

# Психология влияния. Как научиться убеждать и добиваться успеха

**Автор:**

[Роберт Чалдини](#)

Психология влияния. Как научиться убеждать и добиваться успеха

Роберт Б. Чалдини

Книги, о которых говорят Психология влияния

Как не стать жертвой манипуляторов? Мы встречаем их каждый день: среди друзей и приятелей, в рекламе, на работе и дома. Книга Роберта Чалдини научит считывать используемые против вас уловки и при желании применять их в собственных целях.

Профессор психологии рассматривает семь приемов воздействия на человеческое сознание. Приведенные тактики влияния, психологические эксперименты и примеры из жизни показывают, как часто и легко мы подвергаемся чужому воздействию.

Бестселлер New York Times. В мире продано около 4 000 000 экземпляров. Книга переведена на 40 языков и является настольным пособием для амбициозных политиков, топ-менеджеров, рекламодателей и всех желающих добиваться своего.

Роберт Чалдини

Психология влияния

Robert B. Cialdini

Influence:

The Psychology of Persuasion

Copyright © 1984, 1993, by Robert Cialdini.

Published by arrangement with HarperCollins Publishers, Inc.

© Епимахов О. С., перевод на русский язык, 2012

© Оформление. ООО «Издательство «Э», 2017

\* \* \*

Психология общения

«Психология согласия»

Новинка от автора легендарной «Психологии влияния»! Роберт Чалдини рассказывает о революционной методике получения согласия от собеседника еще до начала убеждения. Вас ждут: 117 воодушевляющих примеров из реальной бизнес-практики, 7 принципов механизмов влияния и убеждения и 1 грандиозная идея, основанная на многолетних наблюдениях.

«Игры, в которые играют люди. Психология человеческих взаимоотношений»

Культовая книга по психологии общения! Эрик Берн разработал систему, способную научить вас меньше играть в отношениях с собой и другими, помочь

обрести подлинную свободу и побудить к личностному росту. Множество полезных советов: как понять природу человеческого общения, мотивы собственных и чужих поступков и причины возникновения конфликтов.

«Кремлевская школа переговоров»

Кремлевская школа переговоров ? одна из самых жестких переговорных школ в истории. Эта книга научит вас выходить победителем из любых переговоров, контролировать свои эмоции и манипулировать эмоциями оппонента. Вся теория подкреплена примерами из реальной жизни и испытаны самим автором, Игорем Рызовым ? ведущим российским экспертом в области ведения переговоров.

«Никаких компромиссов. Беспримысливые переговоры с экстремально высокими ставками. От топ-переговорщика ФБР»

Не идите на компромисс! Используйте 9 принципов переговоров от ФБР, изложенных автором этой книги – топ-переговорщиком ФБР 24-летним стажем. Эта книга – увлекательное и одновременно простое руководство по любым переговорам. Не важно, идет ли речь о покупке международной корпорации или ремонте стиральной машинки, методика Криса Восса научит вас добиваться своего.

Эта книга поможет найти ответы на следующие вопросы:

Самые распространенные уловки продавцов – см. главу 2

Успешные переговоры по методике «отказ – потом отступление» – см. главу 2

Как не стать жертвой правила «равноценного обмена» – см. главу 2

«Китайская тактика» – самый простой способ управлять людьми – см. главу 3

Как внушить ребенку желание поступать правильно – см. главу 3

Манипулирование совестью. Искусство навязывать обязательства – см. главу 3

Смех за кадром: чем опасно копировать поведение других людей – см. главу 4

Как правильно просить о помощи – см. главу 4

Кто такие Покупатели с Марса – см. главу 4

«Вы мне нравитесь!» Как завоевать расположение людей – см. главу 5

Вас очаровали: умеете сказать «нет» – см. главу 5

Когда подчиняться и когда бунтовать: осознанное отношение к авторитетам – см. главу 6

Мгновенное влияние – см. главу 7

От автора

Выражаю благодарность многим людям, которые помогли мне выпустить эту книгу. Некоторые коллеги прочли черновик рукописи и сделали ценные замечания, существенно улучшившие окончательный вариант. Это Гас Левин, Дуг Кенрик, Арт Бимэн и Марк Занна. Кроме того, первый вариант был прочитан несколькими членами моей семьи и моими друзьями – Ричардом и Глорией Чалдини, Бобетт Горден и Тэдом Холлом. Они не только эмоционально поддержали меня, но и смогли объективно оценить книгу.

Вторая, более многочисленная группа людей внесла полезные предложения по избранным главам или группам глав. Это Тодд Андерсон, Сэнди Брейвер, Кэтрин Чамберс, Джуди Чалдини, Нэнси Эйзенберг, Лэрри Этткин, Джоанн Джерстен, Джеф Голдстейн, Бетси Ханс, Валери Ханс, Джо Хепурт, Холли Хант, Энн Инскип, Барри Лешовитц, Дарвин Линдер, Дебби Литтлер, Джон Мауэн, Игорь

Павлов, Джанис Поснер, Триш Пуриэр, Мэрилин Рэйл, Джон Рейч, Питер Реинджен, Диана Рабл, Филлис Сенсениг, Роман Шерман и Генри Веллман.

Некоторые люди помогали мне на начальной стадии. Джон Стайли был первым издателем, признавшим перспективность проекта. Джим Шерман, Ал Гёталс, Джон Китинг и Дэн Вегнер в самом начале положительно оценили его, что вдохновило как автора, так и редакторов. Уильям Морроу и тогдашний президент компании, Лэрри Хьюс, прислали мне небольшое, но восторженное послание, придавшее мне сил для выполнения поставленной задачи. И последняя по списку, но, конечно, не по значению, Мария Гуарнашелли – она с самого начала так же, как и я, верила в мою идею. Именно благодаря ее редактированию она воплотилась и стала отличной книгой. Я безмерно благодарен ей за пронизательное руководство и мощную поддержку.

Кроме того, я не могу не упомянуть о профессионализме Салли Карней, который она проявила при подготовке рукописи, а также о здравых советах моего адвоката Роберта Брандеса.

Наконец, никто так не поддерживал меня, как Бобетт Горден, помогавшая мне каждым словом все время, пока я работал над книгой.

## Введение

Теперь я уже могу свободно в этом признаться. Всю свою жизнь я был простофилей. Сколько себя помню, я всегда становился легкой добычей для разного рода торговцев, сборщиков средств на различные нужды и всевозможных дельцов. Правда, лишь у немногих были нечестные мотивы. Например, у представителей некоторых благотворительных организаций намерения были самые благие. Но это неважно. То и дело я оказывался обладателем подписки на какой-нибудь ненужный журнал или вдруг приобретал билеты на вечеринку ассенизаторов. Вероятно, давнишний статус простофили и вызвал во мне желание понять природу уступчивости: какие же факторы все-таки заставляют одного человека говорить другому «да»? И какие методы наиболее эффективны для того, чтобы добиться согласия? Мне захотелось узнать, почему просьбу, выраженную одним способом, отклонят, а ту же самую просьбу, выраженную слегка по-другому, выполнят.

Поэтому в качестве экспериментального социального психолога я начал изучать психологию уступчивости (согласия). Поначалу исследование проходило в виде экспериментов, ставившихся главным образом в моей лаборатории при участии студентов колледжа.

Я хотел узнать, какие психологические принципы влияют на склонность людей исполнять чью-то просьбу. Сейчас психологи знают многое об этих принципах – каковы они и как они работают. Я называю эти принципы средствами влияния и расскажу о самых важных из них в последующих главах.

Со временем я начал понимать, что экспериментальной работы, какой бы необходимой она ни была, недостаточно. Она не позволяла мне оценить значение изучаемых принципов в мире, находящемся за пределами университетских стен и студенческого городка. Стало ясно, что, если я хочу в полной мере понять психологию согласия, мне нужно расширить рамки исследований. Нужно обратиться к мастерам добиваться согласия (МДС) – людям, которые на протяжении всей моей жизни опробовали подобные принципы на мне. Они знают, что работает, а что нет; закон выживания сильнейших подтверждает это. Их бизнес – это заставить нас согласиться, этим они зарабатывают на жизнь. Не знающие, как заставить людей сказать «да», быстро сходят с дистанции; а умеющие это делать остаются и процветают.

