

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*

Потрясающая коллекция самых разнообразных способов отточить свое мастерство аргументации.

*Kirkus Reviews*

Оригинальное представление методов влияния на человека и способов управления его поведением.

*The New York Times Book Review*

Вы узнаете не только об инстинктах, которые вводят нас в заблуждение, но и о том, как преодолеть их, чтобы не совершать ошибок.

*Wired*

Учебник по искусству убеждения.

*Publishers Weekly*

ТАЛИ ШАРОТ

# ИСКУССТВО ВЛИЯНИЯ

Как изменить мысли  
и поведение других людей



УДК 159.937 + 316.658

ББК 88.3

Ш25

Tali Sharot

THE INFLUENTIAL MIND

What the Brain Reveals About Our Power to Change Others

Перевод опубликован с согласия Conville & Walsh Ltd.

и литературного агентства Синописис

*Перевод с английского* Анны Гречишниковой

**Шарот Т.**

Ш25 Искусство влияния: Как изменить мысли и поведение других людей / Тали Шарот ; [пер. с англ. А. И. Гречишниковой]. – М. : Колибри, Азбука-Аттикус, 2018. – 256 с. : ил.

ISBN 978-5-389-13529-1

Что определяет вашу способность влиять на других людей? И наоборот: от чего зависит, удастся ли кому-то изменить ваши убеждения и поведение? Ученые доказали, что стратегия влияния на окружающих успешна лишь в том случае, если она не противоречит основным принципам работы мозга. Один из самых выдающихся нейробиологов современности, автор бестселлеров Тали Шарот рассказывает о механизмах работы мозга и раскрывает секреты воздействия на людей. Методы, которые предлагает д-р Шарот, применимы во всех сферах: от политики и построения карьеры до воспитания детей и ведения дискуссий на форумах.

«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 контролировать всё и вся – 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, управляющими нашим мышлением». *(Тали Шарот)*

УДК 159.937 + 316.658

ББК 88.3

ISBN 978-5-389-13529-1

© Tali Sharot, 2017

© Гречишникова А.И., перевод на русский язык, 2017

© Издание на русском языке, оформление.

ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус», 2018

Колибри®

# 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.

## МОГУТ ЛИ ДОКАЗАТЕЛЬСТВА МЕНЯТЬ УБЕЖДЕНИЯ? (АПРИОРНЫЕ ЗНАНИЯ)

Сила доказательств и слабость данных

Тельма и Джереми счастливы в браке. Они сходятся во взглядах на большинство вопросов; способны договориться, как воспитывать детей и распоряжаться финансами; у них одинаковые политические и религиозные убеждения, похожие чувство юмора и культурные предпочтения; они даже профессию имеют одну и ту же — оба адвокаты. И это неудивительно. Исследования раз за разом доказывают: лучшее условие крепкого брака — не страсть или дружба, а сходство. Противоположности, вопреки всеобщему мнению, не притягиваются<sup>1</sup>.

Существует, однако, вопрос, по которому Джереми и Тельма не могут договориться, что тоже неудивительно. Большинство пар с высоким уровнем совместимости могут годами спорить о количестве детей в семье, о том, как достичь равновесия между работой и личной жизнью или кого лучше завести — ящерицу или морскую свинку. Для Тельмы и Джереми конфликт заключается в том, где жить. Тельма родилась и выросла во Франции, Джереми — в США. Оба считают, что именно их страна — лучшее место для создания семьи.

И Тельма с Джереми не одни такие. Опросы показывают: большинство людей идеальным местом для жизни, работы,

воспитания детей и выхода на пенсию называют свою родину. Только 13% взрослого населения мира хотели бы навсегда эмигрировать<sup>2</sup>. Дома и трава зеленее. А если люди все-таки уезжают из родных стран, то предпочитают жить по соседству: французы в Великобритании, австрийцы — в Швейцарии.

К сожалению, в случае Тельмы и Джереми нельзя пойти навстречу друг другу лишь наполовину. Как невозможно завести только половину ребенка, так и невозможно построить дом в Атлантическом океане между Северной Америкой и Европой, поэтому единственным решением для них является убедить другого в правильности своего мнения.

