



Роберт Чалдини
Психология влияния
(сокращённая версия)

Введение

Теперь я уже свободно могу в этом признаться. Всю свою жизнь я был тем, кого одурачивают. Я всегда был излюбленной мишенью для уличных торговцев, сборщиков средств из различных фондов и дельцов того или иного сорта. Далеко не у всех этих людей были бесчестные мотивы. Например, представители некоторых благотворительных агентств имели самые лучшие намерения. Но это не имеет значения. Удручающе часто я оказывался обладателем ненужных мне подписок на журналы или билетов на бал санитарных работников. Вероятно, этот мой долговременный статус простака объясняет возникший у меня интерес к изучению уступчивости. Какие же факторы заставляют одного человека сказать «да» другому? И использование каких методик позволяет добиться подобной податливости? Меня заинтересовало, почему требование, высказанное определенным образом, часто игнорируется, в то время как аналогичная просьба, сформулированная несколько иначе, позволяет достичь успеха.

Поэтому в роли экспериментального социального психолога я начал изучать психологию уступчивости. Сначала исследование имело форму серии экспериментов, проводившихся, по большей части, в моей лаборатории при участии студентов колледжа. Я хотел выяснить, какие психологические принципы лежат в основе податливости в отношении просьбы или требования. В последнее время психологам стало многое известно об этих принципах – каковы они и как работают. Я охарактеризовал подобные принципы как орудия влияния. В последующих главах я расскажу о самых важных из них.

Спустя некоторое время я начал понимать, что хотя экспериментальная работа необходима, ее одной недостаточно. «Голые» эксперименты не позволяли мне судить о значении изучаемых мною принципов в мире за пределами здания института. Стало ясно, что, если я собираюсь глубоко понять психологию уступчивости, мне необходимо расширить сферу исследований. Мне следует внимательно взглянуть на «профессионалов уступчивости» – людей, которые постоянно заставляли меня уступать им. Они знают, что срабатывает, а что – нет; закон выживания наиболее приспособленных подтверждает это. Такие люди стараются во что бы то ни стало заставить окружающих уступить, от этого зависит их успех в жизни. Те, кто не знает, как вынудить людей сказать «да», обычно терпят поражение; те же, кто знает, – процветают.

Конечно, «профессионалы уступчивости» не единственные, кто знает, как использовать рассматриваемые нами принципы. Все мы, с одной стороны, применяем их и, с другой стороны, оказываемся в какой-то степени их жертвами в ходе повседневных взаимодействий с соседями, друзьями, возлюбленными, отпрысками. Но те, кто непременно старается добиться от других уступчивости, имеют нечто гораздо большее, чем смутное и не всегда достаточно глубокое понимание того, что срабатывает. Наблюдая за такими людьми, можно получить богатейшую информацию об уступчивости. Я в течение трех лет сочетал свои



экспериментальные исследования с гораздо более увлекательной программой систематического погружения в мир «профессионалов уступчивости» – торговых агентов, сборщиков средств, вербовщиков, работников рекламы и других.

Я поставил перед собой задачу изучить методики и стратегии, широко и с большим успехом применяемые «профессионалами уступчивости». Моя программа наблюдения иногда принимала форму интервью с этими людьми, а иногда – с их естественными врагами (например, офицерами полиции, работниками обществ защиты прав потребителей). В других случаях программа включала в себя интенсивное изучение письменных материалов, посредством которых интересующие нас методики передаются от одного поколения к другому – учебники по торговле и т. п.

Чаще всего, однако, я использовал так называемое наблюдение в качестве участника. Наблюдение в качестве участника – это специальный подход, при применении которого исследователь играет роль шпиона. Скрывая свою личность и намерения, исследователь внедряется в интересующее его общество и становится членом группы, которую намеревается изучить. Поэтому, когда я хотел узнать о тактике людей, работающих в организации по продаже энциклопедий (или пылесосов, или фотографических портретов), я откликнулся на все объявления, в которых говорилось о наборе желающих получить соответствующую подготовку, и представители различных фирм обучали меня своим методам. Используя подобные, но не идентичные подходы, я сумел проникнуть в рекламные, информационные и другие агентства и изучить специальные методики. Таким образом, большинство доказательств, представленных в этой книге, получено на основе моего личного опыта работы во многих организациях, основной целью которых является заставить потенциальных клиентов сказать «да».

Один аспект того, что я узнал за этот трехлетний период наблюдения в качестве участника, был особенно поучительным. Хотя существуют тысячи различных тактик, используемых с целью получения согласия, большая часть этих тактик попадает в шесть основных категорий. Каждая из этих категорий соответствует одному из фундаментальных психологических принципов, которые лежат в основе человеческого поведения. В книге описываются эти шесть главных принципов, по одному в каждой главе. Все принципы – принцип последовательности, принцип взаимного обмена, принцип социального доказательства, принцип авторитета, принцип благорасположения, принцип дефицита – рассматриваются с точки зрения их приложения к общественной жизни и с точки зрения того, как они могут быть использованы «профессионалами уступчивости», которые основывают на них свои просьбы о приобретениях, денежных пожертвованиях, концессиях, голосах, согласии и т. д. [Следует отметить, что я не включил в число шести главных принципов простое правило «личного материального интереса» – каждый человек хочет получить как можно больше и заплатить как можно меньше за свой выбор. Я отнюдь не считаю, что желание максимально увеличить выгоды и максимально уменьшить издержки является неважным при выработке нами решений и что «профессионалы уступчивости» игнорируют это правило. Как раз напротив: в ходе своих исследований я часто видел, как эти люди использовали (иногда честно, иногда – нет) принуждающий подход типа «Я могу дать тебе очень многое». Я предпочитаю не разбирать отдельно правило личного интереса в этой книге, поскольку я рассматриваю его как некую аксиому, которая заслуживает признания, но не подробного описания.]

Наконец, я исследовал, как именно каждый принцип вынуждает людей говорить «да», не задумываясь. Можно предположить, что быстрый темп и информационная насыщенность современной жизни будут способствовать все



большему распространению «неразмышляющей податливости» в будущем. Следовательно, для общества чрезвычайно важно будет понять механизмы автоматического влияния.

Глава 1. Орудия влияния

Цивилизация движется вперед путем увеличения числа операций, которые мы можем осуществлять, не раздумывая над ними.

Альфред Норт Уайтхед

Все следует делать настолько простым, насколько это возможно, но не проще.

Альберт Эйнштейн

Однажды мне позвонила подруга, которая недавно открыла в Аризоне магазин индийских ювелирных изделий. У нее кружилась голова от любопытной новости. Только что в ее жизни случилось нечто поразительное, и она думала, что я как психолог мог бы ей многое объяснить. Речь шла о партии ювелирных изделий из бирюзы, с продажей которых у нее возникли трудности. Был пик туристического сезона, магазин был постоянно полон покупателей, изделия из бирюзы были хорошего качества для той цены, которую она запрашивала; однако эти изделия почему-то плохо раскупались. Моя подруга испробовала пару стандартных торговых трюков, чтобы исправить положение. Она попыталась привлечь к описываемым изделиям внимание, передвинув витрину с ними ближе к центру магазина, – неудачно. Тогда она сказала продавцам, чтобы они усиленно «проталкивали» эти предметы, – опять безуспешно.

Наконец, вечером перед отъездом по делам за город, моя подруга второпях нацарапала своей главной продавщице сердитую записку: «х на 1/2 цену на всю бирюзу», надеясь просто отделаться от уже вызывающих отвращение предметов, пусть даже ценой убытка. Когда через несколько дней она вернулась, то не была удивлена, когда обнаружила, что все изделия из бирюзы проданы. Однако она была поражена, узнав, что, поскольку ее служащая вместо «1/2» прочитала «2», вся партия была продана вдвое дороже!

Вот тогда-то подруга и позвонила мне. Я сразу понял, что случилось, но сказал ей, что если она хочет услышать объяснение, то должна выслушать мою историю. В действительности эта история не моя; она об индюшках-наседках и имеет отношение к сравнительно молодой науке – этологии, изучающей животных в естественных условиях. Индюшки – хорошие матери – любящие, внимательные, бдительно охраняющие своих птенцов. Индюшки тратят много времени, ухаживая за птенцами, согревая, чистя и сгоняя их в кучу. Но есть нечто странное в их поведении. По существу, материнский инстинкт «включается» у индюшек одним единственным звуком: «чип-чип» молодых индюшат. Другие определяющие черты цыплят, такие как запах или внешний вид, похоже, играют меньшую роль. Если цыпленок издаст звук «чип-чип», его мать о нем позаботится; если нет – мать его проигнорирует и может даже убить. Ориентация индюшек-наседок на один лишь этот звук была проиллюстрирована исследователем поведения животных М. У. Фоксом (Fox, 1974). Фокс описал эксперимент, в котором участвовали мать-индюшка и искусственный хорек. Для индюшки-наседки хорек является естественным врагом, чье приближение обычно встречается яростью, которая выражается в пронзительных криках и атаках с



применением клюва и когтей. Экспериментаторы выяснили, что даже чучело хорька, притянутое с помощью бечевки к индюшке-наседке, провоцирует ее на немедленную и неистовую атаку. Однако, когда к этому же чучелу присоединялся маленький магнитофон, который издавал звук «чип-чип», индюшка-наседка не только принимала приближающегося хорька, но и забирала его под себя. Когда механизм выключался, чучело хорька снова вызывало злобную атаку.

Щелк, жужжало

Насколько смешной выглядит в этой ситуации индюшка: она обнимает своего врага только потому, что тот издает звук «чип-чип», и дурно обращается или даже может убить одного из своих цыплят только потому, что тот этого не делает. Индюшка кажется автоматом, чьи материнские инстинкты зависят от одного-единственного звука. Этологи утверждают, что подобное поведение характерно не только для индюков. Ученые выявили механические модели поведения многих видов.

Так называемые модели зафиксированных действий могут включать в себя сложную последовательность действий, например целые ритуалы ухаживания или спаривания. Фундаментальной характерной чертой этих моделей является то, что составляющие их действия каждый раз повторяются фактически тем же самым образом и в том же самом порядке. Это почти так же, как если бы эти модели были записаны на магнитофонные ленты, находящиеся внутри животных. Когда ситуация обязывает к ухаживанию, «играет» соответствующая пленка; когда ситуация обязывает к материнству, начинает «играть» пленка материнского поведения. *Щелк* – и начинает проигрываться соответствующая запись; *жужжание* – и разворачивается определенная последовательность действий.

Самое интересное в этом то, как записи включаются. Например, когда мужская особь какого-либо вида животных защищает свою территорию, сигналом, включающим запись бдительности, агрессивности и, если нужно, бойцовского поведения, служит вторжение другой мужской особи того же вида. Но в системе есть причуда. «Спусковым крючком» является не соперник в целом; это какая-то его специфическая черта. Часто эта черта-«спусковой крючок» кажется на первый взгляд совершенно незначительной. Иногда такой чертой является определенный оттенок цвета. Опыты этологов показали, что, например, мужская особь зарянки, действующая как бы в ситуации, когда соперник-зарянка проник на ее территорию, будет энергично атаковать всего лишь связку красных перьев (Lack, 1943). В то же самое время зарянка-самец будет фактически игнорировать прекрасную искусственную копию мужской особи своего вида без красных грудных перьев. Аналогичные результаты были получены при исследовании другого вида птиц (*bluethroat*), для которого подобным спусковым крючком является специфический голубой оттенок грудных перьев (Peironen, 1960).

Таким образом, используя черты, служащие спусковыми крючками, можно заставить животных реагировать способами, совершенно не соответствующими ситуации. Однако мы должны осознать две вещи. Во-первых, автоматические модели фиксированных действий этих животных очень хорошо работают большую часть времени. Например, поскольку только здоровые, нормальные индюшата издают особый звук «чип-чип», индюшке имеет смысл по-матерински реагировать только на него. Таким образом индюшка почти всегда будет поступать правильно. Требуется ловкач типа ученого, чтобы ее «записанная на магнитофон» реакция выглядела глупой. Во-вторых, необходимо понять, что у нас также имеются «записанные» модели поведения; и хотя они обычно приносят нам пользу, черты, играющие роль спускового крючка, могут быть использованы для того, чтобы одурачить нас, заставить проигрывать записи несвоевременно. [Хотя существует определенное



сходство между этим видом автоматического реагирования у людей и животных, существуют также и важные различия. Автоматические реакции у людей имеют скорее приобретенный, чем врожденный характер; поведенческие модели людей отличаются большей гибкостью по сравнению с подобными моделями высокоорганизованных животных; кроме того, у людей роль пускового механизма может играть большее количество факторов.]

Интересный эксперимент провела гарвардский социальный психолог Эллен Лангер (Langer, Blank, amp; Charnowitz, 1978). Согласно одному широко известному принципу человеческого поведения, когда мы просим кого-нибудь сделать нам одолжение, мы добиваемся большего успеха, если представляем причину. Людям нравится иметь причины для того, что они делают. Лангер продемонстрировала верность этого утверждения, прося о небольшой услуге у людей, стоящих в очереди, чтобы воспользоваться библиотечной копировальной машиной:

– Простите, у меня пять страниц. Могу я воспользоваться ксероксом, потому что я спешу?

Эффективность таким образом сформулированного требования была очень высокой: 94 % тех, кого просила Эллен Лангер, позволили ей проскочить без очереди. В другом случае психолог сформулировала свою просьбу в такой форме:

– Простите, у меня пять страниц. Могу я воспользоваться ксероксом без очереди?

В этой ситуации только 60 % тех, кого она просила, согласились. На первый взгляд кажется, что главным различием между двумя приведенными формулировками просьбы была дополнительная информация, представленная словами «потому что я спешу». Но третий эксперимент показал, что это не совсем так. Похоже, что значение имело не все уточнение, а только первое «потому что». В третьем случае Лангер использовала связку «потому что», а затем, не добавляя ничего нового, просто вновь утверждала очевидное:

– Простите, у меня пять страниц. Могу я воспользоваться ксероксом, потому что мне надо сделать несколько копий?

Укоренившиеся в человеческом обществе ритуалы ухаживания являются менее жесткими по сравнению с ритуалами, имеющими место в мире животных. Однако исследователи обнаружили много общего в моделях ухаживания, используемых в различных человеческих культурах (Buss, 1989; Kenrick amp; Keefe, 1992)

Результатом было то, что вновь почти все (93 %) согласились, хотя никаких реальных объяснений, никакой новой информации не было добавлено. Точно так же как звук «чип-чип» вызывал у индюшек автоматический материнский отклик – даже если он исходил от искусственного хорька, – слова «потому что» запускали автоматическую реакцию уступчивости у субъектов исследования Лангер, хотя им не всегда в дальнейшем объясняли причину необходимости уступки. *Щелк, жужжит!* [Возможно, обычный ответ детей на вопрос «почему?» – «потому что... просто потому» – можно объяснить тем, что дети очень проникательны и осознают, какую необыкновенную власть, похоже, имеет над взрослыми слово *потому*.]

Хотя результаты некоторых исследований Лангер показывают, что существует много ситуаций, в которых человек не ведет себя автоматически, включаясь подобно магнитофонной записи, поразительно то, как часто все-таки подобный автоматизм имеет место. Например, подумайте о странном поведении тех покупателей ювелирных изделий, которые налетели на партию предметов из бирюзы только после того, как те были ошибочно предложены по цене вдвое выше первоначальной. Я никак не могу объяснить их поведение, если только не рассматривать его с точки зрения *щелк, жужжало*.



Отчет читателя (аспиранта школы менеджмента)

Мой сосед – ювелир, владелец магазина старинных драгоценностей и украшений – однажды рассказал мне, как он на собственном опыте убедился в существовании стереотипа «дорогое = хорошее». Один его приятель искал свадебный подарок для своей невесты. У ювелира как раз было прекрасное ожерелье стоимостью 500 долларов, которое он был готов уступить своему другу за 250 долларов. Как только приятель увидел ожерелье, он пришел в восторг и пожелал приобрести его. Но когда он узнал, что ожерелье стоит 250 долларов, то сразу погрузился и начал сбивчиво отказываться, объясняя, что ищет для своей невесты «что-нибудь действительно стоящее».

На следующий день ювелир, наконец, догадался, что происходит. Он позвонил приятелю и сказал, что в магазин привезли новое ожерелье, похожее на прежнее, но гораздо лучше. На этот раз он поставил прежнюю цену – 500 долларов. Приятель пришел, увидел ожерелье и счел его стоимость приемлемой. Он уже собрался оплатить покупку, когда ювелир сказал ему, что сбавляет цену наполовину в качестве свадебного подарка. Приятель не мог найти слов от радости. Он купил ожерелье за 250 долларов и чувствовал себя не разочарованным или обиженным, а счастливым.

Примечание автора. Обратите внимание, что в этой истории, как и в случае с торговцами изделиями из бирюзы, покупатель, желающий приобрести хороший товар, игнорировал более дешевые украшения. Я уверен, что у стереотипа «дорогое = хорошее» существует и обратная сторона: «дешевое = плохое». Кстати, в английском языке прилагательное *cheap* («дешевый») имеет значение не только «недорогой», но и «неполноценный», «некачественный».

Покупатели, по большей части состоятельные отпускники, плохо разбирающиеся в бирюзе, руководствовались стандартным принципом – стереотипом: «дорогое = хорошее». Многочисленные исследования показывают, что люди, которые не уверены в высоком качестве товара, часто пользуются этим стереотипом (смотрите данные в работе Olson, 1977). Людям, которым требовались «хорошие» ювелирные изделия, подорожавшие изделия из бирюзы показались более ценными и желанными. Таким образом, цена превратилась в черту, играющую роль спускового крючка при определении качества; один только бросающийся в глаза рост цены привел к бросающемуся в глаза увеличению объема продаж жаждущим высокого качества продукции покупателям. *Щелк, зажужжало!* [Классическим примером является феномен торговой марки *Chivas Scotch Whiskey*. Объемы продаж виски этой марки резко возросли после того, как на этот продукт была установлена цена, существенно превышающая цены конкурирующих марок. Характерно, что сам по себе продукт несколько не изменился (Aaker, 1991).]

Ставка на стереотипное мышление

[В оригинале используется слово *shortcut*, которое означает и «ярлык для запуска программы» (этот смысл данного слова известен пользователям компьютеров), и «кратчайший путь», и «экономный, рациональный путь достижения чего-либо», и «стереотип». Мы предпочли перевести его как «стереотип», огласив в данном примечании весь список значений. – *Примеч. перев.*]

Легко обвинять туристов в их глупых решениях относительно покупок. Однако более пристально взглянув на ситуацию, можно дать ей объективное объяснение. Покупатели были людьми, которых воспитали на правиле «Вы получаете то, за что платите» и которые видели, что это правило подтверждалось в их жизни



неоднократно. Вскоре они модифицировали это правило в утверждение «дорогое = хорошее». Стереотип «дорогое = хорошее» достаточно эффективно работал для них в прошлом, поскольку в норме цена предмета возрастает по мере увеличения его ценности; более высокая цена, как правило, соответствует более высокому качеству. Поэтому неудивительно, что, не имея особых познаний в ювелирном деле, покупатели определили достоинство ювелирных изделий по их стоимости (Rao amp; Monge, 1989).

Хотя покупатели бирюзы, скорее всего, не осознавали этого, они сделали ставку на стереотипное мышление. Вместо того чтобы хорошенько подумать и потратить время на выявление признаков, которые могли указать истинную стоимость изделий из бирюзы, они пошли по кратчайшему пути и сосредоточили внимание на цене, как единственной критерии качества товара. Покупатели сделали ставку на то, что цена адекватно соответствует стоимости и качеству продукта, и этой информации им было достаточно. В данном случае из-за ошибки продавца, перепутавшего «1/2» и «2» оказалось, что они сделали неправильную ставку. Однако весь их жизненный опыт показывал, что обычно этот стереотип отражает самый рациональный подход к решению проблемы.

Фактически автоматическое, стереотипное поведение у людей превалирует, поскольку во многих случаях оно наиболее целесообразно (Gigerenzer amp; Goldstein, 1996), а в других случаях – просто необходимо (Bodenhausen amp; Macrae amp; Sherman, 1999; Fiske amp; Neuberg, 1990). Мы с вами существуем в необыкновенно разнообразном окружении. Для того чтобы вести себя в нем адекватно, нам нужны кратчайшие пути. Не следует ожидать от себя осознания и анализа всех аспектов каждой личности, события или ситуации, с которыми мы сталкиваемся. У нас нет на это времени, энергии или нужных способностей. Нам приходится очень часто пользоваться стереотипами для классификации вещей в соответствии с немногими ключевыми чертами, а затем реагировать, не задумываясь, когда мы сталкиваемся с той или иной чертой, играющей роль спускового крючка.

Не всегда поведение, которое начинает проигрываться, соответствует ситуации, потому что даже самые лучшие стереотипы и черты, играющие роль спускового крючка, не всегда срабатывают. Но мы признаем их несовершенство, поскольку реально не существует другого выбора. Без этих стереотипов мы были бы словно заморожены – регистрируя, оценивая, проверяя, – пока время для действия стремительно пронесется мимо. Судя по всему, мы будем в еще большей степени полагаться на стереотипы в будущем. Поскольку стимулы, наполняющие нашу жизнь, продолжают становиться все более сложными и разнообразными, мы должны будем во все большей степени зависеть от своей способности рационально мыслить и действовать, чтобы справиться с потоком всех этих стимулов. [Возьмите, например, «улучшение», предлагаемое цивилизацией в виде купона, дающего право на скидку (Zimatore, 1983). Этот купон позволяет покупателям допускать, что они дешевле купят что-либо при представлении купона. Степень, до которой мы научились механически оперировать этим допущением, хорошо иллюстрируется опытом одной компании, занимающейся продажей автомобильных шин. Разосланные по почте купоны, которые – из-за типографской ошибки – не предлагали получателям никаких льгот, вызвали такой же покупательский отклик, как и правильно напечатанные купоны, которые предлагали существенную экономию. Дело в том, что мы ожидаем от подобных купонов двойной услуги. Мы не только предполагаем, что они сэкономят нам деньги, но мы также ожидаем, что они сэкономят нам время и умственную энергию, которые требуются для того, чтобы это сделать. В современном мире первое преимущество нам необходимо, чтобы справиться с излишней нагрузкой на бумажник; но нам необходимо и второе преимущество, чтобы бороться кое с чем потенциально более важным – с перегрузкой мозга.]



Психологи недавно обнаружили, что мы пользуемся целым рядом мыслительных стереотипов, вынося свои повседневные суждения (Chaiken amp; Trope, 1999; Kahneman, Slovic, amp; Tversky, 1982). Было введено даже специальное понятие – *оценочная эвристика*. Механизм действия мыслительных стереотипов в большинстве случаев имеет много общего с механизмом действия правила «дорогое = хорошее». Склонность к упрощенному мышлению, как правило, оказывается весьма полезной, но часто приводит к тому, что мы совершаем серьезные ошибки. Нас нередко призывают верить тому, что нам говорят, или делать то, что нам предлагают. Рассмотрим, например, правило-стереотип, которое гласит: «Если так говорит авторитетное лицо, это должно быть верно». Как будет более подробно рассмотрено в главе 6, в нашем обществе имеет место тенденция принимать без раздумий утверждения и указания индивидов, которые кажутся авторитетами в данной области. То есть, вместо того чтобы рассмотреть доказательства «эксперта» с логической точки зрения, мы часто игнорируем аргументы и позволяем убедить себя посредством простого упоминания статуса эксперта. Эта тенденция механически реагировать на отдельный элемент информации в каждой конкретной ситуации является тем, что мы называем автоматическим реагированием или реагированием по типу *щелк, зажужжало*; тенденция реагировать на основании тщательного анализа всей имеющейся информации к делу информации рассматривается как *контролируемое реагирование* (Chaiken amp; Trope, 1999).

Многочисленные лабораторные исследования показали, что люди склонны осмысленно реагировать на информацию тогда, когда у них есть и желание и возможность тщательно ее анализировать; в противном случае люди обычно предпочитают реагировать по типу *щелк, зажужжало* (см. работы Chaiken amp; 1999, Petty amp; Wegener, 1999). В университете Миссури было проведено интересное исследование (Petty, Cacioppo, amp; Goldman, 1981). Студентам дали прослушать запись выступления, в котором речь шла о необходимости сдачи студентами-выпускниками экзамена по всему пройденному на последнем курсе материалу для получения допуска к выпуску. Эта проблема сильно затрагивала студентов, потому что им сказали, что такой экзамен может быть введен уже в следующем году – до того, как они успеют закончить университет. Неудивительно, что эта тревожная новость вызвала у студентов желание тщательно проанализировать приведенные аргументы. Однако для другой группы студентов данный вопрос не имел большого личного значения, поскольку им сказали, что экзамен будет введен только после того, как они закончат университет; у студентов из этой группы не возникло сильной потребности тщательно анализировать аргументы. Результаты исследования нетрудно было предвидеть. На мнение тех испытуемых, которые не имели личной заинтересованности в данном вопросе, прежде всего повлияла компетентность человека, выдвинувшего данное предложение, в сфере образования. Эти студенты воспользовались правилом «Если так говорит специалист, значит, это должно быть верно» и практически не обратили внимания на убедительность доказательств, приведенных выступающим. На тех же испытуемых, для которых данный вопрос имел личное значение, статус оратора практически не оказал влияния; они прежде всего отметили силу выдвинутых аргументов.

Итак, похоже, что, когда реагирование по типу *щелк, зажужжало* становится опасным, мы обеспечиваем себя страховочной сеткой. Мы начинаем бороться с соблазном автоматически прореагировать на один-единственный (играющий роль пускового механизма) элемент имеющейся в нашем распоряжении информации, когда встающая перед нами проблема является для нас важной. Без сомнения, так происходит в большинстве случаев (Leippe amp; Elkin, 1987). Однако



все не так просто. Вспомните, ранее мы узнали, что люди склонны осмысленно реагировать только тогда, когда у них есть желание и возможность анализировать информацию. Я пришел к выводу, что напряженный ритм современной жизни часто не позволяет нам принимать полностью осмысленные решения даже по многим важным для нас вопросам (Cohen, 1978; Milgram, 1970). Иногда вопросы бывают такими сложными, время – таким ограниченным, отвлекающие моменты – такими назойливыми, эмоциональное возбуждение – таким сильным, умственное напряжение – таким высоким, что мы оказываемся не в состоянии быть внимательными и действовать обдуманно. Важен вопрос или нет, мы вынуждены мыслить стереотипно. [Заметьте, что даже если мы далеко не всегда применяем комплексный подход к решению важных для нас проблем, мы хотим, чтобы те, кто является для нас авторитетом в той или иной области – врачи, бухгалтеры, юристы, брокеры – применили бы этот подход за нас (Kahn amp; Baron, 1995). Когда мы стоим перед необходимостью сделать нелегкий выбор, нам нужен подробный, добросовестный анализ ситуации, и часто мы идем по самому простому пути: перекладываем эту задачу на тех людей, мнению которых мы доверяем.]