Конечно, мастера добиваться согласия – не единственные люди, которые знают об этих принципах и используют их, чтобы добиться своего. Все мы в некоторой степени используем их и становимся их жертвами ежедневно, общаясь с соседями, друзьями, возлюбленными и детьми. Но МДС имеют не просто смутное и дилетантское понимание того, что работает, а что – нет, которое есть и у многих из нас. Они знают нечто гораздо большее.

Когда я задумался об этом, я понял, что эти люди представляют собой богатый источник информации об искусстве убеждения, который доступен и мне. В течение почти трех лет я комбинировал мои экспериментальные исследования с несомненно более интересной программой систематического погружения в мир мастеров уговоров – продавцов, сборщиков средств на разные нужды, рекламодателей и т. д.

Моя цель состояла в том, чтобы понаблюдать изнутри за методами и техниками, чаще всего и эффективнее всего используемыми самыми разными мастерами

уговоров. Эта программа наблюдения иногда принимала форму интервью с подобными мастерами, а иногда и с их врагами (например, полицейскими из отдела по расследованию мошенничества, с сотрудниками обществ по защите прав потребителей). Иногда она принимала форму внимательного изучения письменных материалов, с помощью которых от поколения к поколению передавались методы уговоров (убеждения), – учебников по торговле и т. п.

Однако чаще всего это было изучение «изнутри» в роли участника, так называемое включенное наблюдение. Включенное наблюдение – это метод исследования, когда исследователь становится своего рода шпионом. Изменив внешность и скрывая свои намерения, он проникает в интересующую его среду и становится полноправным участником изучаемой группы. Поэтому, когда я хотел узнать о тактике убеждения (уговоров) в компаниях, продающих энциклопедии (или пылесосы, или фотографии, или уроки танцев), я откликнулся на газетные объявления о наборе продавцов-стажеров, и меня обучали их методам торговли.

Используя подобные, но не идентичные подходы, я смог проникнуть в рекламные, благотворительные и PR-агентства, чтобы исследовать их методы. Таким образом, большая часть представленных в этой книге свидетельств базируется на моем опыте – я сам выдавал себя за мастера уговоров или же за человека, стремящегося им стать, в самых разных организациях, цель которых – заставить сказать нас «да».

Из всего, что я почерпнул за три года включенного наблюдения, особенно поучительным оказался один аспект.

Хотя есть тысячи различных подходов, используемых для того, чтобы заставить людей сказать «да», все же большая их часть сводится к шести основным категориям. Каждая из этих категорий управляется фундаментальным психологическим принципом, который руководит человеческим поведением и таким образом усиливает эти подходы. В каждой из глав своей книги я рассматриваю по одному из этих шести принципов.

Все эти принципы – принцип последовательности, принцип взаимного обмена, принцип социального доказательства, принцип авторитета, принцип благорасположения и принцип дефицита – рассматриваются в свете их действия в обществе. Я показываю, как их огромную силу используют мастера добиваться согласия, которые ловко включают их в просьбы о покупке, пожертвовании, концессии, голосовании, согласии и т. д.

Стоит отметить, что в число этих шести принципов я не включил простое правило личной материальной заинтересованности, согласно которому люди хотят получать больше за меньшую плату. Пропустил я его не из-за того, что считаю, будто желание увеличить прибыль и уменьшить расходы неважно при принятии решений, и не из-за каких-то имеющихся у меня доказательств того, что МДС игнорируют силу этого принципа. Как раз наоборот:

во время своих исследований я часто видел, как мастера уговоров использовали (иногда честно, иногда нет) безошибочный прием – «я могу предложить вам лучшие условия сделки».

В этой книге я решил не рассматривать правило материальной заинтересованности отдельно, потому что я считаю его мотивационным фактором, чем-то само собой разумеющимся, что заслуживает признания, но не подробного описания.

Наконец, каждый принцип исследуется здесь по своей способности вызывать определенный тип автоматического, не осмысленного согласия людей, то есть готовности сказать «да» не задумываясь. Факты говорят о том, что постоянно ускоряющийся темп современной жизни и ее информационная перенасыщенность сделают эту специфическую форму бездумного согласия все более распространенной в будущем. Поэтому для общества будет крайне важно понять природу механизма автоматического влияния.

После первого издания моей книги прошло некоторое время и произошли определенные вещи, о которых, как мне кажется, нужно рассказать в новом издании. Во-первых, сейчас мы знаем о процессе влияния больше, чем раньше. Убеждение, согласие и замещение изучены лучше, чем раньше, поэтому я постарался показать этот прогресс на страницах нового издания. Кроме того, я включил в книгу новый раздел, который появился благодаря откликам читателей.

В нем рассказывается об опыте людей, прочитавших эту книгу, понявших, как в той или иной ситуации для них (или по отношению к ним) сработал один из описанных здесь принципов, и написавших мне об этом. Их описания, приводимые в конце каждой главы в разделе «Отчеты читателей», показывают,



как легко и насколько часто в повседневной жизни мы становимся жертвами чужого влияния.

Хочу поблагодарить тех, кто – лично или через преподавателей своих курсов – внес вклад в создание раздела «Отчеты читателей», вошедшего в новое издание. Это Пат Боббс, Марк Гастингс, Джеймс Майклс, Пол Р. Нейл, Алан Дж. Ресник, Дарил Рецлафф, Дэн Свифт и Карла Вакс. Хочу пригласить новых читателей также присылать подобные отчеты для возможной публикации в будущем издании. Отчеты можно присылать мне по адресу: Department of Psychology, Arizona State University, Tempe, AZ 85287-1104.

Роберт Б. Чалдини

## Глава 1

### Средства влияния

Все должно быть сделано настолько простым, насколько возможно, но не проще.

Альберт Эйнштейн

Однажды мне позвонила подруга, недавно открывшая магазин индейской бижутерии в Аризоне. Ей не терпелось сообщить мне любопытную новость. Произошло нечто удивительное, и она подумала, что я, как психолог, смогу объяснить ей случившееся.

Дело в том, что она очень долго не могла продать партию бижутерии бирюзового цвета. Хотя на дворе был пик туристического сезона, в магазине на редкость много покупателей, бижутерия была хорошего качества и запрашивала она за нее приемлемую цену, тем не менее бирюзовые изделия никто не покупал. Моя подруга попыталась сбывать их, используя парочку стандартных трюков продавцов, она пыталась привлечь к ним внимание, расположив в центре

магазина, но безрезультатно. Продавцы усиленно предлагали покупателям эти изделия, но тоже без особого успеха.

Наконец однажды вечером, перед тем как уехать из города за товаром, она в отчаянии оставила для старшего продавца записку: «Все, что есть на этой витрине, продавайте по цене ? ?», уже просто надеясь избавиться от залежавшихся изделий, пусть даже и в убыток себе. Когда через несколько дней она возвратилась, то совершенно не удивилась тому, что все было распродано. Однако она была потрясена, узнав, что вся партия этой бижутерии разошлась по двойной цене из-за того, что продавщица неправильно поняла наспех нацарапанное ею послание!

И тогда она позвонила мне. Мне показалось, я понял, в чем дело, но сказал, что, если она хочет получить правильное объяснение произошедшему, ей придется выслушать мою собственную историю. На самом деле это история индюшки, и принадлежит она относительно новой науке – этологии, изучающей животных в естественной среде обитания. Индюшки – хорошие матери, любящие, внимательные и заботливые. Большую часть времени они ухаживают за птенцами, согревают их, оберегают и защищают. Но в их уходе есть нечто странное. Фактически вся эта материнская забота вызвана одной вещью: цыплячьим «писком». Другие характеристики цыплят, например их запах, прикосновения или внешний вид, похоже, не особенно влияют на материнский инстинкт. Если цыпленок пищит, мамаша начинает заботиться о нем, а если молчит, то не замечает его, а иногда и убивает.

Исключительная ставка индюшек на этот звук была драматичным образом проиллюстрирована М. У. Фоксом[1 - Честное слово, фамилия этого исследователя действительно Фокс (Лис). Подробное описание эксперимента с индейкой и хорьком см. в его монографии 1974 года.] – ученым-бихевиористом, изучающим поведение животных. Он сделал это в ходе экспериментов с индюшкой и чучелом хорька. Для индюшки хорек – естественный враг, при приближении которого она начинает громко кудахтать и яростно защищаться. И действительно, в ходе эксперимента было обнаружено, что даже чучело хорька, подтягиваемое за ниточку к индюшке, вызывало мгновенное и яростное сопротивление. Однако когда внутрь того же самого чучела вставляли небольшой динамик, из которого раздавался записанный на пленку писк индюшонка, индюшка не только спокойно воспринимала приближающегося к ней хорька, но и подбирала его под себя. Когда же динамик отключали, чучело хорька снова вызывало у индюшки яростное отторжение.

