані фактори впливають на нашу поведінку.

Я навчу вас прийомів із трохи дурнуватими назвами, наприклад «Чарівне запитання» та «Приязний бронтозаврик». Попри такі назви, застосування цих прийомів сприяло змінам у робочих процесах, рятувало жінок від сексуального рабства та змінювало хід історії. Я розповім вам, як «сяяти на сцені», як спокійно домовлятися про нову роботу чи підвищення зарплати, як викривати брехунів і маніпуляторів, які намагаються вплинути на вас. Навчу, як упоратися з проявами «внутрішнього дитяти» з усіма його образами й забаганками. Розповім про деяких бізнес-лідерів, активістів, надзвичайних науковців, а також про акул, парашутистів, шахраїв, Дженніфер Лоренс, Чингізхана, ілюзюніста в костюмі горили й людину, яка рятувала світ. На сторінках цієї книжки ви прочитаєте ще й про викривлення часу, пончики у формі олімпійської емблеми, невидимі чорнила й революцію.

У кожному розділі, що нумерується цілим числом, ми розглядатимемо стратегії впливу та його наукове підґрунтя та розбиратимемо на конкретних прикладах важливі для психології впливу теми, наприклад харизму, спротив, переговори. А от у кожному розділі-половинці я зосереджуватимуся на якійсь одній окремій ідеї. Розділи можна

читати в будь-якій послідовності, тож покладайтеся на власну цікавість. Не треба засвоювати відразу весь матеріал. Просто знайдіть ту, здавалося б, дрібничку, яка може змінити ваше життя.

Із цієї книжки ви отримаєте певні знання про вплив, але насамперед потрібні не знання, а мудрість. Обізнані люди можуть виграти у вікторині. Мудрі — здатні застосовувати на практиці і теоретичні знання, і власний досвід. Вони сприймають інформацію неупереджено й зі здоровим скептицизмом, запитуючи себе: «Як мені поліпшити цю ідею?» і «Чи можу я з кимось цим поділитися?» Саме до такого ставлення я й закликаю вас.

Такий підхід передбачає, що ви зможете віднайти силу впливу, із якою народилися, розвинути її та завдяки їй зробити життя кращим для всіх — починаючи з вас. Це не «ракетна хірургія», як то кажуть. Але психологія впливу — наука. І любов.