Здесь уместно будет поговорить о фатальных последствиях так называемого феномена капитанства (Foushee, 1984). Специалисты Федеральной авиационной администрации (*Federal Aviation Administration*), занимающиеся установлением причин несчастных случаев, обратили внимание на то, что часто очевидная ошибка капитана не исправляется другими членами команды, что приводит к крушению. Похоже, что, несмотря на очевидную личную значимость вопросов, связанных с управлением самолетом, члены команды использовали правило-стереотип «Если так говорит специалист, это должно быть верно», не обращая внимания на гибельную ошибку капитана (Harper, Kidera, amp; Cullen, 1971).

Несколько лет назад одна крупная авиационная компания была так сильно обеспокоена данной тенденцией, что провела эксперимент среди своего персонала с целью выяснения масштабов проблемы. Была произведена имитация полетов в неблагоприятных погодных условиях и, соответственно, в условиях плохой видимости – именно при таких обстоятельствах сложность задачи, эмоциональное возбуждение и умственное напряжение способствуют стереотипному реагированию. В тайне от других членов команды капитанов попросили симулировать неспособность справиться с ситуацией в критический момент имитационного полета, совершая ошибки, которые обязательно привели бы к катастрофе. К великому огорчению руководителей компании, исследование показало, что 25 % полетов закончились бы крушением из-за того, что ни один из членов экипажа не оспорил явно ошибочных действий капитана.

В воспоминаниях Джона Уотсона (John Watson), возглавлявшего IBM, также содержится подтверждение этого феномена. Во время Второй мировой войны Уотсону было поручено расследование причин авиакатастроф, в которых пострадали или погибли представители высшего офицерского состава. Одна из самых знаменитых авиакатастроф произошла следующим образом. У генерала Узала Энта (Uzal Ent) внезапно заболел второй пилот, и его заменили другим летчиком, который счел за необыкновенную честь лететь вместе с легендарным генералом. Во время взлета генерал Энт начал напевать про себя, покачивая в такт головой. Новый второй пилот воспринял этот жест как приказ поднять шасси. Несмотря на то что самолет явно не набрал необходимой скорости, он выполнил «приказ», что привело к падению самолета. В результате крушения позвоночник генерала был поврежден лопастью пропеллера, и генерал остался парализованным. Уотсон так описал объяснения второго пилота:

Когда я читал рапорт второго пилота, я спросил его:



– Если вы знали, что самолет не сможет взлететь, то зачем вы подняли шасси?

– Я думал, что генерал приказал мне, – ответил он. Этот парень был глуп (р. 117).

Действительно ли это было глупо? В этом конкретном случае, да. Но вполне объяснимо, особенно в том лабиринте стереотипов, который создает современная жизнь.

Спекулянты

Странно, что, несмотря на широкое использование и большое значение автоматических моделей поведения, большинство из нас очень мало знают о них. Какова бы ни была причина нашего незнания, жизненно важно, чтобы мы осознали одно из свойств этих моделей: они делают нас страшно уязвимыми для любого, кто знает, как они работают.

Чтобы лучше понять природу нашей уязвимости, следует еще раз обратиться к работам этологов. Оказывается, эти исследователи поведения животных с их записанным «чип-чип» и связками цветных грудных перьев не единственные, кто открыл, как можно «включать» записи поведения представителей различных видов. Существует группа организмов, часто называемых мимикрирующими, которые копируют черты, играющие роль спускового крючка для других животных, с целью вынудить этих животных ошибочно проигрывать правильные записи поведения в неподходящее время. Мимикрирующие животные затем используют эти совершенно нецелесообразные действия для своей собственной выгоды.

Вот, например, какой смертельный трюк разыгрывают самки-убийцы одного рода жуков-светляков (*Photuris*), чтобы расправиться с самцами другого рода (*Photinus*). Вполне понятно, что самцы *Photinus* тщательно избегают контакта с кровожадными самками *Photuris*. Но за многие века самки-охотницы нашли слабое место у своей жертвы – у светляков *Photinus* есть специальный мерцающий код ухаживания, которым они сигнализируют друг другу о готовности к спариванию. Каким-то образом самки *Photuris* перехватили код ухаживания *Photinus*. Убийца подражает своей жертве, а затем пирует над телами самцов, чьи включившиеся записи ухаживания заставляют их механически лететь в объятия смерти, а не любви (Lloyd, 1965). [Создается впечатление, что способность самцов реагировать на ложные брачные сигналы распространяется и на людей. Два биолога из Венского университета (Astrid Juetten and Karl Grammer) незаметно подвергли нескольких юношей воздействию химического препарата (так называемого копулина), имитирующего вагинальные запахи, и затем предложили им оценить привлекательность ряда женских лиц. Под влиянием препарата молодые люди более высоко оценивали привлекательность практически всех изображенных женщин, как будто индивидуальные различия между ними оказались сглажены («For Women», 1999).]

Насекомые, видимо, являются самыми яркими «эксплуаторами автоматизма» своей добычи; нередко можно обнаружить их жертв, одуроченных до смерти. [При всей способности этих представителей животного мира эксплуатировать другие виды их все же превосходит в этом отношении насекомое, известное как жук-бродяга (*rove beetle*). Используя разнообразные стимулы, в том числе обонятельные и тактильные, жуки-бродяги заставляют два вида муравьев давать им приют, а также защищать и кормить их личинки. Механически реагируя на «трюковые» черты жуков, муравьи обращаются с ними так, как будто те являются их собратьями-муравьями. Внутри гнезд муравьев жуки отвечают на гостеприимство своих хозяев черной неблагодарностью, поедая их яйца и молодняк; однако муравьи никогда не



причиняют жукам вреда (Holldobler, 1971).] Но имеют место и менее бескомпромиссные формы эксплуатации. Есть, например, маленькая рыбка, саблезубая бленни, которая пользуется «знанием» необычной программы сотрудничества, выработанной представителями двух других видов рыб. «Сотрудничающие» рыбы образуют смешанную команду, состоящую, с одной стороны, из достаточно крупных рыб, а с другой стороны – из мелких рыб. Более мелкая рыба служит чистильщиком для более крупной, которая позволяет чистильщику приближаться к себе и даже проникать в рот, чтобы извлекать грибок и других паразитов, прилипающих к зубам или жабрам крупной рыбы. Это прекрасное соглашение: большая рыба избавляется от вредных паразитов, а рыба-чистильщик получает легкий обед. Крупная рыба в норме пожирает любую маленькую рыбу, достаточно глупую, чтобы к ней можно было приблизиться. Но когда подплывает чистильщик, большая рыба внезапно прекращает всякое движение и дрейфует с открытым ртом, реагируя таким образом на замысловатый танец, исполняемый чистильщиком. Этот танец, очевидно, является чертой чистильщика, играющей роль спускового крючка, который «включает» бросающуюся в глаза пассивность крупной рыбы. Кроме того, танец чистильщика дает саблезубой бленни шанс получить выгоду от описанного ритуала чистки. Бленни подходит к крупному хищнику, копируя волнообразные движения танца чистильщика и автоматически вызывая спокойную, неподвижную позу большой рыбы. Затем, в полном соответствии со своим названием, саблезубая бленни быстро вырывает кусок мяса этой крупной рыбы и стремглав бросается прочь, не дожидаясь, пока ее испуганная жертва придет в себя (Eibl-Eibesfeldt, 1959).

Практически все формы жизни, вплоть до самых примитивных патогенных микроорганизмов, имеют своих мимикрирующих. «Умные» бактерии и вирусы, симулируя свойства необходимых для нормальной жизнедеятельности гормонов или питательных веществ, могут проникать в здоровые клетки организма хозяина. В результате здоровые клетки по своей «наивности» начинают культивировать в себе возбудителей таких заболеваний, как бешенство, мононуклеоз, грипп (Goodenough, 1991).

Подобное поведение встречается, к сожалению, и в человеческих джунглях. Среди людей также есть эксплуататоры, которые имитируют черты, играющие роль спускового крючка для большинства из нас. В отличие от поведения представителей других видов, которое в основном является серией инстинктивных реакций, наши автоматические записи обычно имеют в своей основе психологические принципы или стереотипы, которые мы приучены принимать. Эти принципы различаются по своей силе, некоторые из них способны оказывать выраженное влияние на человеческие действия. Мы подвергаемся воздействию стереотипов с раннего детства, и они на протяжении всей жизни так неотступно преследуют нас, что мы редко постигаем их власть. Однако каждый такой принцип может быть обнаружен и использован как орудие автоматического влияния.

Существует группа людей, которые очень хорошо знают, где лежат орудия автоматического влияния, и которые регулярно и умело применяют их, чтобы добиться того, чего они хотят. Такие люди идут от одной социальной встречи к другой, требуя от других уступок своим желаниям, причем их успех поразителен. Секрет этого успеха заключается в том, как они формулируют свои требования, как они вооружают себя тем или иным орудием влияния из числа существующих в рамках социального окружения. «Профессионалу уступчивости» может потребоваться всего лишь одно правильно выбранное слово, которое «включит» внутри нужного человека запись автоматического поведения. И поверьте, эксплуататоры людей быстро учатся извлекать выгоду из нашей тенденции механически реагировать на внешние раздражители в соответствии с общими психологическими принципами.



Помните мою подругу – владелицу ювелирного магазина? Хотя в первый раз она получила неожиданно большую прибыль случайно, ей потребовалось немного времени, чтобы начать использовать стереотип «дорогое = хорошее» в своих целях регулярно и преднамеренно. Теперь во время туристического сезона она пытается ускорить продажу отдельных предметов, которые трудно было сбыть, путем существенного повышения их цены. Моя подруга утверждает, что такое повышение цен поразительно эффективно. Когда стереотип срабатывает в отношении ничего не подозревающих отпускников – а это часто случается, результатом бывает громадный размер прибыли. И даже когда хорошо отлаженный механизм по каким-либо причинам дает сбой, она может пометить некупленный предмет надписью «Снижено с...» и продать его по первоначальной цене, все-таки извлекая пользу из стереотипа «дорогое = хорошее».

Моя подруга не является оригинальной в этом использовании мыслительного стереотипа «дорогое = хорошее» для заманивания в ловушку стремящихся заключить сделку. Лео Ростен приводит пример братьев Друбек, Сид и Гарри, которые владели магазином мужского платья по соседству с Ростеном в то время, когда он был ребенком в 1930-е годы. Всякий раз, когда у продавца, Сиды, появлялся новый потенциальный покупатель, примеривающий костюмы перед магазинным трюмо, он напускал на себя вид человека, имеющего проблемы со слухом, и во время разговора неоднократно просил клиента говорить с ним погромче. Как только покупатель находил костюм, который ему нравился, и спрашивал о цене, Сид обращался к брату, главному торговцу мужским платьем, крича в глубь комнаты: «Гарри, сколько стоит этот костюм?» Отрываясь от своей работы – и чрезвычайно преувеличивая истинную цену костюма, Гарри обычно отвечал: «Этот прекрасный костюм из чистой шерсти стоит сорок два доллара». Делая вид что он не расслышал и прикладывая руку к уху, Сид спрашивал снова. Гарри опять отвечал: «Сорок два доллара». В этот момент Сид поворачивался к покупателю и сообщал: «Он говорит, что костюм стоит двадцать два доллара». Большинство людей обычно спешили купить костюм и выбраться из магазина со своей «дорогое = хорошее» покупкой, прежде чем бедный Сид обнаружит свою «ошибку».

Джиу-джитсу

Существует несколько аспектов орудий автоматического влияния, которые будут описаны в этой книге. Мы уже обсудили два из них – почти механический процесс, благодаря которому может быть задействована сила этих орудий, и вытекающая отсюда возможность эксплуатации этой силы любым, кто знает, как «нажать на нужную кнопку». Третий аспект отражает то, каким образом орудия автоматического влияния «одалживают» свою силу тем, кто ими пользуется. Дело в том, что эти орудия вовсе не похожи на набор тяжелых дубинок, они не служат для явного запугивания других людей с целью их подчинения.

Процесс намного сложнее и деликатнее. Правильно пользующемуся орудиями автоматического влияния вряд ли придется напрягать хоть один мускул, чтобы добиться своего. Все, что требуется, это нажать спусковой крючок громадных запасов влияния, чтобы можно было использовать их для достижения поставленной цели. В этом смысле данный подход похож на японский вид боевого искусства, называемый джиу-джитсу. Женщина, практикующая джиу-джитсу, обычно применяет свою силу против оппонента только минимально. Вместо этого она использует силу тяжести, систему рычагов, кинетическую энергию и силу инерции. Если женщина знает, как и где следует применить нужные силы, она легко может победить физически более сильного соперника. То же самое можно сказать и про тех, кто использует орудия автоматического влияния, которые находятся вокруг нас.



Эксплуататоры людей могут применять эти орудия, прилагая очень мало собственных усилий. Это дает им важное дополнительное преимущество – способность манипулировать без видимого проявления манипулирования. Даже сами жертвы склонны рассматривать свою уступчивость скорее как predetermined действием естественных сил, нежели как проявленную благодаря замыслам человека, который получает выгоду от этой уступчивости.

Рассмотрим конкретный пример. В человеческом восприятии важную роль играет принцип контраста, который влияет на то, какой мы видим разницу между двумя вещами, представленными одна за другой. Проще говоря, если второй предмет явно отличается от первого, мы будем склонны преувеличивать их различие. Поэтому если мы сначала поднимем легкий предмет, а затем – тяжелый, мы будем оценивать второй предмет как более тяжелый, чем если бы мы подняли его, не пытаясь сначала поднять легкий. Принцип контраста применим практически ко всем видам восприятия. Если мы на вечеринке беседуем с красивой женщиной, а затем к нам присоединяется непривлекательная, то эта вторая женщина будет казаться нам еще менее привлекательной, чем она есть на самом деле.

Исследования, проведенные в университетах штатов Аризона и Монтана, показали, что мы можем быть недостаточно удовлетворены физической привлекательностью наших собственных возлюбленных только из-за того, что популярные средства массовой информации бомбардируют нас образами нереально привлекательных моделей. В ходе одного исследования студенты колледжа оценивали имеющего среднюю внешность представителя противоположного пола как менее привлекательного, если перед этим просматривали рекламные объявления в популярных журналах. При проведении другого исследования мужчины, живущие в общезжитии колледжа, оценивали по фотографии внешность потенциальной подруги. Оценка тех, кто делал это, одновременно смотря по телевизору эпизод телевизионного сериала «Ангелы Чарли» (*Charlie's Angels*), была несколько ниже оценки тех, кто смотрел другое шоу. Очевидно, необыкновенная красота кинозвезд, играющих «Ангелов», делала незнакомку менее привлекательной в глазах мужчин (Kenrick amp; Gutierrez, 1980). [Эти авторы предупреждают, что нереалистично красивые люди, изображениями которых пестрят страницы популярных газет и журналов (актеры, актрисы, модели), могут заставить нас испытывать неудовлетворенность видом окружающих людей, имеющих обычную внешность. В одной из своих последних работ эти авторы идут еще дальше и показывают, что когда люди обращают внимание на преувеличенную сексуальную привлекательность обнаженных тел, фотографии которых помещаются на страницах таких журналов, как «Плэйбой» и «Плэйгерл» (*Playboy, Playgirl*), эти люди получают меньшее удовлетворение от сексуальных контактов со своими супругами или партнерами (Kenrick, Gutierrez and Goldberg, 1989).]

В психофизических лабораториях иногда проводится следующая демонстрация контраста в восприятии. Каждый студент по очереди садится перед тремя ведрами с водой – одно холодное, другое с водой комнатной температуры и третье горячее. После того как студент опустил одну руку в холодную воду, а другую – в горячую, ему предлагают одновременно поместить обе руки в тепловатую воду. Взгляд, выражающий изумленное замешательство, говорит сам за себя: хотя обе руки находятся в одном и том же ведре, рука, которая была до этого в холодной воде, ощущается так, точно она теперь в горячей воде, в то время как та рука, что была в горячей воде, ощущается как находящаяся теперь в холодной воде. Дело в том, что одна и та же вещь – в данном случае вода комнатной температуры – может казаться разной в зависимости от предшествующей ситуации.



Можете быть уверены, что это прекрасное маленькое орудие влияния, обеспечиваемое принципом контраста, не остается не востребуемым. Громадное преимущество этого принципа заключается не только в том, что он эффективно работает, но также и в том, что его использование практически не поддается обнаружению. Те, кто хочет применить на практике принцип контраста, могут сделать это без какого-либо явного структурирования ситуации. Розничные торговцы тканями и одеждой являются хорошим примером. Предположим, человек входит в фешенебельный магазин для мужчин и говорит, что хочет купить костюм-тройку и свитер. Если бы вы были продавцом, что бы вы показали покупателю сначала, чтобы заставить его наверняка потратить больше денег? Владельцы магазинов одежды рекомендуют своему персоналу сначала продавать более дорогие предметы. Здравый смысл может подсказывать обратное: если человек только что потратил массу денег, чтобы приобрести костюм, он может отказаться от покупки свитера. Но торговцы одеждой знают лучше. Они ведут себя в соответствии с принципом контраста: сначала продайте костюм, потому что когда дело дойдет до свитеров, даже дорогих, их цены не будут казаться чересчур высокими на фоне цен костюмов. Человек может внутренне сопротивляться трате 95 долларов на свитер, но если он только что купил костюм за 495 долларов, свитер за 95 долларов не покажется ему слишком дорогим. Тот же самый принцип применим к человеку, который хочет купить аксессуары (рубашку, туфли, ремень) к новому костюму. Вопреки взгляду с позиции здравого смысла, факты подтверждают действенность принципа контраста. Как утверждают торговые аналитики Уитни, Хубин и Мэрфи в книге «Новая психология убеждения и значение мотивации при продаже» (Whitney, Hubin amp; Murphy, *The New Psychology of Persuasion and Motivation in Selling*, 1965), «интересно, что даже когда человек входит в магазин одежды с четкой целью купить костюм, он почти всегда платит больше за любые аксессуары, которые покупает, если он покупает их после приобретения костюма, а не до этого».

Дорогие мама и папа!

С тех пор как я уехала в колледж, я была небрежна в написании писем. Я сожалею о том, что была невнимательна, и о том, что не писала до сих пор. Я сообщу вам сейчас обо всем, что произошло, но перед тем, как вы продолжите чтение, пожалуйста, сядьте. Вы не будете читать дальше, пока не сядете, хорошо?

Ну, сейчас я чувствую себя вполне хорошо. Перелом черепа и сотрясение мозга, которые я получила, когда выпрыгнула из окна своего общежития в тот момент, когда то загорелось вскоре после моего приезда сюда, теперь почти вылечены. Я провела две недели в больнице и теперь могу видеть почти нормально, и головные боли бывают только раз в день. К счастью, пожар в общежитии и мой прыжок увидел дежурный оператор газовой станции, расположенной рядом с общежитием, и именно он позвонил в пожарный отдел и вызвал «скорую помощь». Кроме того, он навещал меня в больнице, и, поскольку мне было негде жить после пожара, он был достаточно добр, чтобы предложить мне разделить с ним его комнату. В действительности это полуподвальная комната, но она довольно мила. Он чудесный парень, мы влюбились друг в друга и собираемся пожениться. Мы пока не назначили точную дату, но свадьба будет до того, как моя беременность станет заметной.

Да, мама и папа, я беременна. Я знаю, что вы мечтаете стать дедушкой и бабушкой и что вы радушно примете ребенка и окружите его той же любовью, преданностью и нежной заботой, какими окружали меня в детстве. Причина задержки заключения нашего брака состоит в том, что мой друг подхватил незначительную инфекцию, которая мешает нам сдать добрачные анализы крови, а я неосторожно заразилась от него. Я уверена, что вы встретите моего друга с



распростертыми объятиями. Он добрый и хотя не очень образованный, но зато трудолюбивый.

Теперь, после того как я сообщила вам, что случилось, хочу вам сказать, что пожара в общежитии не было, у меня не было сотрясения мозга и перелома черепа, я не была в больнице, я не беременна, я не помолвлена, я не инфицирована и у меня нет друга. Однако я получаю низкие баллы по американской истории и плохие оценки по химии и хочу, чтобы вы смотрели на эти оценки с мудростью и снисходительностью.

Ваша любящая дочь,

Шэрон

Возможно, Шэрон не справляется с химией, но она получает «отлично» по психологии

Для торговцев гораздо прибыльнее сначала представлять дорогие предметы также и потому, что если этого не делать, принцип контраста станет активно работать против них. Представление сначала недорогого предмета с последующим показом дорогого приведет к тому, что дорогой предмет в результате покажется покупателю еще более дорогим – едва ли это желательно для большинства торгующих организаций. Поэтому аналогично тому, как можно сделать так, чтобы одно и то же ведро воды казалось холоднее или горячее в зависимости от температуры воды, представленной ранее, можно «заставить» цену одного и того же предмета выглядеть более высокой или более низкой в зависимости от цены ранее представленного предмета.

Отчет читателя (Студента бизнес-школы Чикагского университета)

Я сидел в ожидании самолета в аэропорту О'Хара, Вдруг на табло появилось объявление, что рейс переносится и что, если пассажиры согласятся заказать билеты на более поздний рейс, они получат компенсацию в размере 10 тысяч долларов! Разумеется, эта невероятная сумма была шуткой. Что же, люди посмеялись. Однако я заметил, что когда была объявлена настоящая сумма компенсации (200 долларов), желающих заказать билеты не нашлось. Администрации аэропорта пришлось поднимать цену дважды, сначала до 300, а потом до 500 долларов, пока не появилось несколько желающих.

Тогда я как раз читал Вашу книгу и понял, что шутники нарушили принцип контрастного восприятия. Из-за того, что сначала они якобы предложили очень большую сумму, 200 долларов компенсации показались пассажирам жалкими грошами. Это была довольно дорогая шутка – она обошлась авиакомпании в лишних 300 долларов на каждого пассажира.

Примечание автора. Как вы думаете, мог ли в этом случае принцип контрастного восприятия сыграть на руку авиакомпании и принести прибыль, а не ущерб? Наверное, стоило в качестве шутки предложить компенсацию в 5 долларов, после чего настоящая сумма в 200 долларов показалась бы пассажирам чрезвычайно заманчивой. И шутка удалась бы, и деньги бы сохранились.

Умное использование принципа контраста восприятия никоим образом не ограничивается торговлей одеждой. Я столкнулся с методикой, которая основывается на этом принципе, когда исследовал тактику «внушения уступчивости» компаний по торговле недвижимостью. Чтобы «научить меня что к чему», представитель компании сопровождал меня во время показа домов перспективным покупателям. Продавец – мы можем называть его Филом – должен был познакомить меня с основами бизнеса, чтобы помочь в период привыкания. Вскоре я заметил, что, когда



бы Фил ни приступал к показу клиентам потенциальных покупок, он обычно начинал с пары неподходящих домов. Я спросил его об этом, и он рассмеялся. Эти дома были тем, что он называл собственностью «для показа». Компания включает один-два запущенных дома в свои списки, причем явно завышая их цену. Эти дома предназначены не для того, чтобы быть проданными покупателям, а для того, чтобы только показывать их, так, чтобы перспективная собственность из каталога компании выигрывала от сравнения. Не все штатные сотрудники пользовались показными домами, но вот Фил ими пользовался. Он говорил, что ему нравится наблюдать, как «загораются глаза» людей, когда он показывает недвижимость, которую действительно хочет им продать, после того как они увидели запущенные дома, напоминающие груды хлама.

Автомобильные дилеры также часто используют принцип контраста. Они дожидаются, пока не будет достигнута договоренность относительно цены на новую машину, и только после этого предлагают на выбор предметы, которые могут быть добавлены. При заключении сделки на 15 тысяч долларов сотня долларов на какое-нибудь излишество вроде радио FM выглядит просто смешной. То же самое будет справедливо для дорогих аксессуаров вроде тонированных стекол, двойных зеркал для бокового обзора или специальной отделки салона машины, которые продавец может предлагать последовательно. Трюк заключается в том, чтобы добиваться от покупателя дополнительных трат независимо одна от другой. При этом каждая относительно малая цена будет выглядеть выигрышно на фоне уже определенной гораздо большей затраты. Как может подтвердить ветеран – покупатель машин, окончательная цена во многом зависит от добавления различных кажущихся пустяками предметов. В то время как покупатель стоит с подписанным контрактом в руках, удивляясь тому, что происходит, и не находя никого, кроме себя, кого можно было бы обвинить, автомобильный дилер хитро улыбается подобно мастеру джиуджитсу.

Выводы

– Этологи, исследователи, которые изучают поведение животных в естественном окружении, обратили внимание на то, что в поведении представителей многих видов животных часто имеют место жесткие автоматические модели. Называемые жестко фиксированными моделями (паттернами) поведения, эти автоматические последовательности действий заслуживают особого внимания, поскольку они имеют сходство с определенным автоматическим (типа *щелк, зажужжало*) реагированием людей. Как у людей, так и у животных данные модели поведения, как правило, приводятся в действие каким-то одним элементом информации. Эта единственная специфическая черта играет роль спускового крючка, она часто оказывается очень ценной, поскольку позволяет индивиду принимать правильное решение без тщательного и полного анализа всех остальных элементов информации в конкретной ситуации.

– Преимущество такого стереотипного реагирования заключается в его эффективности и «экономичности»; автоматически реагируя на несущую основную информацию черту-«спусковой крючок», индивид сохраняет свое время, энергию и умственный потенциал. Недостатком такого реагирования является возможность совершения глупых ошибок, которые могут дорого обойтись. Реагируя только на отдельный элемент доступной информации (даже если этот элемент имеет ключевое значение), индивид с большей вероятностью совершит ошибку, особенно если он реагирует автоматически, без размышлений. Вероятность совершения ошибки возрастает еще больше, когда другие индивиды стремятся извлечь для себя выгоду, организуя дело таким образом (посредством манипулирования чертами, играющими



роль пусковых механизмов), чтобы можно было вынудить «жертву» совершить желательные для них поступки в неподходящее для этих поступков время.

– Механизм уступчивости (побуждение одного человека подчиниться требованию другого) можно понять, если учесть склонность людей к автоматическому, основанному на стереотипах реагированию. Представители большинства социальных групп «создали» набор качеств (или черт), играющих роль пусковых механизмов в процессе проявления уступчивости, то есть набор специфических элементов информации, которые обычно «сообщают» нам, что согласие с требованием вероятнее всего является правильным и выгодным. Каждый из этих элементов информации может быть использован в качестве орудия влияния, чтобы побудить людей согласиться с требованием.

Контрольные вопросы

1. Что представляют собой жестко фиксированные модели поведения животных? Чем они похожи на некоторые типы реагирования людей? Чем они отличаются?
2. Что делает автоматическое реагирование таким привлекательным? Таким опасным?
3. Что представляют собой орудия автоматического влияния?