Какой нелепой выглядит индюшка в этой ситуации: она обнимает своего врага только потому, что тот издает писк, и игнорирует или убивает индюшат из-за того, что они не пищат. Она напоминает автомат, материнские инстинкты которого находятся под контролем единственного звука. Этологи говорят, что такое поведение свойственно не только индюшке. Они начали выявлять постоянные, чисто механические действия и у многих других видов животных.

Эти действия, называемые фиксированными паттернами активности (стереотипной моделью поведения), могут представлять собой сложные циклы, например полный цикл ухаживания или ритуалы спаривания. Все эти паттерны объединяет то, что в их основе всегда лежит стереотипное и последовательное поведение.

Кажется, будто эти паттерны записаны на встроенный в животных магнитофон. Когда ситуация требует от животных ухаживания, внутри у них проигрывается пленка с ритуалами ухаживания; когда ситуация призывает животных проявить материнскую заботу – проигрывается пленка с материнскими инстинктами. Нажмите кнопку, и заиграет соответствующая пленка; жжж – и вот вам уже стандартный цикл поведения.

Самое интересное во всем этом – способ включения пленок. Когда, к примеру, самец защищает свою территорию, именно вторжение другого самца того же вида включает пленку защиты территории, заставляя переходить к настороженному, угрожающему и, если потребуется, агрессивному поведению.

Но в этой системе есть одна странность. Спусковым механизмом, вызывающим такое поведение, становится не весь противник, а лишь какая-то его деталь (особенность), называемая провоцирующей. Часто провоцирующая деталь – это всего лишь какая-то мелкая внешняя характеристика приближающегося противника.

Иногда такой деталью становится оттенок цвета. Эксперименты этологов показали, например, что самец малиновки яростно атакует пучок красных перьев, принадлежащих другому самцу, считая, что весь этот самец вторгся на его территорию. В то же самое время он фактически игнорирует идеально изготовленное чучело другого самца малиновки, на котором нет красных перьев; подобные результаты были обнаружены и у других птиц, варакушек, – похоже, что у них спусковым механизмом для защиты территории является

определенный оттенок синих перьев на груди[2 - Информация о малиновке и варакушке приводится у Лэка (1943) и Пейпонена (1960) соответственно.].

Прежде чем мы начнем самодовольно издеваться над легкостью, с которой более низких животных с помощью провоцирующих деталей можно заставить вести себя совершенно неадекватно, нам нужно понять две вещи. Во-первых, автоматические, фиксированные паттерны активности очень хорошо работают почти всегда. Например, поскольку только здоровые, нормальные индюшата издают специфический писк, мать-индюшка вполне естественно реагирует на этот звук материнской заботой.

Реагируя только на один раздражитель, обычная индюшка будет почти всегда вести себя здраво. И только такой искусный обманщик, как ученый, может сделать так, чтобы ее автоматическое поведение выглядело глупым. Вторая важная вещь, которую нужно понять, заключается в том, что у нас тоже есть заранее запрограммированные реакции; и хотя они обычно работают в наших интересах, провоцирующие детали, активизирующие их, можно использовать, чтобы обмануть нас и заставить действовать нелогично (вопреки здравому смыслу)[3 - Хотя автоматическая реакция такого типа у людей в чем-то похожа на подобную реакцию у низших животных, между ними есть и важные различия. Циклы автоматического поведения у людей не врожденные, а приобретенные, они более гибки, чем раз и навсегда установленные модели поведения животных, и возникают в ответ на большее количество провоцирующих факторов.].

Эта параллельная форма автоматического поведения людей точно продемонстрирована в эксперименте, проведенном социальным психологом из Гарварда Эллен Ланджер.

Один известный принцип человеческого поведения говорит нам о том, что, когда мы просим кого-то оказать нам услугу, нашу просьбу удовлетворят с большей вероятностью, если мы поясним ее.

Люди просто хотят совершать свои действия осознанно. Ланджер показала, как это действует, обращаясь к людям, стоящим в очереди у копировального аппарата в библиотеке, с просьбой: «Извините, у меня пять страниц. Можно я отксерю их, потому что я тороплюсь?»

Эффективность этой просьбы-плюс-объяснение была почти полная: 94 % тех, к кому обратились с такой просьбой, разрешили ей пройти без очереди. Сравните этот показатель успешности с результатами, которые она получила, когда просто попросила: «Извините, у меня пять страниц. Можно, я их отксерю?» При этих обстоятельствах только 60 % тех, к кому обратились, согласились пропустить ее без очереди.

На первый взгляд кажется, что критическим различием между двумя просьбами была дополнительная информация, выраженная словами, «потому что я спешу». Но третий тип просьбы, который попробовала озвучить Ланджер, показал, что это не так. Похоже, что подействовала не вся фраза, а только слова «потому что».

В третий раз вместо того, чтобы включить в свою просьбу значимое объяснение, благодаря которому люди должны были уступить ей, Ланджер использовала слово «потому что», а затем, не добавляя ничего нового, просто еще раз заявила очевидное: «Извините, у меня пять страниц. Можно я их отксерю, потому что мне нужно сделать их копии?» В результате почти все (93 %) пропустили ее, даже при том, что ее обращение не содержало никакого значимого объяснения, никакой новой информации, которая бы оправдала уступчивость с их стороны.

Подобно тому как «писк» индюшат автоматически вызывал проявление материнского поведения у индюшки (даже когда этот писк исходил от чучела хорька), слова «потому что» спровоцировали автоматическую реакцию у «подопытных» Ланджер. Даже когда не было никакого значимого объяснения для проявления уступчивости с их стороны! Щелк, жжж![4 - Возможно, привычный ответ детей «потому что... потому» на вопрос, почему они так себя ведут, можно объяснить их тонким пониманием той необычной власти, которую взрослые, похоже, придают примитивному словечку «потому что». Читатель, который захочет найти более подробное объяснение исследования, проведенного Ланджер, и ее оценку этого исследования, может сделать это, прочитав книгу «Ланджер» (1989).]

Хотя некоторые из дополнительных находок Ланджер показывают, что есть много ситуаций, в которых люди не ведут себя механическим, запрограммированным образом, все же удивительно, что часто мы ведем себя именно так.

Например, посмотрите на странное поведение клиентов ювелирного магазина, раскупивших бирюзовую бижутерию только после того, как на нее по ошибке была установлена двойная цена. Я не могу объяснить их поведение, если только не рассматривать его в контексте «щелк, жжж».

Клиенты, главным образом зажиточные отдыхающие, мало знающие о бирюзе, использовали стандартный принцип – стереотип, – который и руководил их покупкой: «дорогой = лучший». Таким образом, отдыхающие, которые желали приобрести «лучшие» драгоценности, посчитали изделия из бирюзы именно таковыми, хотя в этих изделиях не изменилось ничего, кроме цены. Лишь цена стала провоцирующей деталью качества; и только значительное увеличение в цене привело к существенному увеличению продаж среди ищущих качество покупателей. Щелк, жжж!

Легко порицать туристов за их глупое потребительское решение. Но если вдуматься, то их вполне можно понять. Это люди, воспитанные правилом «вы получаете то, за что платите» и многократно видевшие подтверждение этого правила в своей жизни. В какой-то момент они преобразовали его так, что оно стало означать «дорогой = лучший». Стереотип «дорогой = лучший» прекрасно работал для них в прошлом, поскольку обычно цена изделия увеличивается вместе с его ценностью; более высокая цена обычно соответствует более высокому качеству.

Поэтому, когда им захотелось купить хорошую бижутерию из бирюзы, о которой они мало что знали, они, естественно, обратились к проверенной характеристике – цене, чтобы определить достоинства бижутерии. Хотя они, вероятно, и не осознавали этого, но, реагируя исключительно на цену изделий, они задействовали сокращенный вариант делания ставок. Вместо того чтобы складывать все шансы в свою пользу, тщательно пробуя выявить каждую из характеристик, указывающих на ценность бижутерии, они обратились только к одной из них – той, которая, как им было известно, обычно ассоциируется с качеством любого изделия.

