**Методы социального влияния**

Михаил Вячеславович Плoтникoв, заместитель заведующего кафедрой общего и стратегического менеджмента Нижегородского филиала ГУ-BШЭ, заместитель декана отделения Высшей школы менеджмента по стратегическому развитию; бизнес-консультант.

«Пытаясь доказать людям, что их поведение в большей степени зависит от социального окружения, социальные психологи сталкиваются с непреодолимым барьером: нашей склонностью объяснять поведение людей в терминах их личностных свойств. Этот барьер известен как фундаментальная ошибка атрибуции».

Обращаясь к механизмам, лежащим в основе социального влияния, невозможно не упомянуть блестящее исследование Роберта Чалдини. В нем он выделил и детально описал шесть основных механизмов социального влияния: взаимный обмен, обязательство и последовательность, социальное доказательство, благорасположение, авторитет и дефицит. Мы постараемся кратко и ясно проанализировать каждый из них.

1. Взаимный обмен. Когда мы получаем какой-либо подарок, мы начинаем чувствовать себя обязанными по отношению к дарителю. Это делает нас более уступчивыми и склонными подчиняться его требованиям. Правило взаимного обмена имеет несколько важных особенностей. Во-первых, оно универсально, т.е. чувство долга возникает независимо от качества подарка. Во-вторых, это правило навязывает долги — неважно, хотим мы того или нет, возникает ощущение обязанности. И в-третьих, при помощи этого правила можно инициировать неравноценный обмен.

Письмо одной женщины. "Когда я устраивалась на работу, женщина, на место которой я поступила, сказала мне, что начальник — на редкость приятный и щедрый человек и что она никогда в жизни бы не уволилась, если бы не ждала ребенка. Она рассказала, что начальник всегда дарил ей цветы и небольшие подарки по различным поводам. Я уже шесть уже лет работаю с тем же начальником и могу подтвердить слова моей предшественницы. Он дарит мне и моему сыну подарки на Рождество, дарит мне цветы на день рождения. Два года назад я осознала, что достигла потолка в своей профессиональной сфере. Если я хочу продолжать заниматься своей карьерой, мне надо пройти переподготовку и перейти в другой отдел или уйти в частный бизнес. Но что-то во мне сопротивляется этому. Я чувствую, что не имею права уйти. Мой начальник уже немолод, и, может быть, я смогу перейти на другую работу, когда он уйдет на пенсию. А пока я чувствую, что должна остаться: ведь начальник всегда был так внимателен ко мне."

Создается впечатление, что из-за мелких знаков внимания эта женщина невольно приняла на себя определенные обязательства и в результате просто не может начать искать лучшую работу. Этот рассказ — хороший урок для менеджеров, как правильно воспитывать лояльность у подчиненных. Мелочи имеют большое значение, особенно когда они связаны с такими серьезными жизненными правилами, как взаимный обмен.

2. Обязательство и последовательность. Мы склонны к последовательности в своих действиях, словах и суждениях. Общество высоко оценивает последовательных и обязательных людей, прикрепляя ярлыки «надежный», «верный», «держит слово», и осуждает непоследовательность: «ветер в голове», «семь пятниц на неделе», «сегодня одно, завтра другое». Однажды выбрав дорогу, направление, способ действия, человек зачастую оказывается не в силах преодолеть давление правила последовательности и изменить решение, каким бы глупым и нелогичным оно ни казалось.

Компания Amway, использующая сетевой маркетинг для продвижения своих товаров, способствует достижению совершенства своих сотрудников следующим образом. Штатных сотрудников просят ставить перед собой индивидуальные цели, касающиеся продаж, и брать на себя соответствующие обязательства, причем обязательно записывать их. «Поставьте цель и запишите ее. Какой бы ни была эта цель, важно то, что вы ее поставили, поэтому у вас есть на что нацеливаться — и вы это записываете. Когда вы достигнете одной цели, поставьте другую и запишите ее.».