Глава 2. Взаимный обмен Старые «Дай» и «Бери»

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

Ральф Уолдо Эмерсон

Несколько лет назад один профессор университета провел интересный эксперимент. Он послал открытки к Рождеству множеству совершенно незнакомых ему людей. Хотя профессор и ожидал некоторой ответной реакции, отклик, который он получил, был поразительным – праздничные поздравительные открытки, адресованные ему, полились потоком от людей, которые никогда его не встречали и никогда о нем не слышали. Большинство тех, кто ответил на открытку, даже не пытались выяснить что-либо относительно личности неизвестного профессора, Они получили его праздничную поздравительную открытку, *щелк, зажуужжало*, и они автоматически послали ему открытку в ответ (Kunz amp; Woolcott, 1976). Хотя это исследование незначительно по своему масштабу, оно прекрасно показывает действие одного из наиболее могущественных орудий влияния людей друг на друга – *правила взаимного обмена*. Это правило гласит, что мы обязаны постараться отплатить каким-то образом за то, что предоставил нам другой человек. Если женщина оказывает нам любезность, нам следует ответить ей тем же; если мужчина посылает нам подарок ко дню рождения, мы должны вспомнить о его дне рождения; если супружеская пара приглашает нас к себе на вечеринку, мы должны в свою очередь пригласить эту пару к себе. Таким образом, правило взаимного обмена гарантирует нам своего рода награду за любезности, подарки, приглашения и тому подобное. Признательность настолько часто сопутствует получению подобных вещей, что словосочетание «премного обязан» превратилось в синоним слова «спасибо» во многих языках.

Чувство признательности распространено чрезвычайно широко, причем, как утверждает социолог Элвин Гоулднер (Gouldner, 1960), практически в любом обществе. [Некоторые общества придали этому правилу статус ритуала. Так, в



некоторых областях Пакистана и Индии широко распространен узаконенный обычай обмена подарками «Вартан Бханджи» (*Vartan Bhanji*). Вот как описывает этот обычай Гоулднер (Gouldner, 1960): «Важно то, что сложившаяся система не дает людям оставить данные ими обязательства невыполненными. Так, после окончания свадебного торжества хозяева дарят уходящим гостям 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 она позже возвратит, и так далее».]

Развитая система признательности, обусловленная правилом взаимного обмена, является уникальной особенностью человеческой культуры. Известный археолог Ричард Лики (Leakey amp; Lewin, 1978) связывает сущность того, что делает нас людьми, с системой взаимобмена: «Мы – люди, потому что наши предки научились делиться своей пищей и умениями посредством почитаемой сети обязательств», – говорит он. Этнографы Лайонел Тайгер и Робин Фокс (Tiger amp; Fox, 1971) рассматривают эту «сеть признательности» как уникальный приспособительный механизм человеческих существ, делающий возможным разделение труда, обмен различными видами товаров и услуг (посредством создания условий для подготовки специалистов) и формирование системы взаимозависимостей, которые объединяют индивидов в чрезвычайно эффективно действующие организационные единицы.

Именно ориентация на будущее, присущая чувству признательности, явилась причиной социального прогресса. Широко распространенное и энергично поддерживаемое чувство признательности сыграло огромную роль в человеческой социальной эволюции, поскольку подразумевается, что один человек может дать нечто (например, еду, энергию, заботу) другому с уверенностью в том, что его силы не будут потрачены впустую. Впервые в эволюционной истории индивид получил возможность отдавать какую-то часть своих ресурсов и при этом не терять отданное. Результатом этого явилось усложнение и усовершенствование системы помощи, дарения подарков, торговых отношений, принесшее обществу огромную выгоду. Неудивительно, что правило взаимного обмена глубоко внедрилось в наше мышление благодаря социализации, которой мы все подвергаемся.

Я не знаю лучшей иллюстрации того, насколько глубоко могут проникать в будущее обязательства взаимного обмена, чем следующая история о 5 тысячах долларов помощи, которые были посланы в 1985 году из Мексики доведенному до нищеты народу Эфиопии. В 1985 году Эфиопия справедливо могла претендовать на то, что испытывает величайшие страдания и лишения в мире. Экономика страны была разрушена. Ее продуктовые запасы были уничтожены многолетней засухой и гражданской войной. Жители Эфиопии тысячами умирали от болезней и голода. Учитывая эти обстоятельства, я не был удивлен, узнав о сделанном Мексикой пожертвовании 5 тысяч долларов этой мучительно нуждающейся стране. Однако у меня буквально отвалилась челюсть, когда из краткой газетной заметки я узнал о том, что помощь была отправлена в обратном направлении. Местные чиновники Красного Креста решили послать деньги для оказания помощи жертвам землетрясения в Мехико.

Если меня начинает интересовать какой-то аспект человеческого поведения, я стремлюсь провести достаточно глубокое расследование. В данном случае я сумел узнать детали приведенной истории. Эти детали явились красноречивым подтверждением универсальности правила взаимного обмена. Несмотря на сильнейшую нужду, испытываемую народом Эфиопии, деньги были посланы в Мехико, потому что в 1935 году Мексика оказала помощь Эфиопии, когда та была оккупирована итальянскими войсками (*Ethiopian Red Cross*, 1985). Узнав об этом, я



испытал чувство благоговения, но перестал недоумевать. Потребность ответить взаимностью перевесила огромные культурные различия, громадные расстояния, повальный голод и прямое своекорыстие. Через полстолетия, вопреки всем противодействующим силам, признательность восторжествовала.

Как работает это правило

Не очень-то заблуждайтесь, человеческие общества извлекают значительную выгоду из правила взаимного обмена, и, следовательно, они стараются сделать так, чтобы их члены придерживались этого правила и верили в него. Каждого из нас учили жить в соответствии с правилом взаимного обмена, и каждый из нас знает о социальных санкциях, применяемых ко всякому, кто это правило нарушает. Ярлыки, которые мы навешиваем на подобных людей, имеют негативный оттенок – лодырь, попрошайка, неблагодарный, необязательный человек, тот, кто способен скрыться, не уплатив долга. Поскольку существует всеобщая неприязнь к тем, кто берет и не делает усилий, чтобы отдать что-то в ответ, мы часто идем на все, чтобы избежать ситуации, в которой нас могли бы посчитать неблагодарными. Дело доходит до того, что мы часто оказываемся одержимыми желанием отблагодарить, и в результате нас «используют» индивиды, которые стремятся заработать на нашей признательности.

Чтобы понять, как именно могут использовать правило взаимного обмена те, кто признает его в качестве орудия влияния, каковым оно, несомненно, и является, обратимся к эксперименту, проведенному профессором Деннисом Риганом (Regan, 1971) из Корнуэлльского университета. Субъект, который участвовал в исследовании, должен был оценить качество ряда картин. Другой оценивающий – мы можем называть его Джо – только представлялся таким же субъектом, будучи на самом деле ассистентом доктора Ригана. Эксперимент проводился в двух модификациях. В одном случае Джо оказывал маленькую непрошеную любезность истинному испытуемому. Во время короткого перерыва Джо покидал комнату на пару минут и возвращался с двумя бутылками «Кока-колы», одной для испытуемого и другой для себя, говоря: «Я спросил у доктора, можно ли мне взять для себя "Колу", и он разрешил, так что я купил еще одну для вас». В другом случае Джо не оказывал испытуемому любезности; он просто возвращался после двухминутного перерыва с пустыми руками. Во всех остальных отношениях Джо вел себя одинаково.

Позднее, когда все картины оказывались оцененными и доктор Риган покидал комнату, Джо просил испытуемого оказать любезность *ему*. Он признавался, что продает лотерейные билеты и что если он распространит большую часть билетов, то выиграет приз в 50 долларов. Джо просил испытуемого купить несколько лотерейных билетов по цене 25 центов за штуку: «Пожалуйста, купите любое количество, чем больше, тем лучше». В ходе исследования было сделано интересное заключение относительно количества билетов, приобретенных у Джо испытуемыми в двух разных ситуациях. Без всякого сомнения, Джо с большим успехом продавал лотерейные билеты тем участникам эксперимента, которые воспользовались ранее его любезностью. Явно ощущая, что они чем-то обязаны Джо, эти люди покупали в два раза больше билетов, чем те, кому Джо не оказывал любезности. Хотя исследование Ригана представляет собой чрезвычайно простую демонстрацию того, как работает правило взаимного обмена, оно достаточно ярко иллюстрирует несколько важных характерных черт этого правила. В дальнейшем подробное рассмотрение этих черт поможет нам понять, как можно использовать правило взаимного обмена с выгодой для себя.

Правило взаимного обмена является универсальным



Одной из причин, по которым правило взаимного обмена может чрезвычайно эффективно использоваться в качестве инструмента для получения уступок со стороны другого человека, является его универсальность. Данное правило обладает приводящей в трепет силой, часто вызывая положительную реакцию на требование, которое, если бы не чувство признательности, не следовало бы выполнять. Некоторые свидетельства того, что влияние правила взаимного обмена часто оказывается сильнее влияния других факторов, которые обычно определяют, следует ли исполнять просьбу, можно увидеть в результатах исследования Ригана. Риган интересовала не только связь правила взаимного обмена с уступчивостью, но и то, как симпатия к данному человеку влияет на склонность подчиниться его требованию. Чтобы установить, как симпатия к Джо повлияла на решение испытуемых купить лотерейные билеты, Риган попросил участников эксперимента заполнить несколько оценочных листов-тестов, показывающих, насколько им нравится Джо. Затем Риган соотнес выраженность симпатии испытуемых к Джо с количеством купленных у него билетов. При этом была обнаружена склонность участников эксперимента покупать тем больше лотерейных билетов у Джо, чем больше он им нравился. Но это вряд ли является поразительным открытием. Большинство из нас знает, что люди гораздо чаще оказывают любезность тем, кто им нравится.

В эксперименте Ригана, однако, связь между симпатией и уступчивостью не наблюдалась в ситуации, когда испытуемые получали от Джо «Кока-колу». Для тех, кто был обязан Джо, не имело значения, нравится он им или нет; они чувствовали, что должны ему каким-то образом отплатить, и они это делали. Участники эксперимента, отмечавшие, что Джо им не нравится, покупали у него столько же билетов, сколько те, кто утверждал, что Джо им нравится. Правило взаимного обмена имело настолько сильное влияние, что «брало верх» над фактором, который обычно влияет на решение подчиниться просьбе, – над симпатией к просителю.

Подумайте о скрытых возможностях. Люди, которые вам не нравятся, – непривлекательные или навязчивые торговцы, знакомые с тяжелым характером, представители странных или непопулярных организаций – могут вынудить вас делать то, что им хочется, просто оказав вам небольшую любезность до того, как они обратятся со своими притязаниями. Давайте рассмотрим конкретный пример. Общество Кришны является восточной религиозной сектой с уходящими в глубь веков корнями. В 1970-е годы впечатляюще увеличилось число его членов, а также объем собственности. Экономический рост обеспечивался посредством различных видов деятельности, главным из которых являлось выпрашивание пожертвований у прохожих в публичных местах.

В течение раннего периода современной истории Общества Кришны вымогательство взносов осуществлялось в необычной форме. Группы фанатиков-кришнаитов – часто с выбритыми головами, в плохо сидящей одежде, с обмотками на ногах, с четками и бубенчиками – обычно собирали пожертвования на городских улицах, монотонно напевая и пританцовывая в процессе выпрашивания денег.

Замаскировавшись до предела [в одежду Санта Клауса, в преддверии праздника Рождества], но все-таки используя правило взаимного обмена в качестве союзника, эти члены Общества Кришны были арестованы за сбор пожертвований без разрешения, когда они навязывали леденцовые палочки рождественским покупателям, а затем выпрашивали пожертвования

Хотя такая методика чрезвычайно эффективно способствовала привлечению внимания, сбор средств шел не очень хорошо. Средний американец



считал кришнаитов по меньшей мере странными и не изъявлял желания давать им деньги. Членам Общества Кришны быстро стало ясно, что у них неправильно организована реклама. Людям, у которых кришнаиты выпрашивали взносы, не нравилось, как члены Общества выглядели и действовали. Если бы Общество Кришны было обычной коммерческой организацией, решение было бы простым – изменить то, что не нравится публике. Но кришнаиты – религиозная организация, и то, как ее члены одеваются и действуют, отчасти связано с религиозными факторами. Поскольку в любой конфессии религиозные факторы, как правило, не меняются по мирским соображениям, руководство Общества кришнаитов оказалось перед лицом настоящей дилеммы. С одной стороны, поведение, вид одежды и прически имели большое значение. С другой стороны, финансовому благополучию организации угрожали отрицательные взгляды американской публики. Что же было делать секте?

Решение кришнаитов было блестящим. Они разработали новую тактику сбора средств. Человеку, на которого они нацеливались, теперь не обязательно было иметь по отношению к сборщикам средств положительные чувства. Кришнаиты начали применять процедуру выпрашивания взносов, основанную на правиле взаимного обмена, которое, как продемонстрировало исследование Ригана, является достаточно «могучим», чтобы преодолеть фактор неприязни к тому, кто обращается с просьбой. Новая стратегия кришнаитов, так же как и прежняя, включает в себя выпрашивание подачек в публичных местах с интенсивным пешеходным движением (аэропорты являются излюбленными местами), но теперь, прежде чем попросить человека о пожертвовании, кришнаиты вручают ему «подарок» – книгу (обычно «Бхагават Гита»), журнал Общества «Назад к Богу» (*Back to the Godhead*) или, что наиболее просто и дешево, цветок. Ничего не подозревающему прохожему, который внезапно обнаруживает, что ему в руки сунули цветок, ни в коем случае нельзя разрешить вернуть этот цветок, даже если человек утверждает, что он ему не нужен. «Нет, это наш подарок вам», – говорит сборщик пожертвований, отказываясь принять цветок обратно. Только после того, как член Общества кришнаитов таким образом задействует правило взаимного обмена, прохожего просят сделать пожертвование в пользу Общества. Эта стратегия оказалась фантастически эффективной и принесла Обществу Кришны крупномасштабную прибыль, позволившую профинансировать деятельность многочисленных храмов и предприятий, а также приобрести собственность в 321 городе в Соединенных Штатах и других странах.

Однако следует заметить: поучительно, что правило взаимного обмена начало приносить меньшую пользу кришнаитам не потому, что само по себе стало менее эффективным, но потому, что люди нашли способы помешать кришнаитам применять это правило к ним. Оказавшись однажды жертвами подобной тактики, многие путешественники теперь проявляют бдительность при виде соответствующим образом одетых сборщиков пожертвований Общества Кришны в аэропортах и на вокзалах, изменяя свой путь так, чтобы избежать встречи с ними и заранее готовясь отвергнуть «подарок». Хотя Общество старается противостоять этой возросшей бдительности граждан, рекомендуя своим членам одеваться и вести себя в современном стиле, чтобы избегать немедленного распознавания при выпрашивании пожертвований (некоторые сборщики носят дорожные сумки или чемоданчики), даже тщательная маскировка не всегда помогает кришнаитам. Кроме того, администрация аэропортов старается вовремя сообщить людям о намерениях кришнаитов. Так, теперь обычной практикой в аэропортах является ограничение деятельности кришнаитов по сбору пожертвований определенными территориями и сообщение посредством надписей и объявлений по внутренней системе связи о том, что в этих местах кришнаиты собирают пожертвования. То, что мы предпочли



бороться с кришнаитами скорее уклоняясь от их навязчивости, нежели противостоя ей, является свидетельством социальной ценности правила взаимного обмена. Это правило слишком сильно – и в общественном плане благотворно – чтобы мы могли нарушить его.

В результате кришнаиты понесли значительные убытки за последние десять лет. В одной только Северной Америке почти 30 % их храмов были закрыты по экономическим причинам, а число активных членов Общества Кришны резко сократилось. Однако кришнаиты не сдаются. Должностные лица признают, что организация стремится сохранить свое влияние в Северной Америке, однако активно внедряется на недавно открывшиеся «рынки» Восточной Европы, жители которой еще не получили прививки, позволяющей игнорировать назойливую щедрость кришнаитов.

Хотя кришнаиты перебрались на более тучные пастбища, глупо было бы думать, что вместе с ними исчезли все эффективные тактики взаимного обмена. Исследователи, проводящие опросы общественного мнения, обнаружили, что если к опроснику изначально приложить денежное вознаграждение (серебряный доллар или чек на 5 долларов), вместо того чтобы перечислять вознаграждение по факту получения заполненного вопросного листа, то эффективность опроса резко возрастает (Church, 1993; Warriner, Goyder, Gjertsen, Horner amp; McSpurren, 1996). В одном исследовании было доказано, что «вознаграждение» в виде пятидолларового чека, приложенного к анкете по страхованию, приносит вдвое больший результат, чем выплата 50 долларов после того, как заполненная анкета была отправлена назад (James amp; Volsten, 1992). Аналогичным образом поступают официанты, когда к счету прикладывают «подарок» – конфету или жевательную резинку – что значительно увеличивает размер чаевых (Gruner, 1996).

Кажется, детям лучше известна эта сторона социального взаимодействия. Один учитель рассказывал мне, как он проводил в пятом классе тест на употребление настоящего, будущего и прошедшего времени. На вопрос «Будущее время от "я даю" - ...» один из учеников ответил: «Я беру». Может быть, он плохо изучил конкретное правило грамматики, зато более важное социальное правило он знал лучше.

Политика. Другой ареной, где широко применяется правило взаимного обмена, является политика. Это правило используется на всех уровнях.

– На самом вершине пирамиды власти избранные должностные лица вовлечены в обмен взаимными услугами, голосами и одолжениями, что поистине превращает политику в некую странную кухню. Нехарактерное голосование какого-либо чиновника при принятии какого-нибудь закона может быть интерпретировано как любезность в обмен на любезность человека, предложившего закон. Политические аналитики были поражены способностью Линдона Джонсона в начальном периоде его правления проводить большинство своих программ через Конгресс. Даже те члены Конгресса, которые изначально являлись противниками данных предложений, голосовали за них. Более глубокое исследование политологов показало, что основной причиной успеха Джонсона была не столько его политическая интуиция, сколько широкий диапазон услуг, которые он мог оказывать другим законодателям в течение долгих лет работы в Палате представителей и в Сенате. В качестве президента Джонсон мог провести огромное количество законодательных инициатив за короткое время, потребовав уплаты за эти услуги. Интересно, что аналогично можно объяснить сложности Джимми Картера в проталкивании программ через Сенат в начальном периоде его правления, и это несмотря на подавляющее большинство демократов как в Палате представителей, так и в Сенате. Картер пришел к президентству не из истэблишмента Капитолийского холма. Проводя свою кампанию, Картер говорил, что он никому ничем не обязан в



Вашингтоне. Причиной большинства его трудностей на посту президента вполне мог быть тот факт, что в Вашингтоне никто ничем не был обязан *ему*. То же самое, и даже в большей степени, можно сказать относительно первого президентского срока Билла Клинтона.

– На среднем уровне мы можем видеть стремление корпораций и отдельных индивидов обеспечивать судейских и законодательных чиновников подарками и услугами. Недаром существуют юридические ограничения, направленные против подобных даров и услуг. Накопление обязательств часто лежит в основе официально заявленного намерения поддержать популярного кандидата. Один взгляд на список организаций, которые делают вклады в предвыборные кампании *обоих* главных кандидатов на важный пост, подтверждает подобные мотивы. Скептик, требующий прямых свидетельств компенсации, ожидаемой политическими вкладчиками, пусть обратит внимание на замечательное по своей наглости признание бизнесмена Роджера Тамраза на слушаниях по финансовой реформе в Конгрессе США. Когда его спросили, доволен ли он результатами «финансовой поддержки кандидатов», на которую он потратил 300 тысяч долларов, Тамраз улыбнулся и ответил: «Думаю, что в следующий раз я потрачу 600 тысяч долларов».

Подобное чистосердечие – редкое качество среди политиков. В большинстве случаев и «берущие» и «дающие» хором утверждают, что такие вещи, как «финансовая поддержка» предвыборных кампаний, бесплатные путешествия и прочее не могут повлиять на решения «честных и добросовестных» государственных служащих. Глава одной лоббирующей организации настаивал на том, что повода для беспокойства быть не может: «Эти люди [государственные чиновники] – мудрые, зрелые, образованные мужчины и женщины, настоящие профессионалы своего дела, способные отличить черное от белого, рассудительные и осторожные» (Barker, 1998). Тем более по этому вопросу единодушны сами политики. Они постоянно провозглашают полную независимость от финансовых обязательств, которые могут влиять на кого угодно, только не на них. Один из депутатов палаты представителей от моего собственного штата твердо заявил свою позицию относительно любителей «делать подарки»: «Они поймут с этого то же самое, что и все остальные – шиш» (Foster, 1991).

Прошу меня извинить, но для меня, как ученого, это утверждение смехотворно. Мы, честные и добросовестные ученые, вполне хорошо представляем себе, как обстоит дело. В частности, мы твердо уверены в том, что любые «мудрые, зрелые, образованные мужчины и женщины, настоящие профессионалы своего дела» точно так же, как и другие люди, подвержены социальным влияниям. Рассмотрим случай с шумихой, развернувшейся вокруг одного лекарственного препарата против болезней сердца, вопрос безопасности которого для здоровья стал предметом бурных дискуссий. Расследование доказало, что 100 % ученых, написавших статьи в защиту препарата, пользовались разными видами «поддержки» (международные командировки, выделение средств на эксперименты, предоставление персонала) от фармацевтических компаний; но из тех, кто отозвался о препарате критически, «поддержку» получали только 37 % (Stelfox, Chua, O'Rourke amp; Detsky). Если «поддержка» может поколебать даже ученых, которые наверняка «способны отличить черное от белого, рассудительны и осторожны», чего же ожидать в таком случае от политиков? Как избранные, так и назначенные государственные чиновники часто считают, что на них не распространяются правила для «обычных людей» – например, правила парковки автомобиля и тому подобное. Но потворствовать этому заблуждению, когда оно касается правила взаимного обмена, не только смешно, но и опасно.



Не совсем бесплатные образцы. Конечно, правило взаимного обмена находит широкое применение и в торговой сфере. Хотя число возможных примеров велико, давайте рассмотрим пару примеров, касающихся предоставления бесплатных образцов продукции. Распространение бесплатных образцов имеет долгую историю. В большинстве случаев небольшое количество соответствующего продукта предоставляется потенциальным покупателям с целью дать им возможность попробовать этот продукт и посмотреть, понравится ли он им. Конечно, это законное желание производителя – продемонстрировать широкой публике качества продукта. Однако прелесть бесплатного образца заключается в том, что он также является подарком и в качестве такового может привести в действие правило взаимного обмена. В стиле джиу-джитсу тот, кто рекламирует товар, раздавая бесплатные образцы, может высвободить естественную обязывающую силу, присущую подарку, невинно притворяясь, что его единственное намерение – проинформировать потенциальных покупателей. Излюбленным местом для раздачи бесплатных образцов является супермаркет, где покупателям часто вручают небольшие кусочки определенной разновидности сыра или мяса на пробу. Для многих людей трудно принимать образец от постоянно улыбающегося представителя фирмы, возвращая только зубочистку и уходя прочь. Многие покупают данный продукт, даже если он им не очень-то нравится. Блестящий вариант этой маркетинговой процедуры иллюстрируется следующим случаем, который приводится Вэнсом Пакардом в книге «Незримые мастера уговаривать» (*The Hidden Persuaders*). Один владелец супермаркета в Индиане однажды продал тысячу фунтов сыра за несколько часов, предлагая покупателям самим отрезать себе куски в качестве бесплатных образцов.

Другой вариант распространения бесплатных образцов используется *Amway Corporation*, быстро растущей компанией, которая производит бытовую технику и предметы личной гигиены и продает их через широкую, охватывающую всю страну, сеть поквартирной торговли. Компания, которая за несколько лет довела объем продаж до полутора миллиардов долларов, использует бесплатные образцы в составе комплекта, называемого *BUG*. В *BUG* входят продукты *Amway* – жидкости для полировки мебели, моющие средства, шампуни, дезодоранты, репелленты. Представители фирмы приносят эти средства потребителю домой в особой корзинке или просто в полиэтиленовом пакете. Специальный профессиональный справочник *Amway* рекомендует продавцу оставлять *BUG* потребителю «на 24, 48 или 72 часа совершенно бесплатно и без каких-либо обязательств с его стороны. Просто предложите потенциальному покупателю испытать этот продукт... Это такое предложение, от которого никто не может отказаться». К концу испытательного периода представитель *Amway* возвращается и собирает заказы на те продукты, которые потребитель желает приобрести. Поскольку очень немногие люди используют полностью содержимое даже одной из емкостей за такой короткий период, продавец может затем отнести *BUG* следующему потенциальному покупателю и начать весь процесс сначала. У многих представителей *Amway* имеется несколько наборов *BUG*, которые можно использовать одновременно.

Конечно, теперь мы с вами знаем, что покупатель, который принял и использовал продукты из набора *BUG*, попал в ловушку, столкнувшись с влиянием правила взаимного обмена. Многие люди чувствуют себя обязанными заказать те продукты, которые они попробовали и таким образом частично потребили. И конечно, в корпорации *Amway* теперь знают, что дело обстоит именно так: даже в этой имеющей великолепные показатели компании применение *BUG* способствовало выраженному увеличению объема продаж. Торговые агенты отмечают поразительный эффект.



Некоторые производители продуктов питания больше не дожидаются, когда покупатели окажутся в магазине, чтобы снабдить их бесплатными образцами [а предлагают их случайным прохожим, возле фирменных рекламных палаток]

«Невероятно! Мы никогда не видели подобного ажиотажа. Продукт раскупается с невероятной скоростью, а мы ведь только начали... Применение *BUG* привело к невероятному увеличению объема продаж [из доклада торгового агента из Иллинойса]. Использование *BUG* – самая фантастическая идея в области розничной торговли. В среднем люди приобретают около половины всего содержимого *BUG*, когда агенты его забирают... Одним словом, грандиозно! Мы никогда не видели подобной реакции [из доклада торгового агента из Массачусетса].»

Торговые агенты из *Atway*, похоже, озадачены поразительной силой *BUG*. Конечно, мы с вами теперь уже должны понимать причину такого большого успеха.

Правило взаимного обмена «правит бал» и в межличностных отношениях, когда речь не идет ни о деньгах, ни о коммерческом обмене. Здесь будет уместно привести следующий пример. Европейский ученый Айбл-Айбсфельдт (Eibl-Eibesfeldt, 1975) поведал миру историю одного немецкого солдата, основной задачей которого во время Первой мировой войны была поимка вражеских солдат для допроса. Из-за специфики окопных боевых действий того времени армиям было чрезвычайно трудно пересекать ничейную территорию между линиями фронтов; но отдельному солдату было несложно пробраться ползком и незаметно проскользнуть в окоп противника. В армиях имелись специалисты, которые регулярно проделывали это, чтобы захватить в плен вражеского солдата. Германский специалист, о котором идет речь в нашем рассказе, часто успешно выполнял подобные миссии. Однажды он ловко преодолел расстояние между фронтами и застиг врасплох солдата во вражеском окопе. Ничего не подозревающий солдат в это время ел и поэтому был легко обезоружен. Испуганный пленник с одним лишь куском хлеба в руках затем сделал то, что, возможно, было самым важным поступком в его жизни. Он протянул своему врагу хлеб. Немец был так тронут этим подарком, что не смог выполнить свое задание. Он предпочел вернуться в свою часть с пустыми руками, не побоявшись гнева начальства.