Они посчитали, что одна только цена говорит сама за себя. В этот раз, однако, из-за того что кто-то перепутал ? с 2, они ошиблись. Но в конечном счете во всех прошлых и будущих ситуациях их жизни применение таких упрощенных схем представляет собой самый рациональный подход из всех возможных.

На самом деле автоматическое, стереотипное поведение превалирует в большей части человеческих действий, потому что во многих случаях это самая эффективная форма поведения, а иногда и просто необходимая.

Мы с вами существуем в среде с необычайно сложными раздражителями, быстро перемещающейся и многосоставной. На нашей планете такого еще не бывало. Чтобы иметь с ней дело, нам нужны «быстрые клавиши» (кратчайшие пути). От нас нельзя ожидать, что мы опознаем и проанализируем все аспекты каждого человека, события и ситуации, с которыми нам приходится сталкиваться в течение даже одного дня. У нас нет для этого ни времени, ни энергии, ни способностей. Вместо этого нам очень часто приходится использовать стереотипы и практические правила, чтобы классифицировать вещи по нескольким ключевым деталям, а затем, не раздумывая, реагировать на появление какой-то одной из этих провоцирующих наше поведение деталей.

Иногда возникающее поведение не будет соответствовать ситуации, потому что даже лучшие стереотипы и провоцирующие нас детали не всегда срабатывают. Но мы принимаем их несовершенство, поскольку ничего другого не остается. Без них мы бы застыли на месте – подмечая, оценивая и просчитывая, – и у нас не осталось бы времени для действий. Судя по всему, и в дальнейшем мы еще сильнее будем полагаться на них. Поскольку внешние раздражители, переполняющие нашу жизнь, становятся все более запутанными и переменчивыми, нам все сильнее придется зависеть от «быстрых клавиш», чтобы справиться с ними.

Известный британский философ Альфред Норт Уайтхед признал это неизбежное качество современной жизни, когда заявил, что

«цивилизация прогрессирует, когда она увеличивает количество операций, которые можно выполнять, не задумываясь».

Возьмите, например, случай «прогресса» цивилизации, материализованный в купоне на скидки, позволяющем потребителям предположить, что, предъявив его продавцу, они могут купить товар за меньшую цену. Степень, до которой мы научились вести себя механически, исходя из такого предположения, проиллюстрирована на примере одной компании, торгующей автомобильными шинами.

Рассылаемые по почте купоны, которые – из-за опечатки – не предлагали получателям никаких скидок, вызывали у клиентов такую же реакцию, как и купоны без опечаток, предлагавшие существенные скидки.

Очевидный, но поучительный урок здесь состоит в том, что мы ожидаем, что купоны на скидки выполнят для нас двойную работу. Мало того, что мы ждем, что они сэкономят нам деньги, но еще и ожидаем, что они сэкономят время и умственную энергию, необходимые для того, чтобы подумать, как это сделать. Сегодня мы нуждаемся в первом преимуществе, чтобы избавиться от нагрузки на кошелек; но нам нужно и второе преимущество, чтобы избавиться от потенциально более важного момента – нагрузки на мозг.

Странно, что, несмотря на нынешнее широкое использование паттернов автоматического поведения и их важность в будущем, большинство знает о них очень мало. Возможно, эта ситуация объясняется как раз механистической, легкомысленной манерой, в которой они происходят. Какова бы ни была причина, необходимо, чтобы мы ясно признали одно из их свойств: они делают нас ужасно уязвимыми для любого, кто действительно знает, как они работают.

Чтобы полностью понять характер нашей уязвимости, посмотрим на еще один пример, взятый у этологов.

Оказывается, не только ученые, изучающие поведение животных с их запрограммированными писками и распусканием перьев, знают, как использовать информацию о различных видах живых существ. Существует группа организмов, часто называемых имитаторами, которые подражают провоцирующим особенностям (деталям) других животных, пытаясь обмануть их



и заставить ошибочно проиграть пленку с правильным поведением в неправильное время. Имитатор делает это для того, чтобы использовать неуместное поведение в собственных интересах (себе на пользу).

Возьмите, например, смертельный трюк, который самки-убийцы одного вида жуков-светляков (*Photuris*) разыгрывают с самцами светляков другого вида (*Photinus*).

Вполне понятно, что самцы *Photinus* тщательно избегают контакта с кровожадными самками *Photuris*. Но за многие столетия самки-охотницы определили слабое место у своей добычи – особенное мерцание, с помощью которого светляки этого вида сообщают друг другу о том, что они готовы к спариванию. Каким-то образом самки *Photuris* разгадали это мерцание. Имитируя сигналы к спариванию, убийца может лакомиться плотью самцов, включившиеся «записи» ухаживания которых заставляют их автоматически лететь в объятия смерти, а не любви.

Насекомые, похоже, больше всего эксплуатируют автоматизм своей добычи; довольно часто можно увидеть, как они обманывают своих жертв. Но случаются и менее бескомпромиссные формы эксплуатации.

Существует, например, небольшая рыбка, саблезубая морская собачка, которая использует в своих интересах необычную программу сотрудничества между двумя другими видами рыб – крупного морского окуня и гораздо меньшей по размеру рыбки-чистильщика.

Крупная рыба позволяет чистильщику приближаться и даже вливаться к себе в рот, чтобы извлекать грибки и других паразитов, прилепившихся к ее зубам или жабрам. Это отличное соглашение: большой морской окунь очищается от вредителей, а маленькая рыбка-чистильщик без проблем получает обед. Любую другую мелкую рыбу, которая достаточно глупа, чтобы приблизиться, крупная рыба обычно пожирает.

Но есть интересный момент... Когда к большой рыбе подплывает рыбка-чистильщик и начинает волнообразный «танец», большая рыба внезапно останавливается и, открыв рот, словно замороженная, наблюдает за танцующим.

Этот танец, похоже, и есть тот провоцирующий фактор, вызывающий необычайную пассивность морского окуня.

А саблезубой морской собачке танец дает шанс воспользоваться описанным выше ритуалом очистки в своих целях. Копируя волнообразные движения рыбки-чистильщика, морская собачка приближается к большому хищнику и автоматически вызывает у него спокойную, неподвижную позу. Затем, оправдывая свое название, она откусывает кусок от плоти большой рыбы и уносится прочь, прежде чем удивленная жертва успевает опомниться [5 - Информацию о Photuris и морской собачке можно найти, соответственно, у Ллойда (1965) и Эйбл-Эйбесфельда (1958). Какими бы эксплуататорами ни казались эти существа, их превзошло одно насекомое - стафинилид (жук-хищник). Задействуя ряд провоцирующих факторов, включающих обоняние и осязание, стафинилиды способны заставить муравьев двух разновидностей защищать себя, ухаживать за собой и кормить, когда они находятся в личиночном состоянии, и предоставлять себе кров зимой, когда они уже становятся взрослыми. Автоматически реагируя на провоцирующие особенности стафинилидов, муравьи принимают их за «своих». Внутри муравейников стафинилиды отвечают на гостеприимство хозяев тем, что поедают муравьиные яйца и молодых особей, и им ничего за это не бывает (Holldobler, 1971).].

Подобное поведение встречается, к сожалению, и в человеческих джунглях. Среди нас тоже есть эксплуататоры, имитирующие провоцирующие факторы, вызывая у нас автоматическую реакцию.

В отличие от реакций животных, по большей части инстинктивных, воспроизводимые нами автоматические реакции обычно развиваются из психологических принципов или стереотипов, которые мы научились принимать.

Хотя эти принципы различаются по силе, некоторые из них очень сильно влияют на человеческие поступки. Мы подвергаемся их воздействию с раннего детства, и в дальнейшем они так упорно руководят нами, что мы редко замечаем их силу. Однако в глазах окружающих каждый такой принцип - это видимое и готовое средство, средство автоматического влияния.

Существует группа людей, очень хорошо знающих, где находится средство автоматического влияния, и регулярно и со знанием дела использующих его, чтобы получить желаемое. Во время каждой встречи они просят других удовлетворить их желания и добиваются потрясающего успеха.

Секрет их успеха кроется в способе, которым они озвучивают свои просьбы, в том, как они вооружают себя тем или иным средством влияния, существующим в рамках социального окружения. Им может потребоваться всего лишь одно правильно подобранное слово, которое задействует в нас некий мощный психологический принцип и запустит запись с автоматическим поведением. И будьте уверены, эксплуататоры людей быстро научатся извлекать выгоду из нашей склонности автоматически реагировать согласно этим принципам.