3. Социальное доказательство. Чалдини так формулирует это правило: «Мы считаем свое поведение правильным в данной ситуации, если часто видим других людей, ведущих себя подобным образом». Власть общества люди подметили еще с незапамятных времен. Сила воздействия этого механизма огромна. Естественно, что такое мощное средство влияния не осталось незамеченным продавцами и маркетологами.

4. Благорасположение. Сущность этого правила заключается в том, что мы обычно охотнее всего соглашаемся выполнять требования тех, кого мы знаем и кто нам нравится. Выделяют три основных аспекта, формирующие благорасположение: это физическая привлекательность, сходство и похвалы.

В Детройте живет человек по имени Джо Джирард, который на протяжении многих лет применял правило благорасположения для сбыта автомобилей марки Chevrolet. Он работал продавцом в демонстрационном зале. Двенадцать лет подряд Джирард за каждый рабочий день в среднем продавал более пяти автомобилей, а его имя вошло в Книгу рекордов Гиннесса. Формула успеха, которой пользовался Джирард, была простой. По его мнению, решающими являются два фактора: подходящая цена и вызывающий симпатию продавец. «Найдите продавца, который бы нравился покупателям, назначьте приемлемую цену — и вы будете постоянно заключать выгодные сделки».

5. Авторитет. Мы склонны с большей охотой соглашаться на требования и выше оценивать мнения и поступки, если они исходят от людей, авторитетных в наших глазах. Есть три основных критерия, по которым мы определяем степень авторитетности человека: титул (звание), одежда (внешний вид) и атрибуты (вещи, свидетельствующие о социальном статусе: автомобиль, часы, ручка, сигареты и т.п.). Сила авторитета порой может быть непреодолима.

Социальный психолог Стенли Милграм захотел выяснить, насколько далеко простирается власть авторитета (Milgram, 1974). Стали бы вы выполнять приказ исследователя, с которым никогда не встречались раньше, если бы он попросил вас наносить жертве болезненные удары электрическим током, хотя вам заранее сказали, что эти удары могут быть смертельными До публикации результатов исследования Милграм описал эти процедуры 40 психиатрам ведущих медицинских школ и попросил их предсказать, как поведут себя люди. Ученые сочли, что менее 4% испытуемых продолжат эксперимент после того, как жертва перестанет реагировать, и только 0,01% доведут эксперимент до конца. Психиатры существенно недооценили силу авторитета. Свыше 80% участников продолжили эксперимент, после того как жертва перестала реагировать. 65% испытуемых пошли до конца, не обращая внимания на крики невинной жертвы и последующую тишину, — просто потому, что «босс» велел им это сделать. Столь высокий уровень подчинения остался неизменным, когда исследователи недавно воспроизвели эксперимент Милграма.

Неудивительно, что в организациях проблема беспрекословного подчинения даже нерациональным приказам стоит довольно остро. Эта проблема имеет два важных следствия: во-первых, подчиненный снимает с себя ответственность за результаты своих действий («Я лишь выполнял приказ»), а, во-вторых, неверный приказ вряд ли будет оспорен или скорректирован. Именно поэтому проблеме зависимости от авторитета следует уделять особое внимание в процессе формирования организационной культуры.

6. Дефицит. Ценность чего-либо позитивного в наших глазах существенно увеличивается, когда оно становится недоступным. Другими словами, дефицитные объекты мы склонны оценивать выше и стремиться обладать ими. Как следствие, мы с крайней неохотой уступаем свои позиции обладания чем-либо: из-за того, что объект может стать недоступным, его ценность в наших глазах резко возрастает.