Интересен и другой пример. Одна женщина спасла свою жизнь не тем, что сделала подарок, как захваченный солдат, а тем, что *отказалась* от подарка и от тяжелых обязательств, которые были с ним связаны. Эта женщина, Дайана Луи, была жительницей Джонстауна в Гайане. В ноябре 1978 года глава общины Джим Джонс призвал к массовому самоубийству всех жителей, большинство которых с готовностью выпили из цистерны *Kool-Aid* [Прохладительный напиток. – *Примеч. перев.*] с добавлением яда и умерли. Дайана Луи, однако, отказалась выполнять приказ Джонса и ушла из Джонстауна в джунгли. Она объясняет свой протест предшествовавшим ему отказом принять особые милости от Джонса. Будучи больной, Дайана отвергла предложенную Джонсом особую еду, потому что «знала, что как только он мне предоставит эти привилегии, он меня поймает. Я не хотела быть ему обязанной хоть чем-нибудь» (Anderson amp; Zimbargo, 1984).

Правило взаимного обмена навязывает долги

Итак, сила правила взаимного обмена такова, что странные, неприятные или вызывающие у нас неприязнь люди, делая нам одолжение, тем самым вынуждают нас выполнять их требования. Однако следует отметить другую важную особенность данного правила, которая делает возможной подобную уступку. Другой человек может нажать спусковой крючок чувства признательности, оказав нам непрошеную услугу. Согласно правилу взаимного обмена, нам следует действовать по отношению к другим людям таким же образом, каким эти люди действуют по



отношению к нам; нам вовсе не обязательно просить о чем-либо, чтобы чувствовать себя обязанными отплатить должным образом. Например, Ассоциация американских ветеранов-инвалидов сообщает, что на ее простой почтовый призыв с просьбой о пожертвованиях реагирует приблизительно 18 % людей. Но если почтовое отправление включает в себя какой-либо подарок (даже самый скромный), на него реагирует уже 35 % людей.

Если мы немного подумаем о социальной ценности правила взаимного обмена, многое станет ясно. Данное правило было установлено с целью способствовать развитию отношений взаимного обмена между индивидами таким образом, чтобы человек мог вступать в подобные отношения, не опасаясь понести урон. Из этих соображений, непрошено оказанная любезность должна связывать человека обязательством. Известно, что отношения взаимного обмена дают огромные преимущества тем культурам, которые их поощряют. Следовательно, общество должно стремиться быть уверенным в том, что данное правило выполняется. Неудивительно, что влиятельный французский антрополог Марсель Мосс (Mauss, 1954), описывая социальное давление, сопутствующее процессу дарения подарков в человеческом обществе, утверждает: «Существует обязанность давать, обязанность получать и обязанность воздавать тем же».

Хотя обязанность воздавать тем же составляет сущность правила взаимного обмена, именно обязанность получать делает использование этого правила таким легким. Обязанность получать ограничивает нашу способность выбирать тех, кому мы хотели бы быть признательными. Давайте с этой точки зрения рассмотрим два приведенных выше примера. Сначала давайте вернемся к исследованию Ригана, обнаружившего, что любезность, заставляющая испытуемых покупать у Джо большое количество лотерейных билетов, не являлась чем-то, о чем они просили. Джо добровольно покидал комнату и возвращался с одной бутылкой «Колы» для себя и с другой – для испытуемого. Не было ни одного человека, который отказался бы от «Колы». Легко понять, почему испытуемым было неудобно отвергнуть любезность Джо: Джо уже потратил свои деньги; безалкогольное питье было уместно в данной ситуации, к тому же Джо купил бутылку «Колы» и для себя; люди боялись показаться невежливыми. Принятие этой «Колы» породило признательность, которая ярко проявила себя, когда Джо объявил о своем желании продать лотерейные билеты. Обратите внимание на «неравноправие» – право действительно свободного выбора принадлежало Джо. Он выбрал форму первоначальной любезности, и он же выбрал форму ответной любезности. Конечно, можно сказать, что испытуемый мог ответить отрицательно на оба предложения Джо. Но это было бы достаточно тяжело. Отрицательный ответ потребовал бы от испытуемого противостояния естественно сложившимся в обществе стереотипам, поддерживающим правило взаимного обмена. Это правило и использовал Джо, причем весьма ловко.

Даже непрошенная услуга порождает обязательство. Рассмотрим это положение на примере методики сбора пожертвований Общества Кришны. Я систематически наблюдал за сбором пожертвований в аэропортах и записывал высказывания людей, оказавшихся «жертвами». Наиболее часто случается следующее.

«Посетитель аэропорта – скажем, бизнесмен – торопливо проходит через заполненный людьми зал ожидания. Агент-кришнаит, собирающий пожертвования, появляется перед ним и вручает ему цветок. Человек, удивляясь, берет его. [Неожиданность сама по себе является эффективным средством из арсенала «профессионалов уступчивости». Люди, врасплох застигнутые требующими, часто уступают, поскольку в данный момент чувствуют себя неуверенно и, следовательно, легко поддаются влиянию. Например, социальные психологи Стэнли Милграм и Джон Сабини (Stanley Milgram and John Sabini, 1975) показали, что пассажиры нью-



йоркского метро в два раза чаще уступали свои места человеку, который внезапно обращался к ним с просьбой «Простите. Не могу ли я занять ваше место?», по сравнению с тем, кто сначала обращался к сидящему рядом пассажиру, говоря, что думает попросить кого-нибудь уступить место (56 % против 28 %).] Почти сразу после этого он пытается вернуть цветок, говоря, что он ему не нужен. Кришнаит отвечает, что это подарок от Общества Кришны и что человек может оставить его себе... однако пожертвование Обществу было бы оценено по достоинству. Тот человек, на которого нацелился кришнаит, вновь протестует: «Мне не нужен этот цветок. Вот, возьмите его». И снова агент, собирающий пожертвования, отказывается: «Это наш подарок вам, сэр». На лице бизнесмена отражается внутренняя борьба. То ли ему оставить цветок у себя и уйти прочь, ничего не дав взамен, то ли уступить давлению глубоко укоренившегося правила взаимного обмена и пожертвовать деньги. Замешательство отражается не только на лице бизнесмена, но и на его позе. Он то отклоняется от своего благодетеля, то приближается к нему под давлением правила. Снова тело человека отклоняется, но это бесполезно; он уже не может просто так уйти. Покорно кивнув, он роется в кармане и достает несколько долларов, которые благосклонно принимаются. Теперь человек может идти свободно, и он идет с «подарком» в руках до тех пор, пока ему не попадается контейнер для отходов, куда он и бросает цветок.»

Чисто случайно я оказался свидетелем сцены, которая показывает, что кришнаиты очень хорошо знают, насколько часто их подарки бывают ненужными. Несколько лет назад, наблюдая за группой кришнаитов в чикагском международном аэропорту имени О'Хары, я обратил внимание на то, что одна девушка часто оставляла группу и возвращалась с цветами, которыми снабжала своих компаньонов. Я решил проследить за этой девушкой. Оказалось, что ее интересовало содержимое мусорных бачков. Она переходила от одного мусорного контейнера к другому и собирала цветы, которые были выброшены теми, кто оказался в поле внимания кришнаитов. Затем девушка вернулась с ворохом цветов (некоторые цветы, таким образом, были использованы несколько раз) и распределила их среди своих компаньонов. Особенно сильное впечатление на меня произвело то, что большая часть тех людей, которые выбросили цветы, пожертвовали деньги. Природа правила взаимного обмена такова, что даже совершенно ненужный подарок, от которого спешат отделаться при первой же возможности, тем не менее «работает».

Способность непрошенных подарков порождать чувство обязанности признается самыми разными организациями помимо Общества кришнаитов. Сколько раз каждый из нас получал маленькие подарки по почте – поздравительные открытки, брелоки для ключей – от благотворительных агентств, которые просят денег в сопроводительном послании? Я получил пять подобных подарков только за последний год, два от ассоциации ветеранов-инвалидов и остальные от миссионерских школ и больниц. Во всех случаях в сопроводительных посланиях была общая идея. Присланные вещи организация предлагала считать своим подарком; любые же отправленные мною деньги следовало рассматривать не как плату, а, скорее, как ответное предложение. Как утверждалось в письме одной миссионерской организации, за набор поздравительных открыток, который был мне послан, не нужно было непосредственно платить – подарок был предназначен для того, чтобы «поощрить вашу доброту». Если не брать в расчет очевидные налоговые выгоды, основная причина, по которой организации «дарят» открытки, следующая: существует достаточно сильное общественное давление, направленное на то, чтобы человек что-то давал в обмен на подарок, даже непрошенный; но не существует подобного давления, которое вынуждало бы приобретать ненужный продукт.

Правило взаимного обмена может инициировать неравноценный обмен



Существует еще один аспект правила взаимного обмена, который позволяет использовать это правило с целью извлечения выгоды. Как это ни парадоксально, но правило, призванное содействовать равноценному обмену между партнерами, может тем не менее быть использовано для того, чтобы обмануть партнера. Согласно правилу, один вид действия должен быть обменен на подобный вид действия. На услугу следует отвечать услугой; на нее нельзя отвечать пренебрежением и уж конечно – нападением. Но в пределах границ подобных действий допускается значительная гибкость. Небольшая любезность может породить чувство признательности, вынуждающее согласиться на оказание гораздо более важной ответной услуги. Поскольку, как уже было отмечено, правило взаимного обмена позволяет человеку выбирать форму обязывающей первой услуги и форму «аннулирующей долг» ответной услуги, нас легко могут втянуть в нечестный обмен те, кто пожелает использовать данное правило с целью извлечения собственной выгоды и манипуляции окружающими.

И вновь за подтверждением мы можем обратиться к эксперименту Ригана. Вспомните, Джо давал испытуемым по бутылке «Кока-колы» в качестве начального подарка, а затем просил испытуемых купить у него лотерейные билеты по 25 центов за штуку. О чем я до сих пор не удосужился упомянуть, так это о том, что исследование проводилось в конце 1960-х годов, когда цена бутылки «Колы» равнялась десяти центам. Среднестатистический испытуемый, которому Джо приносил десятицентовое питье, покупал два лотерейных билета, хотя некоторые покупали даже по семь билетов. Даже если мы будем брать в расчет только среднего испытуемого, то увидим, что Джо провернул выгодное дельце. Получение 400 % прибыли заслуживает уважения!

Но в случае с Джо даже 400 % прибыли составляли только 50 центов. Может ли правило взаимного обмена породить значительно большее различие в размерах услуг, которыми обмениваются люди? При определенных обстоятельствах, разумеется, может. Возьмем, например, рассказ одной моей студентки о дне, который она вспоминает с раскаянием.

«Однажды, около года тому назад, я не смогла завести свою машину. Когда я сидела на обочине дороги, ко мне подошел парень с автомобильной стоянки и помог завести машину. Я поблагодарила его, парень ответил, что он к моим услугам; когда он уходил, я сказала ему: «Если тебе что-либо когда-нибудь понадобится, забегай». Примерно через месяц этот парень пришел ко мне и попросил мою машину часа на два для поездки за покупками. Я чувствовала себя в какой-то степени обязанной, но испытывала неуверенность, поскольку машина была совершенно новая, а он выглядел очень молодым и неопытным. Позднее я выяснила, что он был несовершеннолетним и не имел страховки. Тем не менее я одолжила ему машину. Он разбил ее.»

Как могло случиться так, что умная молодая женщина согласилась передать свою новую машину фактически незнакомому человеку (причем несовершеннолетнему), потому что он оказал ей маленькую услугу месяцем раньше? Или, в более общем плане, почему незначительные любезности часто побуждают к оказанию более важных ответных услуг? Одной из главных причин является неприятный характер чувства морального обязательства перед кем-либо. Большинство из нас не любит быть кому-нибудь обязанным. Обязательства угнетают нас, от них хочется поскорее избавиться. Нетрудно понять, где находится источник этого чувства. Поскольку договоренности взаимного обмена жизненно важны в человеческих социальных системах, сами условия жизни в обществе вынуждают нас чувствовать себя неудобно, когда мы обязаны кому-либо. Если мы собираемся беззаботно проигнорировать необходимость ответа на чью-то любезность, мы делаем схему взаимного обмена «неработающей» и весьма сильно уменьшаем вероятность



того, что наш благодетель станет оказывать нам какие-либо услуги в будущем. Такое легкомысленное поведение не служит интересам общества. Поэтому мы с детства «натренированы» раздражаться, находясь под бременем обязательства. И вот по одной только этой причине мы часто бываем согласны оказать большую услугу, нежели та, которую оказали нам, просто для того, чтобы сбросить с себя психологическую ношу долга.

Но существует также и другая причина. Людей, которые нарушают правило взаимного обмена, принимая услуги от других, но даже не пытаясь ответить тем же, не любят в обществе. Исключением, конечно, является ситуация, когда человеку не позволяют ответить обстоятельства или отсутствие способностей. Однако в большинстве случаев общество негативно относится к тем индивидам, которые не подчиняются диктату правила взаимного обмена. [Довольно-таки интересно, что исследование, в ходе которого проводилось сопоставление обычаев разных культур, показало, что тех, кто нарушает правило взаимного обмена «в противоположном направлении», – тех, кто дает и не предоставляет получающему возможности отплатить, – не любят так же, как и не платящих долги. Одинаковые результаты были получены при исследовании обычаев американцев, шведов и японцев. Полный отчет об этом исследовании вы можете найти в работе Гержена (Gergen, Ellsworth, Maslach amp; Seipel, 1975).] « Попрошайка », « не платящий долгов » – получения этих ярлыков люди старательно избегают. Они настолько нежелательны, что мы иногда соглашаемся на неравный обмен, чтобы увернуться от них.

Отчет читателя (служащей из штата Орегон)

Когда я устраивалась на работу, женщина, на место которой я поступила, сказала мне, что начальник – на редкость приятный и щедрый человек и что она никогда в жизни бы не уволилась, если бы не ждала ребенка. Она рассказала, что начальник всегда дарил ей цветы и небольшие подарки по различным поводам. Сейчас я уже шесть лет работаю с тем же начальником и могу подтвердить слова моей предшественницы. Он дарит мне и моему сыну подарки на Рождество, дарит мне цветы на день рождения.

Два года назад я осознала, что достигла потолка в своей профессиональной сфере. Если я хочу продолжать заниматься своей карьерой, мне надо пройти переподготовку и перейти в другой отдел или уйти в частный бизнес. Но что-то во мне сопротивляется этому. Я чувствую, что не имею права уйти. Мой начальник уже немолод, и может быть, я смогу перейти на другую работу, когда он уйдет на пенсию. А пока я чувствую, что обязана остаться – ведь начальник всегда был так внимателен ко мне.

Примечание автора. Меня особенно поразили обороты речи читательницы: она «может быть, сможет» перейти на другую работу, когда ее начальник уйдет на пенсию. Создается впечатление, что из-за мелких знаков внимания эта женщина невольно приняла на себя определенные обязательства и в результате просто *не может* начать искать лучшую работу. Этот рассказ – хороший урок для менеджеров, как правильно воспитывать лояльность у подчиненных. Но для всех читателей этой книги здесь еще более важный урок: мелочи бывают очень важны, особенно когда они связаны с такими серьезными жизненными правилами, как взаимный обмен.

В совокупности внутренний дискомфорт и чувство стыда ложатся тяжелым психологическим грузом. Поэтому неудивительно, что мы часто возвращаем больше, чем получили. Также неудивительно, что люди часто избегают просьб о необходимой услуге, если они не в состоянии отплатить за нее (De Paulo, Nadler amp; Fisher, 1983;



Greenberf amp; Shapiro, 1971; Rilei amp; Eckenrode, 1986). Психологическая цена может просто перевесить материальную потерю.

Страх самых разных возможных потерь нередко вынуждает людей отказываться от определенных даров и услуг. Женщины часто отмечают, что испытывают неприятное чувство обязанности, когда мужчины вручают им дорогие подарки или платят за дорогостоящий выход в свет. Даже угощение дешевой выпивкой может породить чувство долга. Одна моя студентка выразила это достаточно ясно в своей письменной работе: «Наученная горьким опытом, я больше не разрешаю парню, с которым встречаюсь, платить за мою выпивку. Я хочу, чтобы никто из нас не чувствовал, что я сексуально обязана». Исследования подтверждают, что основание для такого беспокойства имеется. Если женщина, вместо того чтобы платить самой, позволяет мужчине покупать себе выпивку, она автоматически начинает считаться (как мужчинами, так и женщинами) более доступной для него в сексуальном отношении (George, Gournic amp; McAfee, 1988).

Правило взаимного обмена применимо к большинству типов взаимоотношений; однако в чистом виде взаимный обмен не является необходимым и даже нежелателен при наличии определенных долговременных отношений, таких как семейные или дружеские. В этих случаях (Clark amp; Mills, 1979; Mills amp; Clark, 1982) происходит взаимный обмен готовностью дать в нужный момент то, что потребуется другому (Clark, Mills amp; Sorcoran, 1989). При этой форме взаимного обмена нет необходимости подсчитывать, кто дал больше или меньше, нужно только, чтобы обе стороны жили в соответствии с более общим правилом (Clark, 1984; Clark amp; Waddell, 1985; Clark, Mills amp; Powell, 1986). Однако слишком ярко выраженное «неравноправие» может привести к неудовлетворенности одной из сторон даже в дружбе. Психологи провели интересное исследование психологии пожилых овдовевших женщин (Rook, 1987). Это исследование показало, что вдовы, оказывавшие своим подругам примерно такую же помощь, какую получали от них, были самыми счастливыми. Те же, кто оказывал большую помощь, чем *получал*, а также те, кто *получал* больше, чем отдавал, были одинокими и неудовлетворенными.

Взаимные уступки

Существует еще один способ использования правила взаимного обмена в своих интересах с целью заставить кого-либо подчиниться требованию. Этот способ более утонченный, чем оказание человеку любезности и последующая просьба об ответной услуге; однако в некоторых случаях он более эффективен, чем прямолинейный подход. По личному опыту я знаю, насколько хорошо срабатывает данная методика.

Как-то раз я прогуливался по улице, и вдруг ко мне подошел одиннадцатилетний двенадцатилетний мальчик. Он представился и сказал, что продает билеты на ежегодное представление бойскаутов, которое состоится вечером в ближайшую субботу. Мальчик спросил, не хочу ли я купить несколько билетов по пять долларов за штуку. Поскольку представление бойскаутов было не тем мероприятием, которое мне хотелось бы посетить в субботний вечер, я отказался. «Хорошо, – сказал мальчик, – если вы не хотите купить билеты, как насчет больших плиток шоколада? Они всего лишь по доллару за штуку». Я купил пару и немедленно осознал, что случилось нечто заслуживающее внимания, потому что: а) я не люблю шоколад; б) я люблю доллары; в) я остался с двумя ненужными мне шоколадными плитками; г) мальчик ушел с моими двумя долларами.

Чтобы лучше понять, что же произошло, я отправился в свой офис и пригласил на совещание помогавших мне исследователей. Обсуждая ситуацию, мы увидели, как правило взаимного обмена вынудило меня уступить мальчику,



требовавшему купить шоколад. Согласно этому правилу, человек, который действует по отношению к нам определенным образом, получает право на подобное действие в ответ. Одно из следствий правила взаимного обмена заключается в обязанности оплачивать услуги, которые были нам оказаны. Однако другим следствием данного правила является обязанность идти на уступку по отношению к тому, кто уступил нам. В ходе обсуждения мы с коллегами поняли, что именно такова была позиция, в которую поставил меня бойскаут. Его требование купить несколько плиток шоколада по одному доллару за штуку имело форму уступки с его стороны; это требование было представлено в качестве отступления от требования купить несколько пятидолларовых билетов. Если я признаю диктат правила взаимного обмена, с моей стороны должна была последовать уступка. И такая уступка действительно имела место: я сменил неуступчивость на уступчивость, когда мальчик от большего требования перешел к меньшему, хотя я не нуждался *ни в одной* из предлагаемых им вещей.

Это классический пример того, как орудие автоматического влияния может заставить подчиниться требованию. Не имело значения, люблю я шоколад или нет; бойскаут уступил мне, *щелк, зажужжало*, -я ответил уступкой со своей стороны. Конечно, тенденция отвечать уступкой на уступку не может неизменно работать во всех ситуациях в отношении всех людей; ни одно из орудий влияния, рассматриваемых в этой книге, не является *до такой степени* сильным. Однако в моем обмене с бойскаутом эта тенденция была достаточно выраженной, чтобы сделать меня обладателем пары ненужных и чересчур дорогих плиток шоколада.

Почему я ощутил потребность ответить уступкой на уступку? Подобная уступчивость объясняется полезностью рассматриваемой нами тенденции для общества. В интересах любой социальной группы, чтобы ее члены работали вместе в направлении достижения общих целей. Однако в процессе социального взаимодействия многие люди начинают с выдвижения требований, которые для других неприемлемы. Таким образом, общество должно позаботиться о том, чтобы начальные трудновыполнимые условия были отставлены в сторону ради социально выгодного сотрудничества. Это осуществляется посредством процедур, которые способствуют компромиссу. Взаимная уступка является одной из подобных процедур.

Правило взаимного обмена приводит к ответной уступке двумя путями. Первый очевиден – тот, кому сделана уступка, должен ответить добром. Второй путь, хотя он и не столь прям, является чрезвычайно важным. Так же как и в случаях с услугами, подарками или помощью, обязанность ответить уступкой на уступку способствует заключению социально полезных договоров. При этом гарантируется, что любой, кто пожелает заключить подобный договор, не будет эксплуатироваться в чьих-то чужих интересах. В конце концов, если бы не было социальной обязанности отвечать уступкой на уступку, кто бы захотел первым чем-нибудь пожертвовать? Делать нечто подобное означало бы отказываться от чего-то, рискуя ничем не получить взамен. Однако правило взаимного обмена позволяет нам чувствовать себя в безопасности, первыми жертвуя чем-либо своему партнеру, который обязан предложить ответную жертву.

Отказ-затем-отступление

Поскольку правило взаимного обмена управляет процессом достижения компромиссов, существует возможность использовать начальную уступку как часть чрезвычайно эффективной методики получения согласия. Эту простую методику можно назвать *методикой «отказ-затем-отступление»*. Она также известна как методика «как открыть дверь, которую захлопнули перед твоим носом».



Предположим, вы хотите заставить меня подчиниться определенному требованию. Ваши шансы могло бы повысить предъявление ко мне сначала более серьезного требования, которое я, вероятнее всего, отклонил бы. Затем, после того как я отказался, вы предъявляете менее серьезное требование, то самое, в выполнении которого мною вы были все время заинтересованы. Если вы умело структурировали свои требования, я буду рассматривать ваше второе требование как уступку по отношению ко мне и захочу ответить уступкой со своей стороны, причем единственная открытая для меня возможность сделать это немедленно – согласиться выполнить ваше второе требование.

Не так ли бойскаут добился, чтобы я купил у него шоколад? Не было ли его отступление от «пятидолларового» требования к «однодолларовому» искусственным, специально предназначенным для того, чтобы продать товар? Как человек, который до сих пор хранит свой скаутский значок, я искренне надеюсь, что нет. Но была ли запланирована последовательность большое требование – затем меньшее требование или нет, результат одинаков. Методика «отказ-затем-отступление» работает. А коль скоро она работает, то может *преднамеренно* применяться определенными людьми, желающими во что бы то ни стало добиться своего. Сначала давайте исследуем, как может использоваться эта тактика. Позднее мы увидим, как она уже применяется. Наконец, мы рассмотрим малоизвестные аспекты данной методики, которые делают ее чрезвычайно эффективной.

Как вы помните, после моей встречи с бойскаутом я созвал своих коллег, чтобы попытаться понять, что со мной произошло. В действительности мы сделали больше. Мы разработали эксперимент для проверки эффективности процедуры отказа от более серьезного первоначального требования. У нас были две главные цели при проведении этого эксперимента. Во-первых, мы хотели посмотреть, срабатывает ли данная тактика в отношении других людей помимо меня. Я вообще склонен попадаться на различные уловки и часто уступать. Поэтому нас интересовал вопрос, срабатывает ли методика «отказ-затем-отступление» в отношении достаточно большого числа людей? Если это так, определенно необходимо уделить ей соответствующее внимание.

Нашей второй целью было определение того, насколько мощным орудием является данная методика. Может ли она вынудить человека согласиться с действительно очень серьезным требованием? Другими словами, должно ли *менее серьезное* требование, к которому отступает требующий, быть *мелким*? В тщательной проверке нуждалось следующее предположение – второе требование в действительности не должно быть незначительным; оно только должно быть менее серьезным, чем первоначальное. Решающее значение имеет создаваемая видимость уступки. Второе требование может быть объективно очень серьезным – однако менее серьезным, чем первое требование, – и методика все-таки срабатывает.

Немного подумав, мы решили испробовать эту методику на практике. Мы придумали требование, выполнить которое, как нам казалось, согласились бы немногие. Выдавая себя за представителей «Молодежной консультационной программы графства», мы подходили к студентам колледжа, прогуливающимся по кампусу, и спрашивали, не согласятся ли они сопровождать группу несовершеннолетних преступников во время прогулки по зоопарку. Предложение на несколько часов взять на себя ответственность за группу несовершеннолетних преступников вряд ли могло привлечь студентов. Как мы и ожидали, подавляющее большинство (83 %) молодых людей отказались. Однако мы получили совершенно другие результаты, когда изменили форму вопроса. Прежде чем предложить студентам бесплатно поработать сопровождающими, мы просили их о более сложной услуге – каждую неделю давать консультации несовершеннолетним преступникам в течение как минимум двух лет. Только после того как студенты отказывались



выполнить это чрезвычайно тяжелое требования (а отказывались все), мы предъявляли менее серьезное требование – сходить с несовершеннолетними преступниками в зоопарк. Представляя поездку в зоопарк в качестве отступления от первоначального запроса, мы добились поразительных успехов. В три раза большее число студентов, к которым мы обращались, добровольно согласились сопровождать группу юных преступников (Cialdini, Vincent, Lewis, Catalan, Wheeler amp; Darby, 1975).

Будьте уверены, любая стратегия, способная утроить процент уступивших существенному требованию, будет часто использоваться в самых разных ситуациях. Так, описанную методику часто используют лица, ведущие переговоры в сфере трудовых отношений. Эти люди начинают с выдвижения крайних требований, в выполнении которых они вовсе не заинтересованы. Затем они якобы отступают посредством серии кажущихся уступок и таким образом добиваются реальных уступок от противоположной стороны. Может показаться, что чем выше изначальное требование, тем эффективнее процедура, поскольку в этом случае больше возможностей для иллюзорных уступок. Однако это верно лишь до определенного предела. Исследование, проведенное в Бар-Иланском университете в Израиле, показало, что если первоначальные требования являются настолько трудновыполнимыми, что выглядят необоснованными, тактика оборачивается против тех, кто ею пользуется (Schwarzwald, Raz amp; Zvibel, 1979). В таких случаях тот, кто выдвигает слишком высокие требования, представляется нечестным. Любое последовательное отступление от совершенно нереалистичной изначальной позиции не имеет вида подлинной уступки и поэтому не приводит к ответной уступке. Начальное требование настоящего специалиста по ведению переговоров достаточно завышено, чтобы позволить пойти на серию взаимных уступок, которые приведут к желаемому согласию оппонента, однако оно не настолько необычно, чтобы казаться неправомерным с самого начала (Thompson, 1990).

Некоторые из наиболее преуспевающих телевизионных продюсеров, такие как Грант Тинкер и Гэри Маршал (Grant Tinker, Garry Marshall), преуспели в использовании данной методики в переговорах с цензорами телесети. В одном интервью они оба чистосердечно признались в том, что сознательно вставляют в сценарии строки, которые цензор наверняка вычеркнет, чтобы сохранить действительно нужные строки. Маршал выглядел особенно активным в этом отношении. Обратите внимание на следующие цитаты из статьи о нем Дика Рассела (Russell, 1978).