Помните мою подругу – владелицу ювелирного магазина? Хотя в первый раз она получила прибыль случайно, прошло не так уж много времени, и она уже начала эксплуатировать стереотип «дорогой = лучший» регулярно и преднамеренно. Теперь во время туристического сезона она сначала пробует ускорить продажу труднопродаваемых изделий путем значительного повышения их цены. По ее утверждениям, такое повышение цены очень рентабельно. Когда этот стереотип воздействует на ничего не подозревающих отдыхающих, как это часто и бывает, – это кончается получением огромной прибыли. И даже когда первоначально это не приносит успеха, она вполне может указать на товаре «Скидка» и продать его по изначальной цене, при этом по-прежнему извлекая выгоду из реакции «дорогой = лучший» на взвинченную цену.

Моя подруга ни в коем случае не оригинальна в своем использовании правила «дорогой = лучший», чтобы поймать в ловушку ищущих выгодной покупки. Культуролог и писатель Лео Ростен приводит пример братьев Друбек, Сиды и Гарри, которые владели ателье мужской одежды в районе, где жил Ростен, когда был подростком.

Всякий раз, когда новый клиент примерял костюм перед зеркалом в магазине, продавец Сид притворялся, будто у него проблемы со слухом, и просил клиента говорить громче.

Как только клиент находил костюм, который ему нравился, и спрашивал о цене, Сид обычно спрашивал у своего брата, главного портного, находившегося на другом конце комнаты: «Гарри, сколько за этот костюм?» Отрываясь от своей работы – и значительно преувеличивая истинную цену костюма, – Гарри обычно кричал в ответ: «За этот красивый шерстяной костюм сорок два доллара». Притворяясь, будто он не расслышал, и прикладывая руку к уху, Сид спрашивал его снова. И Гарри еще раз отвечал: «Сорок два доллара». Затем Сид поворачивался к клиенту и сообщал:

«Он говорит – двадцать два доллара». Многие клиенты торопились купить костюм и улизнуть из магазина с этой «дорогой = лучшей» покупкой прежде, чем бедный Сид обнаружит «ошибку».

Существует несколько компонентов, присущих большинству средств автоматического влияния, которые будут описаны в этой книге. Мы уже обсудили два из них – почти механический процесс, с помощью которого можно активировать внутреннюю силу этих средств, и последующую возможность эксплуатировать эту силу тому, кто умеет провоцировать (вызывать) ее.

Третий компонент подразумевает способ, с помощью которого средства автоматического влияния предоставляют свою силу тем, кто их использует. Но эти средства вовсе не похожи на тяжелую дубинку, с помощью которой один человек заставляет другого подчиниться.

Этот процесс гораздо сложнее и тоньше. При правильном использовании таких средств эксплуататор почти не напрягается, чтобы получить свое. Требуется лишь активизировать уже существующие в данной ситуации большие запасы влияния и направить их к назначенной цели. В этом смысле такой подход мало чем отличается от японского боевого искусства джиу-джитсу.

Женщина, использующая джиу-джитсу, обычно лишь минимально задействует собственную силу в борьбе с противником. Вместо этого она эксплуатирует силу, заложенную в таких естественно существующих принципах, как сила тяжести, равновесие, импульс и инерция. Если женщина знает, как и где заставить это действовать, она может легко нанести поражение физически более сильному противнику.

То же самое можно сказать и про тех, кто задействует средства автоматического влияния, находящиеся вокруг нас. Они могут заставить действовать силу этих средств, почти не прилагая собственных усилий.

Эта последняя особенность процесса дает эксплуататорам огромное дополнительное преимущество – способность манипулировать без видимости манипуляции. Даже жертвы обычно считают, что их согласие вызвано действием естественных сил, а не планом человека, извлекающего выгоду от этого согласия.

Вот пример. В человеческом восприятии существует принцип контраста, влияющий на то, как мы видим различие между двумя вещами, представленными одна за другой. Проще говоря, если вторая вещь чуть отличается от первой, мы будем склонны считать, что она отличается от нее сильнее, чем на самом деле. Так, если мы сначала поднимем какой-нибудь легкий предмет, а затем тяжелый, то второй нам покажется тяжелее, чем, если бы мы подняли его, не поднимая до этого легкий.

Принцип контраста признан психофизикой и применяется ко всем видам восприятия. Если мы говорим с красавицей на вечеринке, а затем к нам подходит некрасивая женщина, то последняя будет казаться нам менее привлекательной, чем на самом деле.

Фактически, как показывают исследования принципа контраста, проведенные в государственных университетах штата Аризона и Монтана, мы можем быть менее удовлетворены физической привлекательностью собственных возлюбленных из-за того, что популярные СМИ бомбардируют нас примерами нереально привлекательных моделей.

В одном исследовании студенты колледжа оценили среднюю представительницу противоположного пола, изображенную на фото, как менее привлекательную, после того, как они сначала просмотрели рекламные объявления в нескольких популярных журналах.

В ходе другого исследования мужчины, живущие в общежитии колледжа, оценивали фотографию потенциальной подруги. Те, кто делал это во время

просмотра сериала «Ангелы Чарли», посчитали девушку менее привлекательной, чем те, кто оценивал ее во время просмотра другой программы. Очевидно, именно необыкновенная красота актрис из сериала заставила мужчин думать, будто неизвестная девушка выглядит менее привлекательно, чем есть на самом деле[6 - Информация об этих исследованиях изложена у Kenrick and Gutierrez (1980) и содержит предупреждение о том, что частые публикации в средствах массовой информации снимков необычайно красивых людей (например, актеров, актрис, моделей) могут стать причиной того, что нам не нравится внешний вид простых людей, окружающих нас, и мы не желаем завязывать с ними романтические отношения. Недавние работы этих авторов еще больше подтверждают их аргументы, показывая, что разглядывание суперсексуальных обнаженных тел (в таких журналах, как «Плейбой» и «Плейгерл») заставляет людей испытывать меньшее сексуальное влечение к супругам или сожителям (Kenrick and Gutierrez, и Goldberg, 1989).].

Отличная демонстрация контраста в восприятии иногда используется в психофизических лабораториях, чтобы познакомить студентов с этим принципом. Каждый студент по очереди садится перед тремя ведрами – с холодной водой, с горячей водой и с водой комнатной температуры. После того как студент опускает одну руку в ведро с холодной водой, а другую – в ведро с горячей, его просят опустить обе руки одновременно в теплую воду.

Взгляд, выражающий удивленное замешательство, говорит сам за себя: обе руки находятся в одном и том же ведре, но руке, которая была в холодной воде, кажется, будто она теперь находится в горячей воде, а руке, которая была в горячей воде, кажется, будто она теперь находится в холодной воде. Дело в том, что та же самая вещь – в данном случае вода комнатной температуры – может казаться совершенно разной, в зависимости от характера предшествующей ситуации.

Будьте уверены, что приятное средство влияния, предлагаемое принципом контраста, не останется неиспользованным. Его большое преимущество состоит в том, что он не только работает, но при этом остается фактически незаметным. Пользующиеся им могут почерпнуть выгоду из его влияния без явных признаков того, что они все подстроили в свою пользу. Хороший пример – розничная торговля одеждой.

Предположим, что в фешенебельный магазин мужской одежды заходит человек и говорит, что хочет купить костюм-тройку и свитер. Если бы вы были продавцом, что бы вы показали бы ему сначала, чтобы заставить его с большей вероятностью потратить максимум денег? Магазины одежды учат персонал сначала продавать более дорогие вещи. Здравый смысл мог бы предложить обратное: если мужчина только что потратил много денег на покупку костюма, то он может не захотеть потратить еще больше на свитер.

Но торговцам виднее. Они ведут себя в соответствии с тем, что предлагает им принцип контраста: продайте сначала костюм, потому что, когда придет время посмотреть на свитеры, даже дорогие, их цена не будет казаться высокой по сравнению с ценой костюма.

Мужчина мог бы не захотеть купить свитер за 95 долларов, но если он только что приобрел костюм за 495 долларов, свитер за 95 уже не покажется ему чрезмерно дорогим.

Тот же самый принцип применим и к человеку, который хочет купить аксессуары (рубашка, туфли, ремень) к новому костюму. Вопреки здравому смыслу, действительность поддерживает предсказание принципа контраста. Аналитики коммерческой мотивации Уитни, Хубин и Мерфи говорят: «Интересно, что даже когда мужчина входит в магазин одежды с явной целью купить костюм, он почти всегда заплатит больше за любые аксессуары (принадлежности), которые покупает, если он приобретает их после покупки костюма, а не до нее».