Компания Procter & Gamble попыталась упразднить купоны на накопительные скидки при покупке их продукции, заменив их более низким общим уровнем цен. Такое решение вызвало настоящий взрыв возмущения — протесты, бойкоты продукции, поток жалоб, хотя, по данным Procter & Gamble, покупатели использовали только два процента купонов. Характерно, что в ходе предварительных экспериментов временное изъятие купонов не вызвало возмущения: покупатели платили за продукты, не проявляя ни малейшего неудовольствия. Как писали в той статье, вспышка возмущения произошла потому, что руководство Procter & Gamble не учло одну простую вещь: «Покупатели считают купоны своим неотъемлемым правом». Люди яростно реагируют на попытки отобрать что-нибудь, даже если они этим никогда не пользуются.

Хотя для руководства Procter & Gamble взрыв возмущения, возможно, и был неприятным инцидентом, они сами неосознанно спровоцировали его. Купоны, дающие право на скидки, существуют в США более ста лет, а компания Procter & Gamble использовала их десятилетиями, тем самым приучая покупателей к мысли, что купоны — это их право, которое они уже давно привыкли считать неотъемлемым.

Механизмы социального влияния универсальны и действенны, и в управленческой деятельности их нельзя ничем заменить.

Стратагемы влияния

Одним из наиболее распространенных методов психологического воздействия, традиционно используемых в современных прогрессивных обществах, является убеждение. Убеждение — это психологическое воздействие через сообщение. Но что влияет на убедительность сообщения? Что заставляет нас верить и соглашаться, побуждает чувствовать и действовать? Анализируя факторы, влияющие на действенность сообщения, Эллиот Аронсон и Энтони Пратканис выделили четыре стратагемы влияния: предубеждение, доверие к источнику, послание и эмоции.

Предубеждение включает в себя манипулирование тем, как структурирована проблема и сформулировано решение. Вполне успешно осуществленное предубеждение осуществляет то, "что всем известно" и что "все считают само собой разумеющимся" (даже если это отнюдь не так и данное положение, напротив, следовало бы принять как дискуссионную точку зрения). Умело организуя формулировку и обсуждение вопроса, коммуникатор, однако, может влиять на когнитивные реакции и получать согласие, внешне даже не пытаясь нас убеждать.

Доверие к источнику. Коммуникатор должен вызывать доверие аудитории: внушать симпатию (благорасположение), выглядеть авторитетным или заслуживающим доверия (при помощи любых средств). Следует отметить, что если коммуникатор не является первоисточником сообщения, то происхождение послания должно также заслуживать доверия, а сам коммуникатор — ассоциироваться с компетентным в этой области человеком. Впрочем, иногда личные свойства коммуникатора могут затмить возникающие вопросы о компетентности.

Послание. Убедительное послание фокусирует внимание и мысли адресата именно на том, что нужно коммуникатору: например, отвлекая от доводов против данного предложения, или сосредоточивая его внимание на мощном ярком образе, или даже побуждая его убедить самого себя». Задача коммуникатора — «говорить правду, только правду, ничего, кроме правды, и никогда всей правды. Очень часто, для того чтобы переключить внимание на более выгодные аспекты объекта, коммуникаторы используют так называемый метаязык. Например, вместо «дешевый» можно сказать «недорогой», вместо «нелепый» — «оригинальный», вместо «старый» — «проверенный» и т. д.

Эмоции. Эффективное влияние контролирует эмоции аудитории и следует простому правилу: возбудите эмоцию, а затем предложите аудитории способ реагирования на эту эмоцию, который «случайно» окажется именно желательным образом действия. В таких ситуациях адресат озабочен необходимостью справиться с эмоциями, исполняя требование в надежде избежать негативной эмоции или сохранять позитивную. Сообщение, которое «берет за душу», несомненно, обладает значительно большим потенциалом воздействия.

Помимо четырех стратагем влияния, описанных Э. Аронсоном и Э. Пратканисом, можно выделить еще две: информация и время. Пятая стратагема влияния — это применение массированного количества структурированной информации, а шестая — обеспечение достаточно большого количества времени, в течение которого информацию предъявляют объекту влияния.

Приведенные выше стратагемы влияния — наиболее общие правила убеждения, превращающие его в действенный инструмент управления.