«Но Маршал... не только признается в своих трюках... он, похоже, получает от них удовольствие. Об одном эпизоде своего популярного сериала «Лаверн и Ширли» (*Laverne and Shirley*) он говорит так: «У нас была задумана следующая сцена: Сквигги в спешке выбегает из своей комнаты и встречается с девушками, живущими наверху. Он спрашивает их: "Не поторопитесь ли вы, пока мое возбуждение не прошло?" Но в сценарий мы включили еще более "сильную" фразу, зная, что цензоры ее вырежут. Они действительно ее вырезали. Тогда мы невинно предложили им второй вариант. "Это подойдет", – сказали они. Иногда приходится идти окольными путями».

Во время работы над сериалом «Счастливые дни» (*Happy Days*) началась настоящая война с цензорами из-за слова «девственница». Маршал говорит: «Я знал, что у нас будут проблемы, поэтому мы вставили это слово семь раз, надеясь, что в шести случаях его вырежут, а в одном – оставят. Это сработало. Мы снова использовали эту тактику, когда надо было сохранить слово "беременная"».



Я наблюдал другую форму методики «отказ-затем-отступление» в ходе организованных мной исследований работы торговых агентов, разносящих товары по квартирам. Некоторые торговые организации используют специальную, модифицированную версию данной тактики. Конечно, самой важной целью для торговца, ходящего по квартирам, является высокий уровень продаж. Однако, как подчеркивается в обучающих программах многих торговых компаний, не менее важным является получение от предполагаемого клиента сведений о потенциальных покупателях – друзьях, родственниках или соседях, к которым можно было бы зайти. По разным причинам, которые мы обсудим в главе 5, уровень продаж поразительно возрастает, когда продавец может упомянуть имя знакомого человека, который «порекомендовал» заглянуть с торговым визитом.

Во время торговой практики меня никто не учил после получения отказа в отношении партии товара «отступить» к требованию сообщить имена потенциальных покупателей. Однако в некоторых программах обучения будущих торговых работников содержится рекомендация узнавать имена людей, к которым можно зайти в случае отказа потенциального клиента. «Хорошо, если вы считаете, что этот прекрасный набор энциклопедий вам пока не требуется, не могли бы вы мне помочь, назвав имена других людей, которые, возможно, пожелают воспользоваться великолепным предложением нашей компании? Кого из своих знакомых вы могли бы мне порекомендовать?» Многие люди, которые при других условиях не стали бы подвергать своих друзей мощной атаке торговых агентов, соглашаются назвать имена тех, к кому можно было бы зайти, когда подобное требование предъявлено в качестве отступления от первоначального требования сделать покупку (выполнить это требование они только что отказались).

Взаимные уступки, контраст восприятия и тайна Уотергейта

Мы уже рассмотрели одну из причин эффективности методики «отказ-затем-отступление» – ее связь с правилом взаимного обмена. Но есть еще две причины. Первая имеет отношение к принципу контрастного восприятия, о котором мы говорили в главе 1. Зная об этом принципе, можно объяснить, почему человек тратит больше, чем было запланировано, денег на свитер после покупки костюма: по сравнению с ценой крупного предмета цена менее дорогого *кажется* более низкой. Таким же образом принцип контрастного восприятия используется в методике «большее-затем-меньшее требование»: не слишком серьезное требование выглядит еще менее серьезным при сравнении его с более высоким требованием. Если я хочу одолжить у вас пять долларов, я могу сделать так, что мое требование покажется вам мелким. Для этого я сначала попрошу одолжить мне 10 долларов. Одно из преимуществ этой тактики заключается в том, что, попросив сначала 10 долларов и отступив затем к пяти, я одновременно задействую правило взаимного обмена и принцип контрастного восприятия. В данном случае требование 5 долларов не только будет рассматриваться в качестве уступки, на которую следует ответить уступкой, оно также покажется вам менее серьезным, чем прямое требование нужной мне суммы.

Правило взаимного обмена в сочетании с принципом контрастного восприятия может представлять собой устрашающе мощную силу. Воплощенная в последовательности «отказ-затем-отступление», объединенная энергия этих орудий влияния способна породить поистине поразительные результаты. Как мне кажется, именно воздействием этой энергии можно правдоподобно объяснить один из самых непостижимых инцидентов нашего времени: решение прорваться в Уотергейтский офис Демократического национального комитета, которое привело к краху президентского правления Ричарда Никсона. Один из тех, кто принимал это решение, Джеб Стюарт Магрудер, после того как услышал, что уотергейтские взломщики



пойманы, пришел в замешательство и спросил: «Как мы могли быть настолько глупыми?» В самом деле, как?

Чтобы понять, насколько пагубной была для администрации Никсона идея предпринять незаконное вторжение, необходимо рассмотреть несколько фактов:

– Это была идея Дж. Гордона Лидди, который отвечал за операции по сбору информации для Комитета по перевыборам президента (CRP). Лидди приобрел среди административной верхушки репутацию психа, и относительно его здравого смысла и психической стабильности многое было неясно.

– Предложение Лидди было крайне дорогостоящим: требовались 250 тысяч долларов наличными, за которыми невозможно было проследить.

– В конце марта, когда предложение было одобрено на совещании директора CRP Джона Митчелла и его помощников Магрудера и Фредерика ЛаРу, перспектива победы Никсона на ноябрьских выборах не могла быть более блестящей. Эдмунд Маски, единственный из заявленных кандидатов, который имел шанс выбить президента из седла, неудачно выступил во время первичных выборов. Победа республиканцев казалась обеспеченной.

– Незаконное вторжение само по себе было крайне рискованной операцией, требовавшей участия десяти человек.

– Демократический национальный комитет и его председатель Лоуренс О'Брайен, чей Уотергейтский офис предполагалось взломать, чтобы установить там подслушивающие устройства, не имели никакой информации, которая могла бы нанести существенный вред президенту. Вероятность того, что они смогут заполучить подобную информацию, была ничтожна (при условии, что администрация не сделает чего-нибудь *очень, очень* глупого).

Несмотря на изложенные выше факты, дорогостоящее, рискованное, бессмысленное и потенциально опасное предложение человека, в чьем здравом смысле, как известно, были основания сомневаться, было одобрено. Как могло случиться так, что умные квалифицированные специалисты сделали нечто до такой степени глупое? Возможно, причина заключалась в том, что план стоимостью в 250 тысяч долларов, который был одобрен, был не первым предложением Лидди. Фактически он представлял собой значительную уступку с его стороны, отступление от двух предыдущих, еще более масштабных предложений. Первое предложение, рассмотренное двумя месяцами ранее на встрече Лидди с Митчеллом, Магрудером и Джоном Дином, требовало 1 миллиона долларов. Помимо установления подслушивающих устройств в Уотергейте были предусмотрены оборудованный специальными средствами связи «самолет для преследования», команды взломщиков и охранников, а также яхта с «первоклассными девочками» для шантажа политиков-демократов. Реализация второго плана Лидди, представленного неделей позже той же самой группе в составе Митчелла, Магрудера и Дина, обошлась бы в 500 тысяч долларов. Только после того как два эти предложения были отвергнуты Митчеллом, Лидди вынес на рассмотрение третий, «ободранный до костей», план стоимостью 250 тысяч долларов. На этот раз в обсуждении участвовали Митчелл, Магрудер и Фредерик ЛаРу. Вот тогда-то этот план – по-прежнему нереальный, но в меньшей степени, чем предыдущие, – и был одобрен.

Таким образом, я, известный простофиля, и Джон Митчелл, мудрый и осмотрительный политик, одинаково легко оказались жертвами использования одной и той же тактики достижения уступчивости. Вот только меня в неудачную сделку втянул бойскаут, продававший кондитерские изделия, а Митчелла – человек, продававший политическую катастрофу.

Давайте обратимся к свидетельским показаниям Джеба Магрудера. Они содержат наиболее достоверный отчет о решающей встрече, на которой план Лидди был окончательно принят. В этих материалах освещаются некоторые любопытные



факты. Так, Магрудер (Magruder, 1974) сообщает, что «никто не был полностью удовлетворен данным проектом», но «после того как была названа грандиозная сумма 1 миллион долларов, мы подумали, что, возможно, 250 тысяч долларов вполне приемлемы... Нам не хотелось отсылать Лидди ни с чем». Митчелл, считавший себя обязанным «оставить хоть что-нибудь Лидди...», по сути дела сказал: «Хорошо, давайте дадим ему четверть миллиона долларов и посмотрим, что он придумает».

В свете первоначальных совершенно нереальных требований Лидди, казалось, что четверть миллиона долларов должна быть тем немногим, что следовало оставить ему в ответ на уступку. С ясностью, которая, к сожалению, появилась слишком поздно, Магрудер охарактеризовал подход Лидди в виде самой точной иллюстрации методики «отказ-затем-отступление», какую я когда-либо встречал. «Если бы Лидди пришел к нам в самом начале и сказал: "У меня есть план взлома офиса Ларри О'Брайена и подключения электронного подслушивающего устройства", – мы, вероятно, немедленно отвергли бы эту идею. Вместо этого он пришел к нам с тщательно разработанной схемой приглашения девочек/похищения политиков/нападения на людей/саботажа/установки электронных подслушивающих устройств... Он пришел просить целую булку, в то время как в душе был согласен на ее половину или даже на четверть».

Поучительно также, что только один член группы, Фредерик ЛаРу, попытался выступить против данного предложения. Говоря с очевидным присутствием здравого смысла «Я не думаю, что это стоит риска», он, должно быть, удивлялся, почему его коллеги Митчелл и Магрудер не разделяют его точку зрения. Конечно, во взглядах ЛаРу и двух других политиков могли существовать многочисленные расхождения. Но ясно одно: из всех троих только ЛаРу не присутствовал на первых двух встречах, где Лидди излагал свои гораздо более амбициозные планы. Следовательно, только ЛаРу был в состоянии увидеть всю бесперспективность проекта и прореагировать на него объективно, не подвергаясь, подобно другим, влиянию правила взаимного обмена и принципа контрастного восприятия.

Будь ты проклят, если сделаешь это, и будь ты проклят, если не сделаешь

Как уже было отмечено, методика «отказ-затем-отступление» базируется не только на правиле взаимного обмена. Мы уже обсудили один из вспомогательных базовых факторов – принцип контрастного восприятия. Существует еще один аспект. Давайте рассмотрим его на конкретном примере. Скажем, я опять хочу занять у вас 5 долларов. Начав с требования 10 долларов, я не могу проиграть. Если вы согласитесь выполнить первоначальное требование, я получу от вас сумму в два раза большую по сравнению с той, которой я собирался довольствоваться. Если же вы отвергнете мое первоначальное требование, я могу отступить к требованию 5 долларов, которые я хотел получить с самого начала. В этом случае действие правила взаимного обмена и принципа контрастного восприятия значительно увеличит вероятность успеха. При любом варианте я извлеку выгоду; это тот случай, когда я выигрываю вершки, а вы теряете корешки.

Рассмотренный выше аспект методики «большее-затем-меньшее требование» особенно ярко проявляется в практике розничной торговли. Клиенту неизменно сначала показывают роскошную модель. Если он покупает эту вещь, «в кашу, которую заварил магазин, падает увесистый кусок масла». Если же потенциальный покупатель отклоняет предложение, продавец выступает с контрпредложением купить модель, имеющую более разумную цену.



Доказательством высокой эффективности описанной процедуры является доклад, опубликованный в журнале «Руководство торговлей» (*Sales Management*) и перепечатанный без комментариев в «Бюллетене покупателя» (*Consumer Reports*).

«Если бы вы были дилером по продаже бильярдных столов, что бы вы стали рекламировать – модель стоимостью 329 долларов или модель стоимостью 3 тысячи долларов? Скорее всего, вы стали бы продвигать на рынок более дешевый предмет в надежде заставить покупателя раскошелиться, когда он придет за покупкой. Но Дж. Уоррен Келли, новый менеджер по рекламе из Брунсвика, говорит, что вы могли бы ошибиться... Для доказательства своей точки зрения Келли приводит реальные цифры. В течение первой недели покупателям... показывали самые дешевые предметы... затем им дали возможность оценить более дорогие модели – традиционный подход, имеющий целью заставить потенциального покупателя приобрести товары по более высокой цене... В среднем в первую неделю на каждый проданный стол приходилось 550 долларов... В течение второй недели покупателей... сразу вели к столу, стоящему 3 тысячи долларов, независимо от того, что они хотели видеть... а затем разрешали рассматривать остальные модели в порядке уменьшения их цены и ухудшения качества. Результатом такой торговли «сверху вниз» было то, что в среднем стол стал продаваться более чем за тысячу долларов» (*Consumer Reports*, 1975, p. 62).

При всей своей эффективности методика «отказ-затем-отступление» не лишена недостатков. Жертвы данной стратегии могут вознегодовать, оказавшись загнанными в угол и вынужденными подчиняться. Возмущение может проявиться двумя способами. Во-первых, жертва может решить проигнорировать словесное соглашение с тем, кто предъявляет требования. Во-вторых, жертва может потерять доверие к манипулирующему требующему партнеру, решить никогда больше не иметь с ним дела. Если бы любой из этих вариантов или оба сразу начали встречаться с определенной частотой, требующему следовало бы серьезно задуматься над целесообразностью использования методики «отказ-затем-отступление». Однако исследования показывают, что подобные реакции при применении данной методики относительно редки и не имеют тенденции к учащению. Кроме того, поразительно, но, похоже, на самом деле они имеют место *все реже* ! Прежде чем пытаться понять, почему так происходит, давайте рассмотрим несколько примеров.

Вот моя кровь, звоните снова

Канадские ученые (Miller, Seligman, Clark amp; Bush, 1976) провели интересное исследование, в ходе которого пытались выяснить, всегда ли жертва тактики «отказ-затем-отступление» выполняет условия соглашения и оказывает требующему услугу. Психологи предлагали людям поработать пару часов в день бесплатно в местном окружном центре психического здоровья. Кроме того, организаторы эксперимента проверяли, являлись ли «завербованные» на работу, как обещали. Как и следовало ожидать, при предъявлении вначале большего требования (добровольно проработать по два часа в неделю в агентстве по крайней мере в течение двух лет) процент согласившихся выполнить меньшее требование, выдвигавшееся в виде отступления, оказался выше (76 %), чем при предъявлении одного лишь меньшего требования (29 %). Причем интересно, что процент явившихся из тех, кто добровольно согласился поработать, также был выше в случае использования методики «отказ-затем-отступление» (85 % против 50 %).

В ходе другого исследования (Cialdini amp; Ascani, 1976) выяснялось, подавляет ли методика «отказ-затем-отступление» своих «жертв» настолько сильно, что они отвергают любые другие последующие требования. Студентов колледжа просили сдать пинту крови в период ежегодной донорской кампании. В одной группе



испытуемым сначала предлагали сдавать по пинте крови через каждые шесть недель в течение трех лет. Других испытуемых просто просили однократно сдать пинту крови. Тех членов обеих групп, которые соглашались сдать пинту крови и в назначенное время появлялись в донорском пункте, спрашивали, готовы ли они дать свои номера телефонов, чтобы им можно было позвонить в случае необходимости получить их кровь снова в будущем. Почти все студенты, которые пришли сдать кровь в результате применения методики «отказ-затем-отступление», согласились быть донорами снова (84 %), в то время как лишь менее половины других студентов, которые явились в донорский пункт, дали свое согласие (43 %). Даже в отношении оказания услуг в будущем методика «отказ-затем-отступление» оказалась весьма эффективной.

«Сладкие» побочные эффекты

Таким образом, тактика «отказ-затем-отступление» побуждает людей не только соглашаться с предъявляемым требованием, но и в действительности это требование выполнять и, кроме того, соглашаться на выполнение других требований. Что же заставляет людей, которых одурачили, продолжать подчиняться? Чтобы ответить на этот вопрос, давайте рассмотрим «ядро» методики – акт «отступления» требующего со своих изначальных позиций. Мы уже видели, что до тех пор, пока люди не начинают рассматривать какую-либо уступку в качестве очевидного трюка, они склонны идти на ответную уступку. Но что мы пока еще не исследовали, так это «побочные эффекты» акта отступления: усиление чувства ответственности у «жертвы» и удовлетворенность ее заключаемым соглашением. Именно эти побочные «сладкие» эффекты позволяют данной методике побуждать людей к выполнению заключенных соглашений и к заключению подобных соглашений в дальнейшем.

Описываемые побочные эффекты подробно изучались в ходе нескольких исследований. Один эксперимент, проведенный социальными психологами в *UCLA*, особенно показателен (Benton, Kelley amp; Liebling, 1972). Испытуемому предлагалось договориться со своим оппонентом относительно того, как им следует поделить между собой определенную сумму денег, выданную экспериментаторами. Испытуемого предварительно проинформировали о том, что, если соглашение не будет достигнуто в ходе переговоров, денег никто не получит. Неизвестный испытуемому оппонент на самом деле был ассистентом. Его заранее проинструктировали, как следует торговаться с испытуемым. К некоторым испытуемым оппонент предъявлял максимально жесткое первое требование (он желал практически все деньги забрать себе) и упорно настаивал на этом требовании в течение всего времени переговоров. При работе с другой группой испытуемых оппонент начинал с более скромного требования, которое тем не менее также было несправедливым; как и в первом случае, оппонент категорически отказывался сдвинуться с занятой им позиции. При работе с третьей группой оппонент начинал с максимально жесткого требования и затем постепенно отступал к более скромному. Результаты данного эксперимента позволяют сделать три важных вывода. Эти выводы помогут нам понять, почему методика «отказ-затем-отступление» настолько эффективна. Во-первых, по сравнению с первыми двумя подходами стратегия, применявшаяся в последнем случае, принесла человеку, который ею пользовался, больше всего денег. Но этот результат не так уж удивителен, если учесть ранее рассмотренные нами свидетельства мощи тактики «большее-затем-меньшее требование». Поразительными являются два других вывода.

Ответственность. По мнению этих людей, им удалось повлиять на оппонента и заставить его оставить им больше денег. Однако мы знаем, что от испытуемых практически ничего не зависело. Экспериментатор дал указание



оппоненту постепенно отступать от своего первоначального требования независимо от того, что делал испытуемый. Но испытуемым казалось, что это они заставили оппонента изменить позицию и *вынудили* его пойти на уступки. В результате испытуемые начинали чувствовать себя более ответственными за конечный исход переговоров. Не требуется больших усилий, чтобы понять, почему методика «отказ-затем-отступление» заставляет тех, на кого она нацелена, выполнять условия договоров. Уступка требующего не только заставляет «жертв» данной методики говорить «да», эта уступка также убеждает их в том, что это они «продиктовали» условия. Таким образом, становится понятным, что в способности методики «отказ-затем-отступление» заставлять людей выполнять свои обязательства нет ничего сверхъестественного. Человек, который чувствует себя ответственным за условия контракта, как правило, стремится выполнять эти условия.

Удовлетворение. Несмотря на то что большинство испытуемых отдавали значительную часть денег оппоненту, который применял стратегию уступок, люди, против которых была нацелена данная стратегия, были, как правило, удовлетворены результатами переговоров. Удовлетворенные же таким образом люди с большой вероятностью будут и в дальнейшем охотно идти на уступки. Одно исследование оптовых продаж подтвердило, что испытуемые, которые ощущали себя ответственными за исход сделки, были более удовлетворены ее исходом и чаще возвращались за покупками. (Schindler, 1998).

Защита

При столкновении с требующим, который использует правило взаимного обмена, мы оказываемся перед лицом хитрого врага. Оказывая на нас давление посредством первоначальной услуги или уступки, требующий получает поддержку мощного союзника в борьбе за нашу уступчивость. На первый взгляд, наша участь в подобной ситуации выглядит незавидной. Мы можем уступить требующему, не устояв перед правилом взаимного обмена. Или мы можем отказаться подчиняться и, следовательно, испытать сокрушительный удар по нашим глубоко укоренившимся чувствам справедливости и долга. Покориться или страдать от угрызений совести – в самом деле, безрадостная перспектива.

К счастью, существуют и другие варианты выбора. При достаточно глубоком понимании намерений наших оппонентов мы можем уйти с поля боя за уступчивость невредимыми и иногда даже с трофеями. Важно понимать, что требующие, которые обращаются к правилу взаимного обмена (или к любому другому орудью влияния) с целью добиться от нас уступок, на самом деле не являются нашими реальными оппонентами. Таким образом, требующие от нас чего-либо люди как бы высвобождают потенциальную энергию правила взаимного обмена посредством оказания первоначальной услуги. Действительным оппонентом является правило. Если мы не собираемся подчиняться ему, то должны принять определенные меры.

Нейтрализация правила взаимного обмена

Но как можно нейтрализовать воздействие правила взаимного обмена? Это правило слишком широко распространено, чтобы от него можно было уклониться, и слишком действенно, чтобы можно было легко преодолеть его влияние. Возможно, в таком случае главное – постараться воспрепятствовать его активизации. Мы можем избежать конфронтации с данным правилом, прежде всего, лишив требующего возможности использовать его против нас. Возможно, отказавшись от первоначальной услуги или уступки требующего, мы сможем избежать трудностей.



Но, вполне возможно, это нам не удастся. Твердое отклонение первоначального предложения работает лучше в теории, чем на практике. Главная проблема заключается в том, что, когда предложение делается впервые, трудно определить, является оно честным или представляет собой попытку использовать нас в своих интересах. Если бы мы всегда предполагали худшее, то не могли бы получать пользу от услуг или уступок, предлагаемых индивидами, которые не имеют намерения эксплуатировать правило взаимного обмена.

Один мой коллега с негодованием вспоминает, как жестоко были уязвлены чувства его десятилетней дочери человеком, который грубо отказался от ее бескорыстного подарка, чтобы уклониться от челюстей правила взаимного обмена. Во время школьного праздника девочка должна была вручить цветок каждому гостю. Но первый же человек, к которому она приблизилась с цветком, зарычал на нее: «Держи это при себе». Не зная, что делать, девочка протянула ему цветок снова и услышала сердитый вопрос: «Что я должен дать взамен?» Когда школьница нерешительно ответила: «Ничего. Это подарок», – человек недоверчиво посмотрел на нее, сказал, что знает «эту игру», и быстро отошел в сторону. Этот опыт причинил девочке такую боль, что она больше ни к кому не могла подойти. Пришлось освободить ее от этого задания – задания, которое она с удовольствием собиралась выполнить. Трудно сказать, кого в этой ситуации следует обвинять больше: бесчувственного человека или эксплуататоров, которые использовали «вошедшее в кровь» стремление отвечать услугой на услугу до тех пор, пока человек не стал реагировать механическим отказом. Независимо от того, кого вы сочтете в большей степени заслуживающим осуждения, вывод напрашивается один. Мы всегда будем встречаться с действительно благородными людьми, так же как и с людьми, которые предпочитают скорее честно играть на правиле взаимного обмена, нежели эксплуатировать его. Они, несомненно, будут оскорблены последовательным отказом принять их помощь или какие-либо услуги, что в результате может привести к социальным разногласиям и изоляции. Следовательно, политика категорического отказа является неблагоприятной.

Другое решение более приемлемо. Следует принимать интересные предложения других, но рассматривать эти предложения надо объективно. Если кто-то хочет оказать вам любезность, целесообразно будет ее принять, признавая при этом, что вы обязываетесь оказать ответную любезность когда-нибудь в будущем. Заключать подобного рода соглашения с другим человеком не значит подвергаться эксплуатации с его стороны через посредство правила взаимного обмена. Как раз напротив – таким образом вы включаетесь в «почетную сеть обязательств», которая так хорошо служит нам как на уровне индивидуальных, так и на уровне общественных отношений с самой зарю человечества. Однако, если начальная услуга оказывается уловкой, трюком, хитростью, предназначенной специально для того, чтобы добиться от вас более серьезной ответной услуги, то это совсем другое дело. В этом случае ваш партнер является не благодетелем, а спекулянтом. И вам следует ответить на его действия в его же духе. Коль скоро вы убедились, что предложение сделано с явно корыстной целью, вам следует соответствующим образом на него отреагировать, чтобы стать свободным от влияния правила взаимного обмена. Если вы воспринимаете и определяете действие требующего как уловку, а не как услугу, правило взаимного обмена больше не является его союзником: правило гласит, что следует отвечать услугой на услугу; оно не требует, чтобы на трюки отвечали услугами.

Выкуривание врага

Давайте рассмотрим конкретный пример. Предположим, вам звонит женщина и представляется членом городского комитета пожарной безопасности. Затем она спрашивает, хотите ли вы познакомиться с правилами пожарной



безопасности и получить домашний огнетушитель, причем совершенно бесплатно. Допустим, вы договариваетесь о встрече с одним из инспекторов комитета. Когда инспектор прибывает, он дает вам маленький ручной огнетушитель и начинает проверять ваш дом с точки зрения пожарной безопасности. Затем инспектор делает вывод, что в случае возникновения пожара в вашем доме его будет чрезвычайно сложно потушить. Наконец, он предлагает вам установить домашнюю систему противопожарной сигнализации и уходит.

Подобный пример не является неправдоподобным. Во многих городах существуют некоммерческие организации, состоящие из сотрудников пожарного департамента. В свое свободное время эти люди дают бесплатные консультации. В соответствии с правилом взаимного обмена вам захочется оказать инспектору ответную услугу, если в будущем ему потребуется помощь. Обмен услугами вполне в духе наилучших традиций, обусловленных правилом взаимного обмена.

Однако более вероятен другой поворот событий. Вместо того чтобы уйти, порекомендовав установить систему сигнализации, инспектор, возможно, начнет убеждать вас в необходимости покупки дорогой системы, производимой компанией, которую он представляет. Скорее всего, инспектор назовет завышенную цену, будучи уверенным в том, что вы незнакомы с розничными ценами и что если вы решите установить систему, то будете чувствовать себя обязанными купить ее у компании, которая обеспечила вас бесплатным огнетушителем и домашней инспекцией. Таким образом компании оказывают давление на потенциальных клиентов. Используя подобный маневр, фирмы, занимающиеся продажей противопожарного оборудования, процветают повсюду. [Предложение бесплатной информации широко применяется при проведении самых разных деловых операций. Работники фирм, занимающихся истреблением вредных насекомых, например, обнаружили, что большинство людей, согласившихся на бесплатный осмотр дома, делают заказ – при условии, что они убеждены в его необходимости – той фирме, представители которой проводили осмотр. Они явно чувствуют себя обязанными обратиться именно в ту фирму, которая оказала им бесплатную услугу. Зная, что такие клиенты едва ли отправятся в другую аналогичную организацию, неразборчивые в средствах владельцы подобных фирм извлекают выгоду из сложившейся ситуации, устанавливая на свои услуги цены выше средних.]

Отчет читателя (бывшего продавца телевизионной и стереоаппаратуры)

В течение некоторого времени я работал продавцом в отделе теле- и стереоаппаратуры. Продавцам в этом отделе платили комиссионные; однако от них требовался не только высокий уровень продаж, но и умение заключать контракты по техническому обслуживанию купленной в магазине аппаратуры. Согласно установленным правилам, на каждые десять продаж надо было заключать по меньшей мере четыре контракта. Если какому-либо продавцу не удавалось заключить необходимое количество контрактов в течение двух месяцев, его перемещали на другую должность или вообще увольняли.