Продавцам намного выгоднее представить сначала дорогой товар, и не только потому, что, если этого не сделать, будет утеряно влияние принципа контраста; иначе принцип контраста будет активно работать против них. Если представить недорогой товар, а затем дорогой, то дорогой покажется еще дороже – а это едва ли нужно большинству торговых организаций.

Поэтому, если можно заставить воду в ведре казаться горячей или холодной, в зависимости от температуры предыдущей воды, можно и цену того же самого товара заставить казаться выше или ниже, в зависимости от цены ранее представленного товара.

Контраст в восприятии умело используют не только продавцы одежды. Я столкнулся с техникой, использовавшей принцип контраста, когда тайно изучал тактику уговоров покупателей, используемую риелторскими компаниями.

Чтобы научиться азам, однажды на выходные в сопровождении риелтора компании я поехал показывать дома потенциальным покупателям. Риелтор – назовем его Фил – должен был дать мне некоторые советы, которые помогли бы мне во время стажировки.

Я быстро заметил, что всякий раз, когда Фил начинал показывать новым клиентам потенциальные объекты продажи, он начинал с пары нежелательных зданий. Когда я спросил его, зачем он это делает, он рассмеялся. Эти здания были, по его словам, «подставной» недвижимостью. Компания специально предлагала одно-два обветшавших здания по завышенным ценам.

Эти здания были предназначены не для продажи клиентам, а для показа, чтобы истинные объекты продажи выиграли от сравнения с ними. Не все риелторы компании использовали эти подставные здания, но Фил их использовал. Он говорил, что ему нравится наблюдать за тем, как загораются глаза у клиентов, когда он показывает им дом, который он действительно хочет им продать, после того, как они видели обветшавшие здания. «Дом, который я для них наметил, выглядит действительно потрясающе после того, как они сначала взглянули на пару развалюх».

Автомобильные дилеры тоже используют принцип контраста. Они сначала договариваются о цене, и уже после этого начинают предлагать покупателю одну за другой разные дополнительные опции. После заключения сделки на пятнадцать тысяч долларов сотня-другая, необходимая для покупки какой-нибудь мелочи вроде автоприемника, кажется почти пустяком. То же самое будет верно и в отношении дополнительных расходов на аксессуары вроде тонированных стекол, двойных зеркал бокового вида, «белобоких» автопокрышек или особой отделки, которые может последовательно предложить продавец.

Хитрость состоит в том, чтобы предлагать дополнительные опции отдельно друг от друга, чтобы их небольшая стоимость казалась незначительной по сравнению с уже определенной гораздо более значимой ценой на все авто. Как вам может



поведать ветеран автомобильных покупок, зачастую небольшая окончательная цена на авто взлетала до небес при прибавлении всех этих кажущихся недорогими опций. И когда клиент, стоя с подписанным контрактом в руке, пытается понять, что же произошло, и не находит виноватых, кроме себя самого, автодилер стоит рядом и улыбается понимающей улыбкой мастера джиуджитсу.

Отчет читателя

(отца студентки колледжа)

Недавно мы получили вот такое письмо от нашей дочери Шарон...

«Дорогие мама и папа!

С тех пор как я уехала в колледж, я совсем позабыла, что нужно писать письма. Прошу у вас прощения за то, что не написала раньше. Сейчас я введу вас в курс своих дел, но прежде чем вы продолжите читать, пожалуйста, сядьте. Не читайте дальше, если не сядете, ладно?

Ну, в общем, сейчас у меня все нормально. Перелом черепа и сотрясение, которое я получила, когда выпрыгнула из окна общежития – пожар случился вскоре после моего приезда, – теперь уже почти прошли. Я пролежала в больнице всего две недели и сейчас уже могу видеть почти нормально. Правда, раз в день бывают сильные головные боли. К счастью, пожар в общежитии и мой прыжок из окна видел работник находящейся поблизости бензоколонки, именно он и вызвал пожарных и «Скорую помощь».

Он навещал меня в больнице и, так как мне негде было жить – ведь общежитие сгорело, – был настолько добр, что предложил жить в его квартире. На самом деле это комната в подвале, но вполне уютная. Он замечательный парень, мы безумно полюбили друг друга и планируем пожениться. Когда именно, мы еще не решили, но это произойдет до того, как станет заметна моя беременность.

Да, мама и папа, я беременна. Я знаю, как сильно вы хотите стать бабушкой и дедушкой, и знаю, что вы с радостью примете моего ребенка и подарите ему такую же любовь, ласку и заботу, которую дарили мне в детстве. Наша свадьба откладывается из-за того, что мой друг подхватил какую-то незначительную инфекцию, которая мешает нам сдать добрачные анализы крови, и я нечаянно заразилась этой инфекцией от него.

Теперь, когда я ввела вас в курс своих дел, я хочу сказать вам, что не было никакого пожара в общежитии, у меня не было никакого сотрясения или перелома черепа, я не была в больнице, я не беременна, я не помолвлена, я не заражена, и у меня нет никакого парня. Просто у меня тройка по американской истории и двойка по химии, и я хочу, чтобы вы правильно восприняли эти отметки.

Ваша любящая дочь Шарон».

Шарон, возможно, и завалила химию, но по психологии она получает пятерку!

## Глава 2

### Правило взаимного обмена

Старые добрые взаимные уступки... и уступки

Плати каждый свой долг, как если бы сам Бог выписывал вам счет.

Ральф Уолдо Эмерсон

Несколько лет назад один университетский профессор попробовал провести небольшой эксперимент. Он послал рождественские открытки нескольким совершенно незнакомым людям. Хотя он и ожидал некоторой ответной реакции,

отклик, который он получил, был поразительным – праздничные открытки, адресованные ему, стали приходить от людей, которые никогда не встречались с ним и не слышали о нем. Подавляющее большинство ответивших на открытку даже и не поинтересовались личностью профессора.

Они получили его праздничную открытку, щелк, жжж, и тут же автоматически послали открытку в ответ.

Пусть и небольшое по масштабам, исследование прекрасно показывает действие одного из самых мощных существующих средств влияния – правила взаимного обмена[7 - Формальное описание исследования, касающегося поздравительных открыток, можно найти у Кунца и Вулкотта (1976).].

Правило гласит, что нужно постараться возвратить другому человеку то, что он дал нам.

Если женщина оказывает нам какую-то услугу, надо оказать ей услугу взамен; если мужчина посылает нам подарок на день рождения, мы должны отметить его день рождения своим подарком; если пара приглашает нас на вечеринку, необходимо постараться пригласить их на одну из вечеринок к себе.

То есть, основываясь на правиле взаимности, мы обязаны в будущем оплатить полученные услуги, подарки, приглашения и т. д. Моральные обязательства настолько часто сопровождает получение таких вещей, что фраза «я вам крайне обязан» стала синонимом слова «спасибо» не только в английском языке, но и в других языках мира.

Правило взаимного обмена и сопровождающее его чувство признательности широко распространены в человеческой культуре. После интенсивных исследований социологи, например Элвин Гуднер, могут заявить, что нет такого общества людей, где бы не существовало такого правила[8 - Некоторые социумы сделали из этого правила ритуал. Взять, к примеру, «Вартан Бханджи» – общепризнанную традицию обмена подарками, распространенную в некоторых областях Пакистана и Индии. Комментируя эту традицию, Гулднер (1960)

пишет: «Примечательно, что эта система упорно не дает ликвидировать невыполненные обязательства. Так, побывавшие на церемонии бракосочетания гости после ее окончания получают в подарок от хозяев конфеты. Отсчитывая их, хозяйка может сказать: «Эти пять – ваши», имея в виду «Это за то, что вы раньше дали мне»; затем хозяйка добавляет еще конфет, говоря: «Это мои». При первой появившейся возможности она получит свои конфеты обратно с дополнением, которое позже возвратит, и т. д.».]. И оно, похоже, тоже существует повсеместно; оно проникает в общение любого рода. На самом деле вполне может быть, что развитая система обязательств, вытекающая из правила взаимного обмена, – это уникальное качество человеческой культуры.