На первый взгляд Тельма и Джереми идеально подходят для подобной задачи. Как я упоминала выше, они оба адвокаты. Их работа — склонять суд присяжных на свою сторону. И собственную семейную проблему они намерены решать юридически — каждый предъявляет другому факты и цифры, чтобы подтвердить свои доводы, надеясь таким образом сломить сопротивление. Джереми приводит Тельме факты, свидетельствующие о том, что стоимость жизни в Соединенных Штатах ниже. А Тельма предоставляет Джереми цифры, доказывающие, что во Франции адвокаты зарабатывают больше. Джереми отправляет Тельме по электронной почте статью, в которой говорится, что система образования лучше в Штатах, в то время как Тельма находит другую статью, утверждающую, что дети счастливее во Франции. Оба не считают «доказательства» другого вескими и отказываются идти на уступки. С годами они лишь еще больше укрепляются в своих убеждениях.

Многие из нас поступают так же, как Тельма и Джереми. Когда мы спорим или обсуждаем что-нибудь, наш внутренний голос буквально вопиет: мы правы, а другая сторона ошибается. Мы четко осознаем собственные логичные

аргументы и подтверждаем их фактами, ибо для нас они звучат весьма убедительно. Вспомните, о чем в последний раз спорили со своим супругом? Бывало ли так, что застолье перерастало в ночные политические дебаты? Удалось ли вам изменить мнение людей? Они приняли к сведению ваши тщательно продуманные аргументы и хорошо изученные факты? Если подобное с вами случалось, вы, вероятно, понимаете: факты и логика, увы, не являются самыми действенными инструментами, чтобы изменить мнение. Когда дело доходит до споров, наш внутренний голос ошибается.

### Неубедительность фактов

Мозг человека запрограммирован на получение удовольствия от информации. Современная цифровая эпоха — взрывоопасная эйфория для нашего ума. Аграрная эпоха обеспечила более легкий доступ к источникам питания, индустриальный век существенно повысил качество жизни, но никогда раньше не было столько стимулов для нашего мозга, как сейчас. Представьте, что человеческий мозг сумел построить собственный парк развлечений, полный захватывающих аттракционов, и все они идеально приспособлены... для него самого.

Рассмотрим цифры: в мире насчитывается 3 млрд пользователей интернета; каждый день люди производят около 2,5 млрд гигабайт информации, выполняют 4 млрд поисковых запросов в Google и смотрят 10 млрд видео на YouTube. Пока вы читали предыдущее предложение, во всем мире было выполнено около 530 243 новых поисковых запросов в Google и просмотрено 1 184 390 видеороликов на YouTube<sup>3</sup>.

Казалось бы, цифровая революция должна содействовать попыткам изменить мнение человека. Если люди так



любят информацию, что может быть лучше, чем влиять на их убеждения и поступки с помощью фактов? Вооружившись большими объемами информации и мощными компьютерами, мы можем анализировать и расширять наши знания, а затем делиться полученными фактами и цифрами. Кажется, все просто, не так ли?

Да, но только до тех пор, пока вы не попытаетесь представить всю скрупулезно отобранную информацию и тщательно составленные выводы тому человеку, на которого хотите повлиять. И тогда вы очень быстро осознаете, что сведения зачастую не являются решением проблемы, когда речь заходит об изменении чьих-то убеждений.

Это прозрение нанесло мне, как ученому, страшный удар. Я — когнитивный нейробиолог и работаю на пересечении психологии и неврологии. Как и большинству научных работников, мне нравятся факты. Некоторые люди коллекционируют драгоценные камни, другие собирают первые издания книг, марки, обувь, старинные автомобили или фарфоровых кукол. Я собираю данные. Мои компьютеры хранят сотни папок с тысячами файлов, каждый из которых содержит уйму цифр. Каждое число представляет собой наблюдение: ответ человека на проблему, его реакция на другого человека; ряд цифр показывает активность головного мозга или плотность его нервных волокон. Но сами по себе данные бесполезны. Причина, по которой я их люблю, заключается в том, что эта вереница чисел может быть преобразована в нечто прекрасное: в графики, которые время от времени дают новое удивительное понимание того, как мы — вы и я, *Homo sapiens* — устроены.