Как только я осознал важность соблюдения установленных правил, я разработал план, в котором использовалась методика «отказ-затем-отступление», хотя в то время я не знал ее названия. Покупатель имел возможность оплатить в момент совершения покупки абонемент на срок от одного до трех лет. Большая часть обслуживающего персонала пыталась заключать одногодичные контракты. У меня были такие же намерения, поскольку одногодичный контракт по правилам приравнивался к трехгодичному. Однако я обычно начинал с предложения наиболее дорогого контракта, понимая, что большинство людей будут не готовы потратить так много (около 140 долларов).



После того как клиент отказывался, я предлагал ему заключить относительно недорогой (35 долларов) одногодичный контракт. Эта тактика оказалась чрезвычайно эффективной – я заключал контракты в среднем с 70 % своих покупателей, в то время как другим продавцам в моем отделе не удавалось поднять этот показатель выше 40 %. Причем мои покупатели были, как правило, удовлетворены сделкой. Я никому до сих пор не говорил об этом.

Примечание автора. Обратите внимание на то, что тактика «отказ-затем-отступление» включает в себя использование принципа контрастного восприятия. Начальное требование (140 долларов) не только заставляет выглядеть уступкой второе требование (35 долларов), но также делает это требование меньшим в глазах покупателей.

Если вы оказались в описанной выше ситуации и поняли, что главная цель визита инспектора – продать вам дорогую систему сигнализации, вам надо предпринять следующий простой, но чрезвычайно эффективный маневр. Он должен включать в себя акт переоценки ситуации. Просто определите все, что вы получили от инспектора – огнетушитель, информацию о пожарной безопасности, сведения о пожароустойчивости вашего дома, – не как подарки, а как уловки, и вы сможете отклонить (или принять) сделанное вам предложение купить систему сигнализации без малейшего воздействия со стороны правила взаимного обмена. По справедливости, услуга должна следовать за услугой, а не за элементом торговой стратегии. Если же в ответ на ваш отказ инспектор попросит «хотя бы» назвать ему имена ваших знакомых, к которым он мог бы зайти, используйте тот же маневр. Поймите, что инспектор отступает к меньшему требованию, чтобы добиться от вас уступки. Как только вы осознаете это, вы перестанете считать предъявленное вам урезанное требование настоящей уступкой. С этого момента, не будучи стесненным искусственно вызванным чувством долга, вы сможете быть уступчивым или неуступчивым по своему усмотрению. Кроме того, вы можете повернуть орудие влияния инспектора против него самого. Если вы убедились в том, что подарки «пожарного инспектора» были небескорыстными, вы вправе использовать их, чтобы извлечь собственную выгоду. Просто примите все, что готов предоставить вам инспектор (информацию о пожарной безопасности, домашний огнетушитель), вежливо поблагодарите его и проводите до дверей. В конце концов, справедливости ради, попытки эксплуатации следует эксплуатировать.

Выводы

– Согласно мнению социологов и антропологов, одна из основных, наиболее широко распространенных норм человеческой культуры воплощается в правиле взаимного обмена. В соответствии с этим правилом человек старается определенным образом отплатить за то, что ему предоставил другой человек. Возлагая на «получателя» обязательство совершить ответный акт в будущем, правило взаимного обмена позволяет одному индивиду давать что-либо другому с уверенностью, что это не будет полностью утрачено. Эта уверенность делает возможным развитие различных видов длительных взаимоотношений, взаимодействий и обменов, которые являются благотворными для общества. Следовательно, все члены общества с детства «натренированы» следовать этому правилу. Те же, кто игнорирует данное правило, ощущают явное неодобрение со стороны общества.

– Правило взаимного обмена часто вынуждает людей подчиняться требованиям других. Суть одной из излюбленных «доходных» тактик определенного рода «профессионалов уступчивости» заключается в том, чтобы что-нибудь дать



человеку перед тем, как попросить его об ответной услуге. Эта тактика весьма эффективна благодаря трем аспектам правила взаимного обмена. Во-первых, данное правило является универсальным, его влияние часто превосходит влияние других факторов, которые обычно определяют уступчивость. Во-вторых, это правило вступает в силу даже тогда, когда нам оказывают услуги, о которых мы не просили. Таким образом снижается наша способность самостоятельно принимать решения и выбор за нас делают те, кому мы чем-либо обязаны. Наконец, правило взаимного обмена может подтолкнуть к неравноценному обмену. Для того чтобы отделаться от неприятного чувства морального обязательства, люди часто соглашаются оказать гораздо более серьезную услугу, чем та, которая была оказана им самим.

– Известен другой способ вынудить человека пойти на уступки с помощью правила взаимного обмена. Вместо того чтобы первым оказать услугу, которая приведет к ответной услуге, индивид может изначально пойти на уступку, которая подтолкнет оппонента к ответной уступке. В основе так называемой методики «отказ-затем-отступление», или методики «как открыть дверь, которую захлопнули перед твоим носом», лежит принуждение к обмену взаимными уступками. Начав с чрезвычайно завышенного требования, которое в обязательном порядке будет отвергнуто, требующий затем может с выгодой для себя отступить к более реальному требованию (именно к тому, которое и является для него по-настоящему важным), которое с достаточной долей вероятности будет выполнено, поскольку выглядит уступкой. Исследования показывают, что данная методика не только увеличивает вероятность того, что человек согласится выполнить определенное требование, методика «отказ-затем-отступление» также повышает вероятность того, что человек будет выполнять подобные требования и в будущем.

– Для того чтобы наилучшим образом защититься от давления правила взаимного обмена, вовсе не следует систематически отказываться от предложений, сделанных другими людьми. Необходимо принимать услуги или уступки других с искренней благодарностью, но при этом быть готовыми расценить их как ловкие трюки, если они покажутся таковыми позднее. Коль скоро уступки или услуги будут определены таким образом, мы больше не будем считать себя обязанными отвечать на них собственной услугой или уступкой.

Контрольные вопросы

1. В чем суть правила взаимного обмена? Почему оно играет такую большую роль в нашем обществе?
2. Какие три аспекта правила взаимного обмена делают его чрезвычайно сильным оружием «профессионалов уступчивости»?
3. Как исследование, проведенное Риганом, иллюстрирует каждый из этих трех аспектов данного правила?
4. Каким образом методика «отказ-затем-отступление» позволяет вынудить человека пойти на уступки?
5. Почему методика «отказ-затем-отступление» повышает готовность «жертвы»: а) выполнять требования и б) изъявлять добровольное желание оказывать подобные услуги в будущем?

Глава 3. Обязательство и последовательность.

Суеверия сознания

Легче сопротивляться в начале, чем в конце.
Леонардо да Винчи



Исследование, проведенное двумя известными канадскими психологами (Knox amp; Inkster, 1968), выявило интересный факт. Люди, пришедшие на ипподром, становились гораздо более уверенными в победе выбранной ими лошади после того, как ставки были сделаны. Казалось бы, шансы данной лошади не меняются: это та же самая лошадь, в том же самом заезде, на том же поле. Однако в сознании держащих пари людей перспективы ее значительно улучшаются после того, как на нее сделана ставка. На первый взгляд такое изменение точки зрения немного озадачивает. Причина этой бросающейся в глаза перемены связана с социальным влиянием. Все мы стремимся соответствовать (в своих глазах и в глазах окружающих) тому, что мы уже сделали. Коль скоро мы сделали выбор или заняли определенную позицию, мы будем стремиться вести себя в соответствии с принятыми на себя обязательствами и стараться оправдать ранее принятое решение.

Проанализируем ход мыслей людей, заключающих пари на ипподроме. За 30 секунд до того, как отдать деньги, они чувствовали себя неуверенно; через 30 секунд после того, как ставки были сделаны, они настроились более оптимистично. Акт принятия окончательного решения – в данном случае покупка билета – оказался решающим фактором. Коль скоро определенная позиция занята, люди становятся склонны вести себя последовательно. Они убеждают самих себя, что сделали правильный выбор, и, без сомнения, в результате их настроение улучшается.

Подобный самообман характерен не только для завсегдатаев ипподрома. Давайте рассмотрим историю моей соседки Сары и ее сожителя Тима. Они встретились в больнице, где Тим работал техником на рентгеновской установке, а Сара – диетсестрой. Они некоторое время встречались и в конце концов стали жить вместе. Вскоре Тим потерял работу. Дела Сары также обстояли не лучшим образом. Она хотела, чтобы Тим женился на ней и перестал пьянствовать. Тим сопротивлялся обоим идеям. После особенно серьезного конфликта Сара разорвала эти отношения, и Тим переехал к себе. В это же самое время старый друг навестил Сару, они начали встречаться и вскоре решили пожениться. Они зашли уже так далеко, что назначили дату свадьбы и разослали приглашения, когда пришел Тим. Он сказал, что раскаивается и хочет снова переехать к Саре. Когда Сара объявила Тиму о своих брачных планах, он стал умолять ее изменить решение; он хотел быть с ней вместе, как прежде. Но Сара отказывалась, говоря, что не желает снова жить, как раньше. Тим даже предложил Саре выйти за него замуж, но, несмотря на это, она ответила, что предпочитает быть с другим. Наконец Тим пообещал бросить пить, если только она смилостивится. Чувствуя, что Тим в полном отчаянии, Сара решила разорвать помолвку, отменила свадьбу и позволила Тиму вернуться к ней.

Через месяц Тим сообщил Саре, что он не собирается бросать пить. Еще через месяц он решил, что им следует «подождать и подумать», прежде чем жениться. С тех пор прошло два года. Тим и Сара продолжают жить вместе точно так же, как раньше. Тим по-прежнему пьет, они до сих пор не женаты, однако Сара предана Тиму больше, чем когда-либо. Она говорит, что в результате вынужденного выбора Тим стал номером первым в ее сердце. Таким образом, после того как Сара предпочла Тима другому, она стала чувствовать себя счастливой, несмотря на то что условия, на которых она сделала выбор, не были выполнены. Очевидно, не только завсегдатаи ипподрома склонны верить в правильность своего выбора, коль скоро он уже сделан. В самом деле, мы все время от времени сами себя дурачим, чтобы заставить себя думать и действовать в соответствии с тем, что уже сделано или решено (Conway amp; Ross, 1984; Goethals amp; Reckman, 1973; Rosenfeld, Kennedy amp; Giacalone, 1966). Например, после того как избиратели заполняют бюллетень и опустят его в урну для голосования, они начинают тверже верить, что их кандидат победит (Regan amp; Kilduff, 1988).



Жужжание вокруг...

Психологи давно поняли, какую важную роль играет принцип последовательности в управлении людьми. Известные теоретики Леон Фестингер (Festinger, 1957), Фриц Хайдер (Heider, 1946) и Теодор Ньюкомб (Newcomb, 1953) считают стремление к последовательности главным мотиватором человеческого поведения. Действительно ли стремление к последовательности способно вынудить нас делать то, что мы в душе не хотим делать? Без сомнения! Желание быть (и выглядеть) последовательным представляет собой чрезвычайно мощное орудие социального влияния, часто заставляющее нас действовать явно вопреки собственным интересам.

Рассмотрим конкретный пример. Исследователи инсценировали кражи на нью-йоркском городском пляже, чтобы посмотреть, пойдут ли посторонние наблюдатели на риск навлечь на себя неприятности, чтобы не дать совершиться преступлению. Участник эксперимента располагал свой пляжный коврик недалеко от коврика какого-либо отдыхающего, доставал портативный радиоприемник, а затем отправлялся прогуляться по пляжу. Вскоре после этого другой участник эксперимента, изображая вора, подходил к радиоприемнику, хватал его и пытался с ним удрать. Как вы можете догадаться, в большинстве случаев люди очень неохотно вмешивались – в 20 случаях инсценировки кражи только четыре человека сделали это. Однако при некотором изменении условий проведения опыта результаты радикально изменились. Теперь, перед тем как отправиться на прогулку, участник эксперимента просил соседа «присмотреть за вещами», на что согласен любой. Стремясь быть последовательными, в 19 из 20 случаев люди кидались за воров, останавливали его, требуя объяснения, или выхватывали у него радиоприемник (Moriarty, 1975).

Чтобы понять, почему стремление к последовательности является таким мощным мотиватором, необходимо осознать, что обычно последовательность очень высоко ценится. Непоследовательность же, как правило, считается отрицательной чертой личности (Allgeier, Byrne, Brooks amp; Revnes, 1979; Asch, 1946). Человека, чьи убеждения, слова и дела расходятся друг с другом, обычно признают пребывающим в замешательстве, двуличным или даже умственно больным. С другой стороны, последовательность ассоциируется с интеллектуальностью, силой, логикой, рациональностью, стабильностью и честностью. Как сказал великий английский физик Майкл Фарадей, последовательность порой одобряется в большей степени, чем правота. Когда Фарадея как-то после лекции спросили, не считает ли он, что ненавидимый им ученый соперник всегда неправ, Фарадей сердито посмотрел на спрашивающего и ответил: «Он не до такой степени последователен».

Итак, последовательность высоко ценится в нашем обществе – и это прекрасно. Нам станет легче идти по жизни, если наш подход ко многим вещам будет хорошенько «зашнурован» последовательностью. Без нее наша жизнь превратится в трудное, беспорядочное, распадающееся на части существование (Sheldon, Ryan, Rawsthorne amp; Pardi, 1997).

Быстрое решение

Поскольку нам обычно полезно быть последовательными, мы поддаемся искушению быть таковыми автоматически, даже в ситуациях, когда это неблагоразумно. Если последовательность проявляется бездумно, она может быть губительной. Тем не менее даже «слепая» последовательность имеет свои привлекательные стороны.



Во-первых, как и большинство других форм автоматического реагирования, она предлагает кратчайший прямой путь через сложности современной жизни. Коль скоро мы приняли какое-то решение в отношении данных вопросов, упрямая последовательность предоставляет нам чрезвычайно привлекательную роскошь: мы больше не должны упорно думать над каждой незначительной проблемой. Для того чтобы выявить относящиеся к делу факты, в самом деле не нужно скрупулезно анализировать поток информации, с которым мы сталкиваемся ежедневно. Нам не следует тратить умственную энергию, чтобы взвешивать все за и против. Мы не должны постоянно принимать жесткие решения. Все, что нам надо сделать при столкновении с какой-либо проблемой, это включить нашу магнитофонную ленту с записью последовательности. *Щелк* – и мы знаем, во что именно следует верить, что нужно говорить и что делать. Нам требуется только думать и поступать таким образом, чтобы наши мысли и действия соответствовали принятым ранее решениям.

Преимущества подобного автоматизма не следует преуменьшать. Мы можем без особенных усилий применять простой и эффективный метод обращения с трудностями повседневной жизни, предъявляющей к нашим умственным способностям суровые требования. Нетрудно понять, почему автоматическое стремление к последовательности является реакцией, которую трудно сдерживать. Такая реакция позволяет нам избежать постоянных размышлений. Оперировав своими «магнитофонными записями последовательности», мы можем действовать без излишних размышлений. Как заметил сэр Джошуа Рейнольдс, «нет такой уловки, к которой не прибегнул бы человек, чтобы уклониться от лишней мыслительной работы».

Крепость дураков

Механическое стремление к последовательности также может быть обусловлено следующим: иногда нас заставляет уваливать от умственной деятельности не желание избежать раздумий, а страх неприятных последствий этой деятельности. Порой нас делает умственными лодырями набор четко определенных «правильных» ответов. Существуют такие выводящие из душевного равновесия мысли, которые мы не хотим осознавать. Автоматическое же стремление к последовательности позволяет «закрыть глаза» на необходимость понимания причин подсознательной тревоги. Замурованные в стенах неукоснительной последовательности, мы становимся невосприимчивыми к доводам рассудка.

Однажды вечером на лекции, посвященной трансцендентальной медитации (ТМ), я стал свидетелем того, как люди скрываются за стенами последовательности, чтобы защититься от причиняющих беспокойство мыслей. На лекции председательствовали два фанатично настроенных молодых человека, ставивших целью завербовать как можно больше людей на курсы обучения технике ТМ. Эти люди утверждали, что программа предлагает уникальный раздел медитации, которая позволяет достигнуть очень многого – от простого обретения мира в своей душе до более эффективных способностей летать и проходить сквозь стены – по мере того, как программа будет продвигаться к рассчитанным на более подготовленных учащимся (и более дорогостоящим) ступеням.

Я пришел на эту встречу, чтобы понаблюдать за тактикой «профессионалов уступчивости», и привел с собой заинтересованного друга, университетского профессора, специализирующегося в области статистики и символической логики. По мере того как лекторы объясняли, на каких принципах основывается ТМ, мой друг становился все более беспокойным. Он выглядел огорченным и постоянно ерзал на стуле. Когда по окончании лекции было предложено задавать вопросы, мой друг



поднял руку и мягко, но уверенно опроверг изложенные принципы. Менее чем за две минуты он перечислил множество противоречий и неточностей. Воздействие этого выступления на лекторов было угнетающим. После смущенного молчания они попытались дать ответ и, в конце концов, признали, что мысли моего друга «интересные, но требуют более подробного рассмотрения».

Однако для меня наибольший интерес представляло влияние этого инцидента на аудиторию. В конце лекции вербовщиков буквально осадила толпа слушателей, желающих заплатить 75 долларов за курс обучения технике ТМ. Вербовщики пришли в сильное замешательство. После, казалось бы, однозначного провала презентации они каким-то образом достигли грандиозного успеха. Озадаченный, я попытался объяснить реакцию аудитории ее неспособностью понять логику доказательств моего коллеги. Однако, как оказалось, все было как раз *наоборот*.

После лекции к нам подошли три слушателя, каждый из которых заплатил деньги. Эти люди хотели узнать, почему мы пришли на лекцию. Мы объяснили и в свою очередь спросили их о том же. Один из них был честолюбивым актером, который отчаянно хотел преуспеть в своем ремесле. Он пришел на лекцию с целью узнать, даст ли ему ТМ возможность достичь необходимого уровня самоконтроля; вербовщики убедили его, что ТМ такую возможность даст. Другая сказала, что страдает от тяжелой бессонницы и надеется на помощь ТМ. Третий выступал в качестве неофициального оратора. Этот молодой человек не справлялся с учебой в колледже, потому что ему не хватало времени. Он пришел на лекцию, чтобы выяснить, не сможет ли ТМ помочь ему, научив нуждаться в меньшем количестве часов для сна по ночам; тогда для учебы можно было бы использовать дополнительное время. Следует отметить, что вербовщики уверили его, так же как и страдающую от бессонницы, что методика Трансцендентальной Медитации поможет разрешить проблему, хотя проблемы двух этих людей были явно противоположными.

Рекламные объявления, подобные этому, вероятно, перестанут появляться после того, как один настойчивый человек добился судебного решения в свою пользу, заявив, что программа ТМ, вопреки своим обещаниям, научила его не летать, а только прыгать немного выше (Кропински против Международного университета Махариши (*Maharishi International University*) и Исполнительного комитета Всемирного Плана ТМ (*TM World Plan*))

Думая, что все трое записались на курсы, так как не поняли аргументов, приведенных моим другом, я начал подробно расспрашивать их. К моему удивлению, оказалось, что эти люди достаточно хорошо поняли суть высказанных критических замечаний. Именно неопровержимость доводов моего друга заставила их немедленно записаться на курсы. Один из трех моих собеседников объяснил это так: «Вообще-то, я не собирался платить деньги сегодня, потому что сейчас я совсем на мели; я собирался подождать до следующего собрания. Но когда ваш приятель заговорил, я подумал – лучше отдать им деньги сейчас, если я пойду домой и начну думать о его словах, то *никогда* не запишусь».

Внезапно мне все стало понятно. Это были люди с реальными проблемами; и они отчаянно хотели разрешить свои проблемы. Они поверили, что ТМ поможет им найти выход. Мой же друг показал, что теория, на которую они так надеялись, ложная. Паника! Что-то надо было сделать немедленно, прежде чем логика возьмет свое и снова оставит их без надежды. Необходимо было быстро возвести стены, чтобы укрыться за ними от доводов рассудка. И не имеет значения, что крепость, которая строится, похожа на карточный домик. «Скорее в укромное место, чтобы скрыться от логичных мыслей! Вот, возьмите эти деньги. Фюйть, спасен как раз вовремя. Больше не надо думать об этих проблемах». Решение принято, и с этого момента



магнитофонная запись последовательности может проигрываться всякий раз, когда это требуется. «ТМ? Конечно, я думаю, она мне поможет; разумеется, я верю в ТМ. Я уже вложил в это деньги, не так ли? Как удобно быть последовательным. Я немного отдохну. Это гораздо приятнее, чем беспокоиться и напрягаться из-за трудного поиска».

Игра в прятки

Таким образом, автоматическое стремление к последовательности является своего рода щитом, выставляемым мышлением. Неудивительно, что этот механизм интенсивно используется теми, кто предпочитает, чтобы мы реагировали на их требования не задумываясь. Для подобного рода эксплуататоров наше автоматическое стремление к последовательности является золотой жилой. Они умеют так ловко заставить нас проигрывать свои «магнитофонные записи последовательности», когда им это выгодно, что мы даже не осознаем, что нас поймали. В великолепно отточенном стиле джиу-джитсу такие люди выстраивают взаимоотношения с нами таким образом, что наше *собственное* желание быть последовательным приносит им прямую выгоду.

Некоторые крупные фирмы, производящие игрушки, используют именно такой подход, чтобы противостоять сезонному спаду потребления. Как известно, торговый бум для производящих игрушки компаний приходится на рождественские праздники. Их проблема заключается в том, что в следующие два месяца в торговле игрушками отмечается выраженный спад. Люди уже истратили сумму, предназначенную для покупки подарков, и стойко сопротивляются мольбам своих детей о приобретении новых игрушек. Даже те дети, чьи дни рождения приходятся на послепраздничные дни, получают меньше игрушек из-за недавнего шумного рождественского веселья.

Таким образом, производители игрушек сталкиваются с дилеммой: необходимо добиться высокого уровня продаж во время рождественского сезона и в то же самое время обеспечить достаточный спрос на игрушки в течение последующих месяцев. Трудность, разумеется, заключается не в том, чтобы заставить детей требовать игрушки после Рождества. Серия бросающихся в глаза рекламных передач, размещенных среди субботних мультипликационных фильмов, порождает у детей поток просьб, хныканья и обхаживанья родителей независимо от того, в какое время года появляются эти передачи. Проблема в том, чтобы убедить уже достаточно потратившихся во время праздника родителей купить еще несколько подарков для их уже заваленных игрушками детей. Что могут сделать фирмы, производящие игрушки, чтобы добиться такого невероятного поведения? Некоторые увеличивают масштабы рекламной кампании, другие снижают цены во время спада. Однако такие стандартные мероприятия, нацеленные на увеличение уровня продаж, не дают должного эффекта. Обе тактики требуют значительных затрат и неэффективны для повышения продаж до желаемого уровня. Родители же просто не настроены покупать игрушки после Рождества, и влияния рекламы или снижения цен недостаточно, чтобы побороть их сопротивление.

Некоторые производители игрушек, однако, нашли оригинальное решение, не требующее увеличения расходов на рекламу. Это решение основано на понимании могучей тяги потребителей к последовательности. Представление о силе воздействия новой торговой стратегии я получил после того, как первый раз попался на ее крючок. Через какое-то время я, как истинный простофиля, очутился в этой же ловушке вновь.

Создается впечатление, что во время каждого праздника родители обещают своему ребенку купить по крайней мере одну дорогую модную игрушку и тут



же обнаруживают, что ее уже нет в продаже. Если родителям не удается разыскать эту игрушку к праздничной дате, они почти наверняка купят ее позже

Однажды в январе я зашел в самый большой в городе магазин игрушек. После того как я купил там слишком много подарков для своего сына месяц назад, я поклялся не заходить в подобные магазины очень долго. Однако я снова находился в этом дьявольском месте, причем в процессе покупки для своего сына еще одной дорогой игрушки – электрического гоночного набора. Перед витриной я случайно встретил бывшего соседа, который покупал сыну ту же самую игрушку. Странно, но мы почти никогда не встречались в другое время. Фактически последний раз мы виделись год назад в том же самом магазине, когда мы оба покупали сыновьям после Рождества дорогие подарки – в тот раз это были роботы, которые ходили, разговаривали и опустошали кошельки. Мы посмеялись над таким совпадением. Позже в этот же день я рассказал об этом случае своему другу, который когда-то работал в фирме, производящей игрушки.

– Никакого совпадения, – сказал он со знанием дела.

– Что ты имеешь в виду? – спросил я.

– Ну, – ответил он, – давай я задам тебе пару вопросов. Во-первых, ты обещал сыну купить гоночный набор на Рождество?

– Ну да, обещал. Кристофер видел множество рекламных объявлений и сказал, что это то, о чем он мечтает. Мне самому эта игрушка показалась интересной, поэтому я согласился купить ее к Рождеству.

– Удар первый, – объявил мой друг. – Теперь второй вопрос. Когда ты отправился покупать игрушку, то обнаружил, что все подобные наборы распроданы?

– Да, верно! Продавцы говорили, что они заказали еще, но не знают, когда получат. Поэтому я был вынужден купить Кристоферу другие игрушки вместо гоночного набора. Но откуда ты все это знаешь?

– Удар второй, – сказал он. – Только позволь мне задать тебе еще один вопрос. Не случилось ли то же самое год назад с игрушечным роботом?

– Подожди минутку... ты прав. Именно это и произошло. Это невероятно. Откуда ты знаешь?

– Никакой мистики; просто я знаю, как некоторые крупные компании, производящие игрушки, добиваются повышения уровня продаж в январе и феврале. Они начинают перед Рождеством активно рекламировать по телевидению определенные игрушки. Дети, естественно, хотят получить то, что они видят, и выживают у родителей обещания подарить им эти игрушки на Рождество. Вот здесь-то и вступает в действие оригинальный план компаний: они *поставляют* в магазины *недостаточное количество* игрушек, обещанных родителями своим детям. Большинство родителей обнаруживают, что нужные им игрушки распроданы, и вынужденно заменяют их другими равноценными подарками. Конечно, производители игрушек обеспечивают бесперебойное снабжение магазинов множеством различных заменителей. Затем, после Рождества, компании снова начинают навязчиво рекламировать те, «особенные» игрушки. Это заставляет детей желать обещанных игрушек особенно сильно. Они начинают бегать за своими родителями, хныча: «Вы обещали, вы обещали», – и взрослым приходится скрепя сердце идти в магазин, чтобы не нарушать данное ими слово...

– Где, – продолжил я, начиная закипать, – они встречают других родителей, которых в последний раз видели год назад. Эти родители поддались на тот же самый трюк, верно?

– Верно. Э-э, куда ты собрался?

– Я хочу вернуть этот гоночный набор обратно в магазин, – я был так зол, что почти кричал.

– погоди. Сначала минутку подумай. Почему ты его купил сегодня утром?



– Потому что я не хотел разочаровывать Кристофера и потому что хотел научить его выполнять обещания.