Знаменитый археолог Ричард Лики приписывает сущность того, что делает нас людьми, системе взаимного обмена: «Мы люди, потому что наши предки научились делиться своей пищей и своими навыками, используя почитаемую сеть обязательств», – говорит он[9 - Цитата из исследования Leakey and Lewin (1978).]. Этнографы Лайонел Тайгер и Робин Фокс рассматривают эту «сеть обязательств» как уникальный адаптивный механизм человеческих существ, который делает возможным разделение труда, обмен разнообразными товарами и услугами (благодаря этому появляются мастера своего дела) и создание системы взаимозависимостей, которые объединяют индивидуумов в очень эффективные группы[10 - Для получения более полной информации см. Tiger and Fox (1971).].

Именно ориентация на будущее, присутствующая в чувстве признательности, важна для возникновения социального прогресса, описанного Тайгером и Фоксом. Широко распространенное и энергично поддерживаемое чувство признательности оказало огромное влияние на социальную эволюцию человечества, потому что оно подразумевало, что один человек может дать другому нечто (например, пищу, энергию, заботу), веря в то, что это не пройдет даром.

Впервые в эволюционной истории один индивидуум мог поделиться с другим определенной частью своих ресурсов, фактически не отдавая ничего. В результате снизились естественные запреты на трансакции, которые должны были начинаться, когда один человек давал другому что-то свое. Стали возможны сложные и скоординированные системы помощи, дарения подарков, защиты и торговли, что принесло огромную пользу обществам, обладавшим ими. Не удивительно, что благодаря таким ясно адаптивным последствиям для культуры правило взаимности глубоко внедрилось в США процессом

социализации, через который мы все проходим.

Я не знаю лучшей иллюстрации того, насколько мощно и глубоко могут проникать в будущее обязательства взаимного обмена, чем удивительная история о пяти тысячах долларов помощи, которые в 1985 году курсировали между Мексикой и доведенным до нищеты народом Эфиопии. В 1985 году Эфиопия имела полное право объявить себя самой страдающей и обездоленной страной в мире. Ее экономика была разрушена. Система поставок продовольствия практически не существовала после многолетней засухи и гражданской войны. Жители тысячами умирали от болезней и голода.

Зная об этом, я не удивился, узнав о пяти тысячах долларов, направленных Мексикой в эту отчаянно нуждающуюся страну. Однако я помню, что просто остолбенел, когда прочитал газетную заметку, в которой говорилось о том, что деньги были отосланы обратно. Представители эфиопского Красного Креста решили отправить эти деньги в помощь жертвам землетрясения, произошедшего в тот год в Мехико.

Мой недостаток и одновременно профессиональное качество – всякий раз, когда я озадачен каким-то аспектом человеческого поведения, я испытываю желание провести дальнейшее его исследование. В данном случае я смог узнать все подробности этой истории. На мое счастье, журналист, который, как и я, был изумлен поведением эфиопов, попросил последних объяснить ему, что произошло.

Ответ, который он получил, – это красноречивое подтверждение правила взаимного обмена: несмотря на крайнюю нужду, испытываемую Эфиопией, она послала эти деньги Мексике, потому что в 1935 году Мексика оказала помощь Эфиопии, когда та была оккупирована Италией. Получив эту информацию, я продолжал удивляться, но уже не был озадачен. Потребность ответить взаимностью перевесила огромные культурные различия, громадное расстояние, страшный голод и личные интересы. Проще говоря, спустя полстолетия, несмотря на все противодействующие силы, признательность восторжествовала.

Не заблуждайтесь, человеческие общества извлекают действительно существенное конкурентоспособное преимущество из правила взаимного обмена и, следовательно, следят за тем, чтобы их члены умели исполнять это правило и

верить в него. Каждого из нас учили придерживаться его, каждый из нас знает о социальных санкциях и высмеивании, применяемых к любому, кто его нарушает. Ярлыки, приклеиваемые к такому человеку, резко негативны – лодырь, неблагодарный тип, нечестный делец.

ПОСКОЛЬКУ СУЩЕСТВУЕТ ПОВСЕМЕСТНОЕ ОТВРАЩЕНИЕ К ТЕМ, КТО ТОЛЬКО БЕРЕТ И НЕ ПЫТАЕТСЯ ДАТЬ ЧТО-ТО ВЗАМЕН, МЫ ЧАСТО ИДЕМ НА ВСЕ, ЧТОБЫ НЕ ОКАЗАТЬСЯ В ИХ ЧИСЛЕ.

ИМЕННО ПОЭТОМУ НАС «РАЗВОДЯТ» ЛЮДИ, СТРЕМЯЩИЕСЯ ИЗВЛЕЧЬ ПОЛЬЗУ ИЗ ЧУВСТВА ПРИЗНАТЕЛЬНОСТИ.

Чтобы понять, как правило взаимного обмена может эксплуатироваться теми, кто признает его как источник влияния, каковым он, безусловно, и является, можем внимательно изучить эксперимент, проведенный профессором Деннисом Риганом из Корнеллского университета[11 - Официальное сообщение об эксперименте приводится у Regan (1971).]. Участник эксперимента по «художественной оценке» произведений оценивал вместе с другим испытуемым качество некоторых картин. Однако второй оценщик – назовем его Джо – только изображал из себя испытуемого, а на самом деле был помощником доктора Ригана.

Этот эксперимент проводился в двух вариантах. В одном случае Джо оказывал небольшую услугу настоящему испытуемому, о которой тот его не просил. Во время короткого перерыва он на пару минут покидал комнату и возвращался с двумя бутылками кока-колы, и при этом говорил: «Я спросил профессора, могу ли я купить коку, и он разрешил, поэтому я купил одну бутылку и для вас тоже».

В другом случае Джо не оказывал испытуемому никаких услуг; он просто возвращался после двухминутного перерыва с пустыми руками. Во всем остальном Джо вел себя одинаково.

Позже, после оценки всех картин и ухода экспериментатора, Джо просил испытуемого оказать услугу ему. Он говорил, что продает лотерейные билеты, в которых разыгрывается новый автомобиль, и что, если он продаст много

билетов, то сможет выиграть приз в пятьдесят долларов. Джо попросил испытуемого купить несколько лотерейных билетов по двадцать пять центов за штуку: «Любое количество, чем больше, тем лучше».

Главное открытие этого исследования касается количества билетов, приобретенных у Джо испытуемыми в двух разных ситуациях. Без сомнения, Джо продал больше билетов тем испытуемым, которым ранее оказал услугу. Очевидно, чувствуя себя чем-то обязанными ему, эти испытуемые купили у него в два раза больше билетов, чем те, кому он ранее не оказывал никаких услуг.

Хотя исследование Ригана представляет собой довольно простую демонстрацию того, как работает правило взаимного обмена, оно иллюстрирует и несколько важных характеристик этого правила, которые после дальнейшего рассмотрения помогут понять, как его можно использовать.

### Всеобъемлющее правило

Одна из причин того, почему правило взаимного обмена может так эффективно использоваться в качестве инструмента для получения чьего-либо согласия, состоит в его всеобъемлемости. Это правило обладает удивительной силой, зачастую вызывающей утвердительный ответ на просьбу, которая, несомненно, была бы отклонена, если бы не закрепившееся чувство признательности. О том, как сила влияния этого правила может превзойти влияние других факторов, зачастую определяющих, будет выполнена просьба или нет, свидетельствуют результаты второго исследования Ригана.

Помимо интереса к влиянию, оказываемому правилом взаимного обмена на получение согласия, Риган также интересовало то, как симпатия к человеку влияет на желание исполнить его просьбу. Чтобы оценить, как хорошее отношение к Джо подействовало на решение испытуемых купить предложенные им лотерейные билеты, Риган попросил их заполнить несколько тестов, оценивающих степень симпатии к Джо. Затем он сравнил результаты тестов с количеством купленных билетов. Выяснилось, что испытуемые покупали у Джо тем больше билетов, чем больше он им нравился. Но один только этот факт едва ли может кого-нибудь удивить. Большинство способно предположить, что люди

с большей готовностью окажут услугу тому, кто им симпатичен.

Однако в эксперименте Ригана было интересно то, что связь между симпатией и согласием не имела никакого значения в ситуации, когда испытуемые получали от Джо бутылку коки. Для тех, кто был должен Джо, симпатия к нему не имела никакого значения; они чувствовали, что обязаны отблагодарить его, и они это делали. В этой ситуации испытуемые, которые указали, что Джо им не нравится, покупали столько же билетов, сколько и те, кому он был симпатичен. Правило взаимного обмена было настолько сильным, что просто подавляло влияние другого фактора, симпатии к просящему, – фактора, который обычно влияет на наше согласие.