Представьте мое смятение, когда я выяснила: все эти цифры, полученные из многочисленных экспериментов и наблюдений, показывают — люди на самом деле не руководствуются фактами, цифрами или данными. Это не зна-

чит, что люди глупы или безумно упрямы. На самом деле это результат того, что доступность информации, аналитических средств и мощных компьютеров является достижением лишь последних нескольких десятилетий, а мозг, на который мы пытаемся влиять, — творение миллионов лет эволюции. Как оказалось, в то время как мы поклоняемся информации, параметры, с помощью которых наше сознание измеряет поступающие в него данные и принимает решения, совершенно отличаются от тех, что, как многие думают, должен использовать наш ум. Подход, при котором информация и логика приоритетны, начисто игнорирует наши мотивы, страхи, надежды и желания, — все то, что делает нас людьми. И это, как мы увидим, представляет собой серьезную проблему, ибо означает — факты имеют лишь ограниченные возможности влияния на устоявшееся мнение. Глубоко укоренившиеся убеждения могут быть весьма устойчивы к изменениям, даже когда эти убеждения пытаются поколебать с помощью научных доказательств.

### Сила доказательств

Трое ученых, Чарльз Лорд, Ли Росс и Марк Леппер, собрали группу из сорока восьми американских студентов-старшекурсников, одна часть которых активно поддерживала смертную казнь, а другая решительно выступала против нее<sup>4</sup>. Ученые предоставили этим студентам два научных исследования: в первом эффективность смертной казни доказывалась, во втором — опровергалась. Однако на самом деле оба исследования были сфабрикованы. Лорд, Росс и Леппер выдумали их, но студенты этого не знали. Сочли ли они эти исследования убедительными? Поверили, что предоставленные факты являются вескими доказательствами? Да!

Но только потому, что «исследования» укрепили уже существующие убеждения. То есть те студенты, которые активно поддерживали смертную казнь, считали, что исследование, которое продемонстрировало ее эффективность, хорошо и правильно проведено. При этом они утверждали, что второе исследование, о неэффективности смертной казни, недостоверно и неубедительно. А те, кто первоначально выступал против смертной казни, оценили исследования прямо противоположным образом. В результате приверженцы смертной казни покинули лабораторию, поддерживая смертную казнь с большей страстью, чем когда-либо, а те, кто не принимал ее, выступили против еще энергичней. Вместо того чтобы помочь людям познать обе стороны медали, эксперимент поляризовал мнения.

Информация может привести к поляризации взглядов в любой области, от абортов до убийства Джона Кеннеди<sup>5</sup>. Мы с моим коллегой Кассом Санстейном (главой управления Белого дома по информации и регулированию (OIRA) при администрации Барака Обамы и преподавателем права Гарвардского университета) хотели знать, верно ли это утверждение относительно того, что думают люди о климате<sup>6</sup>. Сначала мы попросили группу добровольцев высказать их мнения по поводу климатических изменений. (Считают ли они, что климат меняется в результате человеческой деятельности? Поддерживают ли Парижское соглашение по снижению углекислого газа в атмосфере?) На основе ответов мы разделили группу на участников со слабой и сильной верой в антропогенное изменение климата, а потом каждому сообщили, что, по прогнозу климатологов, к 2100 году средняя температура в мире повысится примерно на 3,3 °C, и попросили их дать собственный прогноз возможного повышения температуры к этому году.



Научно-популярное издание

Тали Шарот

# ИСКУССТВО ВЛИЯНИЯ

Как изменить мысли  
и поведение других людей

*Выпускающий редактор* А. Захарова

*Редактор* Е. Даньшина

*Художественный редактор* С. Карпухин

*Технический редактор* Л. Синицына

*Корректоры* О. Иванова, Ю. Сычева

*Верстка* Т. Коровенковой

ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус» –  
обладатель товарного знака «КоЛибри»  
115093, Москва, ул. Павловская, д. 7, эт. 2, пом. III, ком. № 1

Филиал ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус»  
в г. Санкт-Петербурге  
191123, Санкт-Петербург, Воскресенская набережная, д. 12, лит. А

ЧП «Издательство «Махаон-Украина»

Тел./факс (044) 490-99-01

e-mail: sale@machaon.kiev.ua

Знак информационной продукции  
(Федеральный закон № 436-ФЗ от 29.12.2010 г.)

16+

Подписано в печать 29.06.2018. Формат 60×90 1/16.

Бумага офсетная. Гарнитура «CharterITC».

Печать офсетная. Усл. печ. л. 16,0.

Тираж 3000 экз. В-РBJ-21713-01-Р. Заказ

Отпечатано в соответствии с предоставленными материалами  
в ООО «ИПК Парето-Принт», 170546, Тверская область,  
Промышленная зона Боровлево-1, комплекс № 3А  
www.pareto-print.ru