– Ну и что изменилось? Смотри, если ты сейчас избавишься от этой игрушки, твой сын не поймет тебя. Он решит, что его отец просто нарушил свое обещание. Ты этого хочешь?

– Нет, – сказал я со вздохом, – конечно, нет. Итак, ты сообщил мне, что производители игрушек удвоили свои прибыли за мой счет за последние два года, а я даже не догадывался об этом; и теперь, когда мне все стало ясно, я все-таки в ловушке – пойман собственными словами. Таким образом, ты можешь мне сказать: «Удар третий».

Он кивнул: «И ты в нокауте».

В последние годы подобные всплески родительской истерии, связанной с невозможностью купить модную игрушку, происходили довольно часто: например, охота за «Малышами Бини», куклой «Веселый Элмо», Фурби и т. д. Но самый уникальный случай произошел в середине 1980-х годов, когда интенсивная рекламная кампания игрушки «*The Cabbage Patch Kids*» проводилась при почти полном отсутствии этой игрушки в магазинах. Среди последствий этой кампании был, в частности, государственный иск за недопустимую рекламу кукол, которых нет в продаже, огромные толпы обезумевших родителей в магазинах игрушек и 700 долларов, выложенные на аукционе за 25-долларовую куклу, которая была *обещана* ребенку на Рождество. За одни только рождественские каникулы компания получила прибыль в 150 миллионов долларов. Зимой 1998 года игрушкой, за которой охотились все родители и которую нигде нельзя было найти, была Фурби, создание игрушечного концерна *Hasbro*. В ответ на вопрос, что же делать огорченным родителям, которым не досталось Фурби, представитель концерна ответила то же самое, что мы слышали и десять лет назад: «Мы будем делать все возможное, но если нам не удастся достать вам игрушку сейчас, то вы сможете купить ее немного позже» (Tooher, 1998).

Обязательство является ключевым фактором

Как только мы понимаем, что сила стремления к последовательности в человеческом поведении является труднопреодолимой, немедленно возникает важный практический вопрос: «Как эта сила начинает действовать? Что вызывает это *щелк*, который приводит к *жужжанию* могущественной магнитофонной записи последовательности?» Социальные психологи думают, что они знают ответ: главную роль играет обязательство. Заставляя вас принять на себя обязательство (то есть занять определенную позицию), я создаю плацдарм для вашей автоматической последовательности – вы, несмотря ни на что, будете стремиться выполнить ранее принятое обязательство. Коль скоро позиция занята, вы будете склонны вести себя в соответствии с ней.

Как мы уже видели, социальные психологи – не единственные, кто знает о существовании связи между обязательством и последовательностью. Стратегии наложения обязательств широко используются «профессионалами уступчивости», работающими в самых разных сферах. Каждая из этих стратегий предназначена для того, чтобы вынудить нас предпринять какое-то действие или сделать какое-то заявление, которое позднее окажется ловушкой, заставляющей нас уступить посредством давления силы стремления к последовательности. Процедуры, предназначенные для того, чтобы наложить обязательство, отличаются по форме. Некоторые методики чрезвычайно прямолинейны; другие же, наоборот, на редкость изощренны.



Рассмотрим подход Джека Стэнко, менеджера по продаже подержанных машин, работающего в автомобильном агентстве в Альбукерке, как пример прямолинейности. Делая доклад на тему «Торговля подержанными автомобилями» на съезде Национальной ассоциации автомобильных торговых агентов (*National Auto Dealers Association*) в Сан-Франциско, Джек Стэнко дал 100 жаждущим увеличить число продаж торговым агентам следующий совет: «Добейтесь от покупателя письменного согласия. Получите деньги вперед. Контролируйте ход сделки. Спросите, будет ли клиент покупать машину сразу же, если цена его устраивает. Прижмите его» (Rubinstein, 1985). Очевидно, мистер Стэнко – специалист в данной области – полагает, что путь к уступчивости покупателей лежит через их обязательства, которые позволяют «контролировать их» с целью получения прибыли.

Более изощренная тактика достижения уступчивости может быть столь же эффективной. Например, предположим, что вы хотите увеличить на своей территории число людей, которые согласились бы ходить по квартирам, собирая пожертвования для вашего любимого благотворительного учреждения. Вам было бы полезно изучить подход, разработанный социальным психологом Стивеном Дж. Шерманом. Шерман спросил у достаточно большого числа жителей Блумингтона, штат Индиана, что бы они ответили, если бы их попросили потратить три часа на сбор денег для Американской ассоциации борьбы с раком. Конечно, не желая выглядеть неотзывчивыми в глазах проводящего опрос и в своих собственных, многие из этих людей сказали, что они согласились бы. Последствием этой ловкой процедуры явилось семикратное увеличение числа добровольцев, вызвавшихся собирать пожертвования в ответ на призыв о помощи представителя Американской ассоциации борьбы с раком, который выступил перед горожанами через несколько дней после опроса Шермана (Sherman, 1980). Используя ту же самую стратегию, другие исследователи спросили жителей Колумбуса, штат Огайо, будут ли они голосовать в день выборов, и тем самым значительно повысили явку на выборы президента США (Greenwald, Carnot, Beach amp; Young, 1987). «Телефонные» сборщики пожертвований на благотворительные цели недавно разработали еще более хитрую методику принуждения к принятию на себя обязательств. Заметили ли вы, что звонящие с просьбой сделать вклад обычно начинают с вопроса о вашем здоровье и благополучии? «Здравствуйтесь, мистер (или миссис) Целевая Персона, – говорят они. – Как вы себя чувствуете сегодня вечером?» или «Как ваши дела?» Намерение звонящего заключается не просто в том, чтобы выглядеть дружелюбно настроенным и заботливым. Сборщик пожертвований добивается вашего ответа. Обычно на подобные вежливые поверхностные вопросы вы отвечаете: «Прекрасно», или «Хорошо», или «У меня все в порядке, спасибо». Как только вы публично заявили, что все прекрасно, сборщику пожертвований становится гораздо проще загнать вас в угол с целью заставить оказать помощь тем, у кого все плохо: «Я рад это слышать. Я звоню вам, чтобы спросить, не можете ли вы сделать пожертвование на нужды несчастных...»

Согласно теории, на которой основывается эта тактика, люди, только что утверждавшие, что дела у них идут прекрасно или что они себя превосходно чувствуют, – даже если это просто дежурная вежливость – побоятся выглядеть скарредными. Исследователь Дэниэл Ховард (Howard, 1990), изучающий психологию потребителя, проверил эту теорию. Жителям Далласа, штат Техас, звонили по телефону и спрашивали, разрешат ли они представителям Комитета по ликвидации голода прийти к ним домой, чтобы продать домашнее печенье, причем выручка от этой акции будет использована для приобретения продуктов питания для нуждающихся. Когда эта просьба была высказана сама по себе, только 18 % опрошенных согласились. Однако если звонивший предварительно спрашивал:



«Как вы себя чувствуете сегодня вечером?» и дожидался ответа, прежде чем перейти к дальнейшему изложению вопроса, отмечались заслуживающие внимания моменты. Во-первых, из 120 человек, к которым обратились психологи, большинство (108) на вопрос о самочувствии ответили положительно («Хорошо», «Прекрасно» и т. п.). Во-вторых, 32 % людей, ответивших таким образом, согласились принять продавцов печенья у себя дома (это почти вдвое больше, чем при стандартном подходе). В-третьих, верные принципу последовательности, почти все (89 %) согласившиеся на визит купили печенье.

Данная тактика порождает успех не просто потому, что сборщик пожертвований, который ее использует, представляется более заинтересованным и обходительным, чем тот, кто ее не использует. Для того чтобы убедиться в этом, Ховард провел другое исследование. На этот раз звонившие начинали разговор либо с вопроса «Как вы себя чувствуете сегодня вечером?» (после чего ждали ответа), либо с утверждения «Я надеюсь, что вы себя хорошо чувствуете сегодня вечером». Затем они переходили к сути вопроса. Несмотря на то что звонившие в любом случае начинали с сердечного и дружелюбного замечания, первая методика («Как вы себя чувствуете?») оказалась значительно эффективнее второй («Я надеюсь...») – 33 % уступивших против 15 %. Это объясняется тем, что только в первом случае объекты исследования принимали на себя обязательства, которые можно было с выгодой использовать. Обратите внимание на то, что взятое обязательство вынудило уступить вдвое большее число людей, несмотря на то что в момент принятия обязательства оно казалось испытываемым совершенно не имеющим значения ответом на весьма поверхностный вопрос.

На вопрос о том, что делает обязательство столь эффективным, существует множество ответов. Самые разнообразные факторы влияют на способность обязательства определять наше поведение в будущем. Давайте рассмотрим на конкретном примере, как действуют некоторые из этих факторов. Необходимо отметить, что люди стали систематически пользоваться ими многие десятилетия тому назад, задолго до того, как ученые определили их в ходе научных исследований.

Во время Корейской войны многие пленные американские солдаты оказались в лагерях для военнопленных (POW) [Сокращение от *prisoner-of-war* – военнопленный. – *Примеч. перев.*], созданных китайскими коммунистами. Китайцы обращались с пленными не так, как их союзники, северные корейцы, которые предпочитали использовать суровые наказания и жестокое обращение для того, чтобы достичь повиновения. Сознательно избегая видимости зверства, «красные» китайцы придерживались «политики терпения», которая на самом деле являлась изощренным психологическим насилием по отношению к пленным. После войны американские психологи стали опрашивать возвращающихся пленных, чтобы определить, что же с ними случилось, отчасти из-за вызывающих тревогу успехов некоторых аспектов китайской программы. Например, китайцы сумели заставить американцев доносить друг на друга, что поразительно контрастировало с поведением американских военнопленных во время Второй мировой войны. По этой причине планы побегов быстро раскрывались и попытки к бегству почти всегда были безуспешными. «Когда случался побег, – писал психолог Эдгар Шайн (Schein, 1956), главный американский исследователь китайской программы идеологической обработки в Корее, – китайцы обычно быстро ловили беглеца, предлагая мешок риса тому, кто его выдаст». Фактически почти всех американских военнопленных, побывавших в китайских лагерях, считают сотрудничавшими в той или иной форме с врагом. [Важно отметить, что подобное сотрудничество не всегда было заранее запланированным. Американские следователи определяли сотрудничество с врагом как «любые действия, из которых враг мог извлечь пользу» и, таким образом, расценивали как сотрудничество с врагом подписание антивоенных воззваний,



выполнение специальных поручений, обращения по радио, принятие особых услуг, ложные признания, доносы на товарищей по заключению, разглашение военной информации.]

Как показало исследование программы лагерей для военнопленных, китайцы широко использовали давление обязательств и стремление к последовательности с целью добиться покорности со стороны узников. Конечно, главной задачей китайцев было заставить американцев сотрудничать в какой бы то ни было форме. Этим заключенных натренировали не сообщать врагу ничего, кроме имени, звания и порядкового номера. Если исключить физическую расправу, как могли китайцы добыть у этих людей военную информацию, превратить их в союзников, заставить публично осуждать свою страну? Китайцы решили придерживаться мудрого правила: «Начинай с малого и строй постепенно».

Пленных часто просили делать антиамериканские и прокоммунистические заявления в настолько мягкой форме, что эти заявления казались не имеющими значения («Соединенные Штаты несовершенно», «В социалистических странах нет безработицы»). Однако, подчиняясь этим минимальным требованиям, пленные американские солдаты подталкивали самих себя к выполнению более существенных требований. Человека, который только что согласился с тем, что Соединенные Штаты не совершенны, можно спросить, почему, по его мнению, это так. После этого его можно попросить составить список «проблем американского общества» и подписаться под ним. Затем его можно попросить познакомить с этим списком других пленных. Позднее этому человеку можно предложить написать очерк на данную тему.

Китайцы затем могли использовать имя и очерк такого солдата в антиамериканских радиопрограммах, которые транслировали не только на весь данный лагерь, но и на другие лагеря для военнопленных в Северной Корее, а также на захваченные американцами южнокорейские территории. Внезапно ни в чем не повинный солдат оказывался «коллораборационистом», оказывающим помощь врагу. Зная, что он написал злополучный очерк без особого принуждения, человек менял представление о самом себе, чтобы соответствовать ярлыку «коллораборационист», что часто выливалось в более тесное сотрудничество с врагом. Таким образом, как пишет доктор Шайн, «большинство солдат сотрудничало с противником в то или другое время, совершая поступки, которые казались самим солдатам тривиальными, но которые китайцы ловко обращали к собственной выгоде... Китайцам это особенно хорошо удавалось, когда в ходе допроса они добивались разного рода признаний» (Schein, 1956).

Другие группы людей, заинтересованных в достижении уступчивости, также осведомлены о полезности и силе такого подхода. Благотворительные организации, например, часто налагают на людей мелкие обязательства, чтобы склонить их к оказанию серьезных услуг. Исследование показало, что такое пустяковое обязательство, как согласие на интервью, может послужить началом «серии импульсов уступчивости». В результате люди нередко отдают в качестве пожертвования все имеющиеся у них в кошельке деньги (Schwartz, 1970).

Многие деловые организации также регулярно применяют этот подход. Стратегия торговцев заключается в том, чтобы заставить человека сделать крупную покупку после того, как он купит что-либо незначительное. Практически все мелкие продажи будут пригодны, поскольку целью первоначальной сделки не является прибыль. Цель – обязательство. Ожидается, что это обязательство естественно повлечет за собой другие покупки, более крупные. Вот как эта мысль излагается в одной статье, напечатанной в профессиональном журнале «Американский торговец» (*American Salesman*).



«Общая идея заключается в том, чтобы проложить путь для распространения широкого ассортимента продуктов, начиная с малого заказа. Когда человек заказывает ваши товары – даже если прибыль от этой сделки настолько мала, что едва ли компенсирует потраченные усилия и время, – он больше не является потенциальным клиентом – он покупатель» (Green, 1965).

Данная методика известна как «нога-в-дверях». Социальные психологи убедились в ее эффективности в 1966 году, когда Джонатан Фридман и Скотт Фрезер (Jonathan Freedman amp; Scott Fraser) опубликовали данные, буквально потрясшие воображение. В небольшом городке в Калифорнии был проведен эксперимент, в ходе которого исследователь, выдающий себя за добровольца, ходил по домам и предъявлял нелепое требование к домовладельцам. Их просили разрешить разместить на парадных лужайках доски для афиш и объявлений, предназначенные для общественного пользования. Чтобы хозяева домов получили представление о том, как могла бы выглядеть надпись, им показывали фотографию с изображением красивого дома, который был почти полностью закрыт огромной неаккуратной вывеской, гласившей «ВЕДИТЕ МАШИНУ ОСТОРОЖНО». Хотя данное требование по понятным причинам отвергалось подавляющим большинством (согласились только 17 %) других жителей этого района, данная конкретная группа людей реагировала достаточно благосклонно (76 % домовладельцев разрешили воспользоваться своими дворами).

Главная причина этой поразительной уступчивости была связана с тем, что произошло с жителями городка двумя неделями раньше: они взяли на себя одно незначительное обязательство. Другой доброволец пришел к ним и попросил разместить в каждом дворе небольшое объявление площадью три квадратных дюйма, гласившее «БУДЬ ДИСЦИПЛИНИРОВАННЫМ ВОДИТЕЛЕМ». Это было такое пустяковое требование, что почти все домовладельцы согласились его выполнить, но влияние этого требования было сильнейшим. Поскольку люди наивно согласились с легким требованием пару недель назад, они оказались склонны подчиниться другому аналогичному требованию, гораздо более тяжелому.

Фридман и Фрезер не остановились на этом. Они испытали свою методику в несколько иной модификации. Сначала домовладельцев попросили подписать обращение, которое призывало «содержать Калифорнию в чистоте». Конечно, почти все подписали, поскольку чистота окружающей среды, так же как справедливость правительства или гигиена беременности, – это один из тех вопросов, против которых почти никто не выступает. Подождав две недели, Фридман и Фрезер послали нового «добровольца» в эти же самые дома просить разрешения разместить на лужайках плакат «ВЕДИТЕ МАШИНУ ОСТОРОЖНО». К удивлению исследователей, приблизительно половина домовладельцев согласилась на установку этого плаката, хотя небольшое обязательство, которое они взяли на себя двумя неделями ранее, относилось к заботе не о безопасности уличного движения, а о чистоте штата.

Сначала даже Фридман и Фрезер были озадачены полученными результатами. Почему вдруг незначительный акт подписания петиции, призывающей поддерживать чистоту на территории штата, заставил людей оказать гораздо более крупную услугу, причем совсем другого характера? После долгого обдумывания Фридман и Фрезер пришли к следующему заключению. Подписание петиции изменило взгляд людей на самих себя. Они увидели в себе граждан, движимых заботой об интересах общества. Когда через две недели их попросили оказать обществу другую услугу – разместить на своих участках плакаты «ВЕДИТЕ МАШИНУ ОСТОРОЖНО» – они согласились, чтобы соответствовать недавно изменившимся представлениям о себе. Фридман и Фрезер говорят об этом так.

«Что могло произойти, так это изменение мировоззрения людей. Коль скоро человек согласился выполнить требование, его позиция может измениться, он



может стать в своих собственных глазах образцовым гражданином, который соглашается на общественно полезные требования незнакомцев, действует согласно своей вере, участвует в добрых делах.»

Результаты исследований Фридмана и Фрезера говорят о том, что следует быть очень осторожными, соглашаясь на незначительные требования. Подобное согласие может не только вынудить нас уступить в отношении аналогичных, но гораздо более серьезных требований, оно может также заставить нас пойти на разнообразные крупные уступки, которые только отдаленно связаны с той мелкой любезностью, которую мы оказали ранее. Именно этот второй вид влияния мелких обязательств пугает меня.

Вы когда-нибудь задавались вопросом о том, что же делают со всеми полученными подписями те люди, которые просят вас [например, на улице] подписаться под их петициями? Часто они ничего с этими подписями не делают, так как их главной целью обычно является вынуждение тех, кто подписывается, взять на себя некое обязательство и, соответственно, занять определенную позицию. Подписавшие петицию люди с большой вероятностью станут предпринимать в дальнейшем шаги, которые будут соответствовать занятой ими позиции

Причем он пугает меня до такой степени, что я стараюсь не подписывать какие бы то ни было петиции, даже если я их поддерживаю. Такое действие содержит в себе потенциальную опасность нежелательного влияния не только на мое будущее поведение, но и на мое представление о самом себе. Ведь коль скоро меняется представление человека о самом себе, это изменение может быть использовано в чужих интересах. Кто из домовладельцев в исследовании Фридмана и Фрезера мог бы подумать, что «доброволец», который просил их подписать петицию с призывом поддерживать чистоту на территории штата, на самом деле был заинтересован в том, чтобы заставить их разместить у себя плакаты, пропагандирующие осторожное вождение, двумя неделями позже? И кто из жителей городка мог хотя бы заподозрить, что решение разместить у себя плакаты в значительной степени является результатом подписания данной петиции? Никто, я полагаю. Если после установки досок с объявлениями у людей и появились какие-то сожаления, кого они могли винить, как не *самих себя* и свой чертовски сильный гражданский дух? Домовладельцы, вероятно, даже не вспомнили о парне с петицией.

Сердца и умы

Таким образом, вы можете использовать мелкие обязательства, чтобы изменять представление людей о самих себе, превращать граждан в «слуг общества», потенциальных клиентов – в «постоянных покупателей», пленных – в «коллаборационистов». И как только представление человека о себе станет таким, как вам нужно, он начнет автоматически подчиняться всем вашим требованиям, которые соответствуют его видению самого себя.

Однако не все обязательства влияют на представление людей о себе. Нужны определенные условия. Для того чтобы лучше понять, что они собой представляют, вновь обратимся к рассмотренному нами ранее примеру. Важно понимать, что главной целью китайцев было не просто получение информации от пленников. Китайцы стремились обработать американских солдат идеологически, изменить их позиции, восприятие самих себя, взгляды на политическую систему их страны, ее роль в войне, а также на коммунизм. И существуют веские доказательства того, что китайцы в этом преуспели. Доктор Генри Сигал, руководитель нейропсихиатрической экспертизы, отмечает, что связанные с войной убеждения американских солдат, побывавших в плену у китайцев, претерпели существенные изменения. Большинство



этих людей стали верить, что Соединенные Штаты применяли бактериологическое оружие и, кроме того, сами начали войну в Корее. Существенно изменились и политические взгляды бывших пленников.

«Одни неприязненно относились к китайским коммунистам, но в то же самое время хвалили их за «прекрасную работу, которую они проделали в Китае». Другие утверждали, что «хотя коммунизм не работает в Америке, это хорошая вещь для Азии» (Segal, 1954).

Похоже, главной целью китайцев было смутить, по крайней мере, на время, сердца и умы американских пленных. «Если объективно оценить масштабы отступничества, предательства, изменения позиций и убеждений, ухудшения дисциплины и падения морального духа американских солдат, – заключает доктор Сигал, – то можно с уверенностью сказать, что китайцы проделали колоссальную работу». Поскольку тактика китайцев оказалась столь эффективной, поучительно будет более подробно рассмотреть специфические аспекты той методики, которой они пользовались.

Магическое действие. Наши представления о том, что на самом деле чувствуют люди и во что они верят, чаще бывают основаны на их поступках, чем на их словах. Мы пытаемся определить, что собой представляет данный человек, пристально приглядываясь к его действиям. Китайцы обнаружили, что сам человек пользуется тем же способом – своим поведением, – чтобы решить, что он собой представляет; это основной источник информации о его убеждениях, жизненных ценностях и позициях (Вет, 1972). Прекрасно понимая этот главный принцип самовосприятия, китайцы организовали жизнь в лагерях для военнопленных таким образом, чтобы заключенные последовательно *действовали* желательным для хозяев лагеря образом. Вскоре, как и предвидели китайцы, определенные действия начали заставлять пленных солдат менять свои представления о самих себе.

Китайцы постоянно навязывали пленным письменную форму отчетов. Для заключенных не было достаточно спокойно слушать или даже соглашаться устно с китайской линией; их всегда подталкивали к тому, чтобы они записывали основные тезисы. Китайцы так стремились заполучить письменные заявления, что если пленный не выражал готовности добровольно писать желательный отчет, его уговаривали скопировать текст. Шайн (Schein, 1956) описывает стандартную тактику китайцев, используемую ими для идеологической обработки пленных, следующим образом.

«Тактика заключалась в том, чтобы заставить человека записать вопрос и затем в письменной форме дать прокоммунистический ответ. Если пленный отказывался делать это добровольно, его просили списать ответ из тетрадей товарищей, что должно было выглядеть как достаточно безобидная уступка.»

Но ох уж эти «безобидные» уступки! Мы уже видели, как, казалось бы, пустяковые обязательства могут привести к изменению последующего поведения в нужную сторону. Письменное заявление в качестве инструмента для достижения уступчивости очень важно. Во-первых, оно является материальным доказательством того, что акт признания имел место. Как только пленный записывал то, что хотели китайцы, ему становилось очень трудно поверить в то, что он этого не делал. Устные заявления можно забыть или отрицать. Написанный же собственной рукой документ заставлял человека менять свои убеждения и представление о самом себе в соответствии с тем, что он, без всякого сомнения, совершил. Во-вторых, письменное свидетельство можно показывать другим людям. Это означает, что его можно использовать для того, чтобы убедить этих людей. Такое свидетельство может заставить их изменить собственные позиции. С позиции уступчивости более важно, что документ может убедить людей в том, что его автор действительно верит в то, что им написано.



Люди склонны считать, что заявление отражает истинную позицию человека, который его сделал. Удивительно то, что люди продолжают так думать даже тогда, когда узнают, что человек не имел права выбора. Доказательства того, что дело обстоит именно так, приводят в своих работах психологи Эдвард Джонс и Джеймс Харрис (Jones amp; Harris, 1967). Они провели следующее исследование. Людям показывали очерк, в котором восхвалялся Фидель Кастро, и просили их отгадать истинные чувства автора очерка. Джонс и Харрис сказали некоторым из этих людей, что автор написал прокастровский очерк, исходя из собственных убеждений; другим же они сообщили, что автора вынудили написать такой очерк. Как ни странно, даже те люди, которые знали, что автору заказали прокастровский очерк, полагали, что ему нравится Кастро. Похоже, что письменное заявление вызывает реакцию типа *щелк, зажужжало* у тех, кто его видит. Люди автоматически допускают, что тот, кто делает заявление, выражает в нем свои мысли (при отсутствии какого-либо серьезного документа, свидетельствующего об обратном).

Китайцы преследовали две цели, когда вынуждали пленного солдата написать антиамериканское заявление. Такое заявление служило не только постоянным напоминанием о его действии, оно также могло убедить других людей в том, что данный документ отражает действительное мнение его автора. Как мы увидим в главе 4, то, что окружающие считают истинным в отношении нас, чрезвычайно важно в определении того, что мы сами полагаем истинным. Например, одно исследование показало, что домохозяйки Нью-Хейвена, штат Коннектикут, услышав, что их считают щедрыми и склонными к благотворительной деятельности, стали давать гораздо больше денег сборщикам пожертвований для Ассоциации страдающих от рассеянного склероза (Kraut, 1973). Очевидно, простое знание того, что кто-то считает их щедрыми, заставило этих женщин действовать в соответствии с этим мнением.

Искушенные политики любят раздавать оппонентам «обязывающие» характеристики для получения политической выгоды. Например, очень ловко пользовался этим приемом бывший президент Египта Анвар Садат. Перед началом международных переговоров Садат всячески уверял представителей другой стороны, что дружелюбие и честность их соотечественников широко известна во всем мире. Благодаря этой лести он не только завоевывал симпатии оппонентов, но и заставлял их вести себя соответственно данной им характеристике. Прославленный дипломат Генри Киссинджер утверждал, что причиной успеха Садата было умение заставить других поступать в его интересах, чтобы поддержать им же приписанную хорошую репутацию (Kissinger, 1982).

Итак, как только принято активное обязательство, стремление к последовательности начинает с двух сторон давить на представление человека о самом себе. Изнутри действует сила, заставляющая приводить это представление в соответствие с поступками. Извне действует тенденция угодливо подгонять это представление к восприятию человека окружающими (Schlenker, Dlugolecki amp; Doherty, 1994).

Поскольку другие считают, что мы верим в написанное нами (даже если у нас не было свободного выбора при написании заявления), мы вновь подсознательно стремимся привести свое представление о самом себе в соответствие с данным письменным заявлением.

В Корее использовалось множество коварных приемов, с помощью которых пленных заставляли писать то, что было нужно китайцам, но без прямого принуждения. Например, китайцы знали, что многие пленные страстно желали дать знать своим семьям, что они живы. В то же время американские солдаты знали, что китайцы подвергали почту цензуре и из лагеря отправлялись только некоторые



письма. Стремясь к тому, чтобы их письма пропустили, некоторые пленные стали включать в свои послания призывы к миру, описания якобы безбедной жизни в лагере, заявления, полные сочувствия к коммунизму. Надежда была на то, что китайцы захотят, чтобы подобные письма были доставлены по адресу. Конечно, китайцы с удовольствием отправляли эти послания, поскольку письма служили их интересам. Во-первых, появление прокоммунистических заявлений американских военнослужащих способствовало пропаганде коммунизма. Во-вторых, китайцы добились успеха в идеологической обработке пленных – они без особых усилий заставили множество людей записать на свою «внутреннюю магнитофонную ленту» то, что было выгодно китайцам.