Подумайте о скрытом смысле. Люди, которых мы обычно недолюбливаем – сомнительные или навязчивые торговцы, неприятные знакомые, представители странных или непопулярных организаций, – могут существенно увеличить свои шансы на то, что мы будем угождать им, если перед тем, как просить о чем-то, окажут нам небольшую любезность.

Возьмем пример, с которым многие из нас уже сталкивались.

Общество Харе Кришны – восточная религиозная секта с корнями, уходящими в глубь веков, ее родина – индийский город Калькутта.

Удивительная современная история секты началась в 1970-х, когда значительно увеличилось не только количество ее последователей, но и ее богатство. Экономический подъем произошел благодаря самым разным действиям, главное из которых – прошение о пожертвованиях, с которыми члены Общества обращаются к прохожим в людных местах.

В самом начале существования этой группы в нашей стране ее члены обращались с просьбами о пожертвованиях так, чтобы это запомнилось всем встречным. Группы кришнаитов – часто обритые наголо, в балахонах и шлепанцах, с четками и бубенчиками – обычно собирались на городских улицах и, монотонно напевая и танцуя, просили людей о пожертвовании.



Хотя этот метод очень эффективно привлекал внимание, пожертвований делали мало. Средний американец считал кришнаитов, мягко говоря, странными, и отказывался жертвовать деньги на их поддержку. Члены секты довольно быстро осознали, что такое общение с широкой публикой имеет свои проблемы.

Людам, у которых просили пожертвования, не нравилось то, как выглядят, одеваются и ведут себя члены Общества. Если бы Общество было обычной коммерческой организацией, решить вопрос оказалось бы совсем просто – нужно было изменить то, что не нравилось людям. Но кришнаиты – это религиозная организация; и то, как они выглядят, одеваются и ведут себя, отчасти связано и с религиозными убеждениями.

Поскольку в любом случае религиозные обычаи меняются с трудом и не зависят от мирского понимания, руководство кришнаитов столкнулось с настоящей дилеммой. С одной стороны, существовали верования, форма одежды и причесок, имевшие религиозное значение. С другой стороны, американцы настолько негативно отнеслись ко всему этому, что возникла угроза финансовому благосостоянию организации. Что же нужно было делать секте?

Решение кришнаитов было блестящим. Они перешли к тактике сбора пожертвований, которая сделала необязательной симпатию жертвующих к сборщикам денег. Они начали просить деньги, используя правило взаимного обмена, которое, как показало исследование Ригана, достаточно сильно, чтобы преодолеть фактор неприязни к просящему.

Новая стратегия по-прежнему включала в себя сбор пожертвований в местах большого скопления людей (любимое место – аэропорты), но теперь, прежде чем обратиться с просьбой о пожертвовании, кришнаиты давали прохожему «подарок» – книгу (обычно «Бхагават Гиту»), журнал их Общества «Назад к Божеству», или, в самой простой и окупаемой версии, цветок.

Ничего не подозревавшему прохожему, которому внезапно суют в руку или крепят к одежде цветок, ни в коем случае не разрешают вернуть его обратно, даже если он настаивает, что он ему не нужен. «Нет, это наш подарок вам», – говорит просящий, отказываясь принять цветок обратно. Только после того, как кришнаит, таким образом, включает силу правила взаимного обмена, он просит у человека сделать пожертвование в пользу Общества.

Эта стратегия «благотворителя-перед-нищим» была суперуспешна для Общества Харе Кришны и принесла ему огромную прибыль, позволившую профинансировать храмы, компании, недвижимость и собственность в 321 центре в Соединенных Штатах и за границей.

По ходу дела заметим: поучительно, что правило взаимного обмена начало приносить кришнаитам меньше пользы, и не потому, что само это правило стало менее сильным, а потому что мы научились препятствовать кришнаитам использовать его по отношению к нам. Однажды оказавшись жертвой подобной тактики, многие путешественники стали бдительнее, и теперь, заведя в аэропорту или на вокзале облаченных в нетрадиционную одежду кришнаитов, стараются избежать встречи с ними и заранее настраиваются отклонить их «подарки».

Хотя Общество и старается противостоять возросшей бдительности и рекомендует своим членам одеваться и выглядеть современно, чтобы их невозможно было немедленно узнавать, когда они обращаются с просьбой о пожертвовании (некоторые теперь даже имеют с собой дорожные сумки или чемоданы), маскировка не особенно помогает кришнаитам. Слишком многие теперь предпочитают не принимать подношений от незнакомцев в общественных местах вроде аэропорта.

Конец ознакомительного фрагмента.

notes

Сноски

Честное слово, фамилия этого исследователя действительно Фокс (Лис).  
Подробное описание эксперимента с индейкой и хорьком см. в его монографии  
1974 года.

2

Информация о малиновке и варакушке приводится у Лэка (1943) и Пейпонена  
(1960) соответственно.

3

Хотя автоматическая реакция такого типа у людей в чем-то похожа на подобную  
реакцию у низших животных, между ними есть и важные различия. Циклы  
автоматического поведения у людей не врожденные, а приобретенные, они  
более гибки, чем раз и навсегда установленные модели поведения животных, и  
возникают в ответ на большее количество провоцирующих факторов.

4

Возможно, привычный ответ детей «потому что... потому» на вопрос, почему они  
так себя ведут, можно объяснить их тонким пониманием той необычной власти,  
которую взрослые, похоже, придают примитивному словечку «потому что».

Читатель, который захочет найти более подробное объяснение исследования,  
проведенного Ланджер, и ее оценку этого исследования, может сделать это,  
прочитав книгу «Ланджер» (1989).

5

Информацию о Photuris и морской собачке можно найти, соответственно, у Ллойда (1965) и Эйбл-Эйбесфельда (1958). Какими бы эксплуататорами ни казались эти существа, их превзошло одно насекомое – стафинилид (жук-хищник). Задействуя ряд провоцирующих факторов, включающих обоняние и осязание, стафинилиды способны заставить муравьев двух разновидностей защищать себя, ухаживать за собой и кормить, когда они находятся в личиночном состоянии, и предоставлять себе кров зимой, когда они уже становятся взрослыми. Автоматически реагируя на провоцирующие особенности стафинилидов, муравьи принимают их за «своих». Внутри муравейников стафинилиды отвечают на гостеприимство хозяев тем, что поедают муравьиные яйца и молодых особей, и им ничего за это не бывает (Holldobler, 1971).

6

Информация об этих исследованиях изложена у Kenrick and Gutierres (1980) и содержит предупреждение о том, что частые публикации в средствах массовой информации снимков необычайно красивых людей (например, актеров, актрис, моделей) могут стать причиной того, что нам не нравится внешний вид простых людей, окружающих нас, и мы не желаем завязывать с ними романтические отношения. Недавние работы этих авторов еще больше подтверждают их аргументы, показывая, что разглядывание суперсексуальных обнаженных тел (в таких журналах, как «Плейбой» и «Плейгерл») заставляет людей испытывать меньшее сексуальное влечение к супругам или сожителям (Kenrick and Gutierres, и Goldberg, 1989).

7

Формальное описание исследования, касающегося поздравительных открыток, можно найти у Кунца и Вулкотта (1976).

Некоторые социумы сделали из этого правила ритуал. Взять, к примеру, «Вартан Бханджи» – общепризнанную традицию обмена подарками, распространенную в некоторых областях Пакистана и Индии. Комментируя эту традицию, Гулднер (1960) пишет:

«Примечательно, что эта система упорно не дает ликвидировать невыполненные обязательства. Так, побывавшие на церемонии бракосочетания гости после ее окончания получают в подарок от хозяев конфеты. Отсчитывая их, хозяйка может сказать: «Эти пять – ваши», имея в виду «Это за то, что вы раньше дали мне»; затем хозяйка добавляет еще конфет, говоря: «Это мои». При первой появившейся возможности она получит свои конфеты обратно с дополнением, которое позже возвратит, и т. д.».

Цитата из исследования Leakey and Lewin (1978).

Для получения более полной информации см. Tiger and Fox (1971).

Официальное сообщение об эксперименте приводится у Regan (1971).

----

Купити: <https://tellnovel.com/robert-chaldini/psihologiya-vliyaniya-kak-nauchitsya-ubezhdat-i-dobivatsya-uspeha-kupit>

надано

Прочитайте цю книгу цілком, купивши повну легальну версію: [Купити](#)