Аналогичная методика включала в себя регулярное проведение в лагере конкурсов политических очерков. Призы для победителей были весьма скромными – несколько сигарет или немного фруктов, – но достаточно заманчивыми в условиях плена, чтобы вызвать у людей большой интерес. Обычно лучшим признавался очерк, автор которого занимал прокоммунистическую позицию... но не всегда. Мудрые китайцы понимали, что большинство пленных не стало бы участвовать в конкурсе, где можно победить, только написав коммунистический трактат. Более того, китайцы знали, как насадить в душах заключенных мелкие обязательства по отношению к коммунизму, которые позднее могут расцвести пышным цветом. Поэтому время от времени выигрывал очерк, автор которого в целом поддерживал Соединенные Штаты, но один или два раза «делал поклон» в сторону китайской точки зрения. Результаты этой стратегии были именно такими, какие были нужны китайцам. Люди продолжали добровольно участвовать в конкурсах, так как видели, что могут победить, написав очерк, полезный для их страны. Однако, возможно не осознавая этого, они начинали незаметно менять направленность своих очерков, чтобы повысить шансы на победу. Китайцы были готовы ухватиться за любую уступку коммунистической догме. Очерк являлся добровольной письменной декларацией и в то же время превосходным обязательством, от которого можно было перейти к коллаборационизму и даже обращению в коммунистическую веру.

Другие «профессионалы уступчивости» также знают о способности письменных заявлений порождать обязательства. Преуспевающая корпорация *Atway*, например, способствует достижению совершенства своими сотрудниками следующим образом. Штатных сотрудников просят ставить перед собой индивидуальные цели, касающиеся продаж, и брать на себя соответствующие обязательства, причем лично записывать их.

«Поставьте цель и *запишите ее*. Какой бы ни была эта цель, важно то, что вы ее поставили, поэтому у вас есть на что нацеливаться – и это вы записываете. Есть нечто волшебное в ведении записей. Когда вы достигнете одной цели, поставьте другую и запишите ее. Вы стартуете и бежите.»

Не только руководство *Atway* нашло «нечто волшебное в ведении записей». Это же обнаружили и другие организации. Некоторые торговые компании используют «волшебные» письменные обязательства, чтобы бороться с «успокоительными» законами, недавно принятыми во многих штатах. Эти законы позволяют покупателям через несколько дней после согласия на покупку какого-либо предмета отказаться от него и получить обратно всю сумму. Сначала новые законы серьезно ударили по компаниям, усиленно навязывавшим свои товары потребителям. Поскольку торговые фирмы придают особое значение тактике нажима, люди часто делают покупки не потому, что им нужен данный товар, а потому, что они оказываются одурачены или запуганы. Когда новые законы вступили в действие, многие покупатели начали возвращать покупки.



В свою очередь компании стали использовать простой, но эффективный трюк, который значительно снижает количество возвратов. Фирмы стараются, чтобы торговое соглашение заполнял не продавец, а покупатель. Подобно корпорации *Atway*, многие организации обнаружили, что происходит нечто особенное, когда люди лично письменно излагают свои обязательства на бумаге: они начинают действовать в соответствии с тем, что записано.

Другим распространенным способом использования «волшебных» письменных деклараций является применение невинно выглядящего рекламного трюка. До того как я начал изучать орудия социального влияния, я не понимал, зачем крупные компании, такие как *Procter amp; Gamble* и *General Foods*, проводят показательные конкурсы «25, 50, 100 слов или меньше». Все эти конкурсы очень похожи друг на друга. Каждый участник сочиняет краткое письменное заявление, которое должно начинаться словами «Мне нравится этот продукт, потому что...» и содержать «гимн» качествам какого-нибудь порошка для кекса или парафина для пола, который является предметом конкурса. Компания оценивает конкурсные работы и присуждает сногсшибательные призы победителям. Я не понимал, какую выгоду получают фирмы. Часто конкурс не требует никаких покупок; любая представленная на рассмотрение жюри конкурсная работа является приемлемой. Однако компании почему-то готовы идти на громадные издержки, связанные с организацией следующих друг за другом конкурсов.

Теперь мне стало многое понятно. Цель, скрывающаяся за подобными конкурсами, – заставить как можно большее количество людей одобрить продукт – та же, что и цель, замаскированная политическими очерками в китайских лагерях. Цель заключается том, чтобы заставить как можно большее количество людей писать о своей любви к какому-либо продукту. В Корее таким продуктом был китайский коммунизм; в Соединенных Штатах это может быть средство для удаления кожицы у основания ногтей. Тип продукта не имеет значения. В обоих случаях суть процесса не меняется. Участники конкурсов добровольно восхваляют ничем не примечательные продукты во имя привлекательных призов, шансы выиграть которые у них очень малы. Люди знают – для того чтобы сочинение могло принести победу, оно должно включать похвалу продукту. Поэтому они стремятся найти достойные похвалы качества продукта и описывают их. Результат – сотни военнопленных в Корее или сотни тысяч людей в Америке, которые письменно заявляют о привлекательности продукта и которые, следовательно, испытывают «магическое» желание верить в то, что они написали.

Глаз общества. Одна из причин, по которым письменные заявления чрезвычайно сильно влияют на личность, заключается в том, что их легко предать огласке. Китайцам был известен важный психологический принцип: «Публичные заявления обязывают, причем надолго». Китайцы организовывали дело таким образом, чтобы прокоммунистические заявления одних пленников видели другие. Они расклеивались по всему лагерю, их читал автор в дискуссионной группе пленников или их даже читали по радио. Как считали китайцы, чем больше публичности, тем лучше. Почему?

Как только человек занимает позицию, очевидную для других, у него возникает стремление придерживаться этой позиции, чтобы *выглядеть* последовательным человеком (Tedeschi, Schlenker amp; Bonoma, 1971, Schlenker et al., 1994). В начале этой главы мы отмечали, что непоследовательного человека могут посчитать непостоянным, ненадежным, легкомысленным; последовательный же человек обычно слывет разумным, уверенным, достойным доверия, здравомыслящим. Поэтому неудивительно, что люди боятся показаться непоследовательными.



Следовательно, чем более открытой является позиция, которую мы занимаем, тем неохотнее мы будем ее менять.

Известные социальные психологи Мортон Дойч и Гарольд Джерард (Deutsch and Gerard, 1955) провели интересное исследование. Целью этого исследования было изучение связи между публично данными обязательствами и последовательностью действий. Студентов колледжа просили оценить длину линий, которые им показывали. Одни студенты должны были публично высказать свои предположения, записать их, указать свои имена и передать эти отчеты экспериментатору. Студенты из второй группы также давали оценку, но они делали это про себя. Каждый записывал свою оценку в «волшебный» блокнот и затем стирал запись путем поднятия пластиковой обложки блокнота прежде, чем кто-либо мог увидеть написанное. В третьей группе студенты просто запоминали свои оценки.

Таким образом, Дойч и Джерард организовали дело так, что одни студенты приняли на себя обязательства в отношении своих первоначальных решений публично, другие – частным образом, третьи же вовсе не взяли никаких обязательств. Дойч и Джерард хотели выяснить, студенты какой из трех групп будут крепче держаться за свои первоначальные суждения после того, как станет известно, что эти суждения были неверными. Всем студентам объявили, что их оценки были неправильными, после чего студентам был дан шанс изменить свои мнения.

Были получены следующие результаты. Студенты, которые не записывали свои первоначальные варианты, оказались наименее верны себе. Новая информация побудила их изменить свои решения. По сравнению с этими не имевшими обязательств студентами, те, кто записал свои решения на мгновение в «волшебный» блокнот, были в меньшей степени готовы изменить свое мнение, когда получили такой шанс. Хотя студенты из второй группы принимали на себя обязательства без свидетелей, акт записи суждений заставлял их сопротивляться влиянию новой информации и оставаться верными себе. Студенты, которые публично заявили о своих позициях и затем записали свои оценки, наиболее решительно отказывались изменить мнение.

В некоторых ситуациях точность может быть важнее последовательности. В ходе одного исследования изучалась работа экспериментальных судов присяжных, состоящих из шести или двенадцати членов. Эти суды принимали решения в случаях, когда обвиняемым грозило суровое наказание. Смертные приговоры выносились чаще, когда присяжные заседатели должны были выразить свое мнение не тайным голосованием, а поднятием рук. Коль скоро присяжные заседатели публично заявляли о своих первоначальных взглядах, они неохотно позволяли себе публично менять их. Если вы когда-нибудь окажетесь в роли председателя суда присяжных при подобных условиях, вы, следовательно, сможете уменьшить вероятность вынесения смертного приговора, оказав предпочтение скорее тайной, нежели публичной, методике голосования (Kerr and MacCoun, 1985).

Вывод Дойча и Джерарда о том, что мы чаще остаемся верны своим решениям, если заявили о них публично, может быть применен с большой пользой. Давайте рассмотрим деятельность организаций, помогающих людям избавляться от вредных привычек. Многие специалисты по снижению веса, например, понимают, что часто желание человека сбросить вес бывает слишком слабо, чтобы противостоять притягательной силе витрин булочных, разлитых в воздухе кулинарных запахов и рекламы различных деликатесов. Поэтому эти специалисты следят за тем, чтобы не слишком твердое решение было подкреплено публичными обязательствами. Они требуют от своих клиентов, чтобы те записывали свои обязательства по сбрасыванию веса и *показывали* записи как можно большему числу друзей, родственников и



соседей. Врачи сообщают, что часто эта простая методика срабатывает там, где все остальные приемы не дают эффекта.

Конечно, нет необходимости платить за пребывание в специальной клинике, чтобы использовать публичное обязательство в качестве союзника. Одна женщина из Сан-Диего рассказала мне, как она дала публичное обещание, чтобы помочь себе окончательно бросить курить.

«Я решилась на этот шаг после того, как услышала еще об одном научном исследовании, показавшем, что курение порождает рак. Каждый раз, когда я слышала что-либо подобное, я решала бросить курить, но никак не могла. На этот раз, однако, я твердо решила, что должна это сделать. Я гордый человек. Я не хочу, чтобы люди видели меня в дурном свете. Поэтому я подумала: «Может быть, я смогу использовать свою гордость, чтобы избавиться от этой проклятой привычки». Я составила список всех людей, мнение которых обо мне действительно было для меня важно. Затем я достала свои визитные карточки и написала на обороте каждой из них: «Я обещаю вам, что никогда больше не выкурю ни одной сигареты».

В течение недели я отдала или отослала подписанные таким образом карточки всем, кто был в моем списке, – отцу, брату, живущему далеко на Востоке, боссу, лучшей подруге, бывшему мужу, всем, кроме одного – парня, с которым я тогда встречалась. Я просто сходила по нему с ума и очень хотела, чтобы он ценил меня как личность. Я долго не могла решиться дать ему карточку. Я знала, что если не смогу сдержать свое обещание ему, то умру. Но однажды в офисе – он работал в том же здании, что и я – я подошла к нему, вручила карточку и ушла, не говоря ни слова.

Резкое прекращение употребления никотина было для меня, пожалуй, самым трудным из всего, что я когда-либо делала. Были тысячи моментов, когда я думала, что *должна* закурить. Но как только это случалось, я представляла себе, что все люди из моего списка подумают обо мне, если я не смогу сдержать слово. И это действовало. Я больше никогда не сделала ни единой затяжки.

Между прочим, тот парень оказался настоящим подонком. Я не могу понять, что я тогда в нем нашла. Но, сам не зная этого, он помог мне пройти через самое трудное испытание, какое у меня когда-либо было. Мне больше не нравится мой бывший возлюбленный. Но тем не менее я все-таки испытываю по отношению к нему определенную благодарность, поскольку думаю, что он спас мне жизнь.» [Тактика публичного взятия обязательства особенно эффективна, если она применяется индивидами, имеющими высокий уровень самосознания (Fenigstein, Scheier amp; Buss, 1975). Например, данную тактику с успехом применил Шарль де Голль, о котором говорили, что его замечательные достижения во имя Франции по своим масштабам могут быть сопоставимы только с его эго. Когда де Голля попросили объяснить, почему сделанное им публично заявление о том, что он бросит курить, обязало его сделать это, он серьезно ответил: «Де Голль не может отступить от своего слова» (цитируется по книге Д. Кук (D. Cook, 1984)).]

Отчет читателя (профессора канадского университета)

Недавно я прочитал в одной газете статью о том, как владелец ресторанов с помощью тактики публичного взятия на себя обязательств решил серьезную проблему с посетителями, которые заказывают столики и не приходят. Не знаю, читал ли он Вашу книгу, но то, что он делал, точно соответствует принципу принятия обязательств, о котором Вы много писали. Он велел администратору говорить вместо слов: «Пожалуйста, позвоните нам, если ваши планы изменятся», такую фразу: «Вы не позвоните нам, если ваши планы изменятся?» и обязательно ждать ответа. В результате процент тех, кто заказывал столик и не приходил, упал с 30% до 10%.



Примечание автора. Вы заметили, в чем заключался нюанс речи, имевший такие важные последствия? Очевидно, что это вопросительная форма просьбы и подразумеваемый ответ. Такой подход увеличивал вероятность того, что заказчик, принявший на себя публичное обязательство, все-таки его выполнит. Кстати, хитроумного владельца ресторана зовут Гордон Синклер, ресторан «Гордон», Чикаго.

Дополнительное усилие. Еще одна причина, по которой письменные обязательства чрезвычайно эффективны, заключается в том, что они требуют больших усилий, чем устные. Очевидно, что чем больше усилие, затраченное на принятие обязательства, тем сильнее это обязательство влияет на позиции принявшего его человека. Доказательство этому можно найти достаточно близко от дома и в самых далеких уголках примитивного мира. Например, в Южной Африке живет племя тонга, которое требует от каждого мальчика прохождения через сложную церемонию инициации. Только после этого мальчика начинают считать мужчиной. Как и мальчики во многих других примитивных племенах, мальчик тонга испытывает очень многое, прежде чем его начинают считать полноправным членом группы. Антропологи Уайтинг, Клакхон и Энтони (Whiting, Kluckhohn amp; Anthony, 1958) описали это суровое трехмесячное испытание кратко, но колоритно.

«Мальчика в возрасте от 10 до 16 лет родители посылают в «школу обрезания», которая проводится каждые 4 или 5 лет. Здесь в компании своих сверстников он терпит жестокое подшучивание взрослых членов общества. Инициация начинается так – мальчик бежит между двумя рядами мужчин, которые бьют его дубинками. По окончании этого испытания с него снимают одежду и стригут ему волосы. Затем мальчика встречает человек, покрытый львиной шкурой, и он садится на камень напротив этого «человека-льва». Кто-то ударяет мальчика сзади, и, когда он поворачивает голову, чтобы посмотреть, кто его ударил, «человек-лев» хватается крайнейю плотью мальчика и быстро отрезает ее. Затем три месяца мальчика держат во «дворе тайнств», где его могут видеть только инициированные.

Во время инициации мальчик подвергается шести главным испытаниям. Он выдерживает избиения, холод, жажду, плохое питание, наказания и угрозу смерти. По самому пустяковому поводу мальчик может быть избит любым из только что прошедших инициацию новоиспеченных мужчин, которые выполняют поручение старейшин. Мальчик спит без какого-либо покрова и жестоко страдает от зимнего холода. Ему не дают ни капли воды в течение всех трех месяцев. Пищу специально делают отвратительной, добавляя в нее полупереваренную траву из желудка антилопы. Если мальчика ловят на нарушении какого-либо правила, его сурово наказывают. Например, между пальцами нарушителя вставляют палки, затем сильный человек накрывает своей рукой руку новичка, практически раздавливая его пальцы. Проходящих инициацию запугивают с целью добиться от них покорности. Им говорят, что в прежние времена мальчиков, которые попытались сбежать или раскрыли секреты женщинам или неиницированным, вешали, а их тела сжигали до золы.»

При поверхностном рассмотрении эти ритуалы кажутся необычными и странными. Однако они поразительно похожи в принципе и даже в деталях на обычные церемонии посвящения в школьных братствах. Во время традиционной Адской недели, ежегодно проводимой в кампусах колледжей, студенты, давшие обещание вступить в братство, проходят через разнообразные испытания. Таким образом, старшие студенты узнают, какова физическая выдержка, психологическая стойкость и способность к социальной адаптации у новичков. В конце недели молодых людей, которые выдержали это тяжелое испытание, принимают в группу в качестве полноправных членов. Большинство «новобранцев» всего лишь очень



устают, хотя иногда последствия бывают более серьезными. [В оригинале *Hazy Daze*. Игра слов – в английском языке глагол *haze* означает зло шутить над новичками, а прилагательное *hazy* означает слегка подвыпивший, смутный, туманный. – *Примеч. перев.*] Церемонии посвящения организуются в самых разных группах, однако формы самой инициации могут быть различными. Члены Голландского дискуссионного клуба (слева) издеваются над новичками, требуя от них публичного исполнения песен и декламации, в то время как женская уличная банда Восточного Лос-Анджелеса (справа) избивает нового члена

Интересно, что определенные ритуалы Адской недели соответствуют племенным ритуалам инициации. Вспомните, что антропологи выделяют шесть главных испытаний, которые должен выдержать иницируемый тонга во время пребывания во «дворе таинств». Внимательный просмотр газетных сообщений показывает, что каждое из этих шести испытаний имеет место и в грубых шуточных ритуалах студенческих обществ.

– *Избиение*. Четырнадцатилетний Майкл Калогрис провел три недели в больнице Лонг-Айленда. Мальчик получил многочисленные внутренние повреждения во время проводившейся в Адскую ночь церемонии посвящения в школьном братстве Омега Гамма Дельта. Так называемые «братья» устроили Майклу «атомную бомбу» – приказали ему поднять руки над головой, а сами тем временем наносили кулаками удары по его животу и спине.

– *Испытание холодом*. Зимней ночью Фредерика Броннера, калифорнийского студента, его будущие «братья» отвезли на высоту трех сотен футов и на расстояние десяти миль в горы в национальном парке. Оставленный в лесу, одетый только в тонкую трикотажную рубашку и хлопчатобумажные брюки, Жирный Фредди, как его прозвали, дрожал от холодного ветра до тех пор, пока не свалился в крутой овраг, сломав ногу и поранив голову. Поскольку раны не позволяли Фредерику идти дальше, он съезжился от холода и вскоре умер от переохлаждения.

– *Жажда*. Два первокурсника из университета штата Огайо оказались в «темнице» после того, как нарушили одно из правил. Их заперли в кладовой на два дня и оставили только соленую пищу. Для утоления жажды студентам не дали ничего, кроме пары пластиковых чашек, в которые они могли собирать собственную урину.

– *Плохое питание*. В кампусе университета Южной Калифорнии 11 давших обещание вступить в братство студентов буквально выпучили глаза, когда увидели перед собой вызывающую тошноту пищу. На подносе лежали 11 толстых кусков полусырой печени по четверть фунта каждый. Каждый юноша должен был проглотить, не разжевывая, такой кусок. Давясь и задыхаясь, Ричард Свенсон сделал три попытки проглотить свой кусок. Исполненный решимости добиться успеха, он, наконец, запихнул пропитанное маслом мясо в горло, где оно застряло. Кусок не удалось вытащить, и юноша умер.

– *Наказание*. В Висконсине один студент, давший обещание вступить в братство, забыл слова ритуального заклинания и был сурово наказан за это. Ему приказали держать ноги под задними ножками складного стула, в то время как самый тяжелый из его «товарищей» сидел на этом стуле и пил пиво. Хотя студент даже ни разу не вскрикнул за все время наказания, кости обеих ног у него оказались сломаны.

– *Угроза смерти*. Студента, давшего обещание вступить в братство Зета Бета Тау, привезли на пляж в Нью-Джерси и приказали ему вырыть «собственную могилу», а затем лечь в нее. Земля обрушилась, задушив студента прежде, чем «товарищи» смогли его выкопать.

Существует другое поразительное сходство между ритуалами инициации племен, имеющих древнюю историю, и ритуалами обществ типа студенческих братств: эти ритуалы удивительно «живучи». Сопrotивляясь всем попыткам уничтожить или подавить ее, подобная практика злого подшучивания над новичками



оказывается феноменально устойчивой. Власти (колониальные правительства или университетская администрация) пытаются применять угрозы, социальное давление, юридические акции, запреты, подкуп и объявление вне закона, чтобы заставить членов различных обществ убрать риск и унижения из церемоний посвящения. Ни одна из этих мер, как правило, не дает эффекта. Да, пока представители власти пристально следят за происходящим, могут наблюдаться перемены. Но обычно эти перемены больше видимые, чем реальные. Жестокие испытания будут проводиться «за кулисами» до тех пор, пока давление властей не уменьшится и не отпадет необходимость скрываться.

В кампусах некоторых колледжей должностные лица попытались уничтожить порочную практику злого подшучивания над новичками путем замены Адской недели на Неделю помощи гражданской службы или установления непосредственного контроля над ритуалами посвящения. Подобные попытки властей члены братств обычно хитро обходят или встречают открытым физическим сопротивлением. Например, после смерти от удушья Ричарда Свенсона в университете Южной Калифорнии ректор университета издал новые правила, согласно которым вся деятельность братств должна контролироваться администрацией и на церемониях посвящения должны присутствовать взрослые советники. Как было отмечено в одном из национальных журналов, «новый кодекс вызвал настолько ожесточенный бунт, что городская полиция и команда пожарных побоялись войти в кампус».

Смирясь с неизбежным, другие преподаватели признали свое бессилие в борьбе с организаторами Адской недели. «Если злое подшучивание над новичками является неотъемлемой составляющей человеческой деятельности, а все известные факты подводят к подобному заключению, едва ли вы будете в состоянии запретить его. Если вы не разрешите молодым людям действовать открыто, они будут вынуждены "уйти в подполье". Вы не можете запретить секс, не можете запретить алкоголь и точно так же не можете запретить злое подшучивание над новичками!» (Gordon amp; Gordon, 1963).

Что же в практике злого подшучивания над новичками представляет такую большую ценность для студенческих обществ? Что заставляет их бороться против любой попытки поставить вне закона унижительные и порой опасные для жизни ритуалы посвящения? Некоторые психологи считают, что подобные ритуальные мероприятия организуют злодеи, чья извращенная психика требует, чтобы другим людям причинялось зло и чтобы этих людей унижали. Однако полученные данные не подтверждают подобное предположение. Исследования, в ходе которых изучались личностные качества членов студенческих братств, показали, что эти студенты имеют даже несколько более здоровую психику, чем другие (смотрите данные в работе С. S. Johnson, 1972). Также известно, что члены братств всегда готовы принять участие в различных социальных проектах студенческих общин. Однако они не согласны заменить этими проектами свои церемонии посвящения. Исследование, проведенное в Университете Вашингтона (Walker, 1967), показало, что большинство изученных студенческих обществ по традиции периодически организуют что-то вроде Недели помощи, но лишь в *дополнение* к Адской неделе. Только в одном случае служба помощи была непосредственно связана с процедурами посвящения.

Таким образом, вырисовывается интересная картина. Студенты-шутники являются по сути нормальными, психологически стабильными, социально адаптированными индивидами. Они становятся ненормально суровыми только в один момент – как раз перед приемом новых членов в студенческое общество. Следовательно, «виновата» церемония. Значит, в ее безжалостности должно быть нечто жизненно важное для общества, за сохранение чего оно будет упорно бороться. Что же это?



На мой взгляд, ответ на этот вопрос появился в 1959 году в результате одного интересного исследования, мало известного за пределами социальной психологии. Двое молодых исследователей, Эллиот Аронсон (E. Aronson) и Джадсон Миллс (J. Mills), решили проверить истинность следующего предположения: «Люди, прошедшие через большие трудности или страдание с целью добиться чего-то, склонны больше ценить свои достижения, чем люди, достигшие того же самого с минимальными затратами сил». Исследователи выбрали церемонию посвящения в качестве наилучшего предмета рассмотрения для проверки данного предположения. Они выяснили, что студентки колледжа, вынесшие чрезвычайно неприятную церемонию посвящения, чтобы добиться допуска в группу, в которой обсуждались сексуальные проблемы, убедили себя в том, что дискуссии в этой группе представляют собой чрезвычайно ценную, хотя Аронсон и Миллс повторяли, что другие члены группы были чрезвычайно «никчемными и неинтересными». Учащиеся, которые прошли через гораздо более мягкую церемонию посвящения или вообще не проходили через какое-либо посвящение, были менее твердо убеждены в ценности занятий в группе, к которой они присоединились. Было проведено дополнительное исследование. Теперь от учащихся требовалось вытерпеть боль, а не испытать чувство смущения, чтобы попасть в группу (Gerard amp; Mathewson, 1966). Чем более сильный электрический разряд применялся по отношению к женщине во время церемонии посвящения, тем активнее она впоследствии убеждала себя в том, что занятия в новой группе интересны, познавательны и приятны.

Теперь становится понятен смысл издевательств в ритуалах инициации. Член племени тонга, со слезами на глазах смотрящий на своего десятилетнего сына, дрожащего всю ночь на холодной земле «двора таинств», студент колледжа, перемежающий удары палкой по спине и голове своего «младшего брата» во время Адской ночи взрывами нервного смеха – это не садисты. Подобные акты необходимы для выживания группы, так как побуждают ее будущих членов считать группу более привлекательной и стоящей. Пока людям нравится то, что они могут получить только в результате борьбы, самые разные группы будут продолжать проводить мучительные ритуалы посвящения. Верность и преданность новых членов в огромной степени повышает шансы группы на выживание. Исследование 54 племенных культур показало, что племена, проводящие самые жестокие церемонии инициации, отличаются наибольшей групповой солидарностью (Young, 1965). Аронсон и Миллс убедительно показали, что суровая церемония посвящения значительно увеличивает *преданность* новичков группе. Неудивительно, что группы противостоят всем попыткам уничтожить залог гарантии их будущей силы.

В военных организациях происходят те же процессы. Страдания новобранцев в армии стали легендой. Писатель Уильям Стайрон, бывший солдат морской пехоты, описывает свои собственные переживания весьма колоритно.

«Многочасовая строевая подготовка под палящим солнцем, психическое и физическое насилие, оскорбления, садизм сержантов-строевиков, ужасающие надругательства над духом, напоминающие издевательства над заключенными в концентрационных лагерях.»

Но в своем комментарии Стайрон не просто перечисляет проявления «учебного кошмара» – он признает его заранее предусмотренный результат.

«Я не знаю ни одного бывшего солдата морской пехоты – независимо от того, кем он стал после службы в армии – который не считал бы обучение суровым испытанием, из которого он вышел более храбрым и более выносливым» (Styron, 1977).

Но почему мы должны верить Уильяму Стайрону, писателю? В конце концов, у профессиональных писателей грань между истиной и вымыслом часто



стирается. В самом деле, почему мы должны верить ему, когда он заявляет, что его «дьявольская» военная подготовка не только была полезна, но имела своей целью усиление духа товарищества и гордости у тех, кто много вытерпел? Однако правильность мнения Стайрона подтверждается многими жизненными примерами. Так, курсант Вест Пойнта Джон Эдвардс был исключен из Военной Академии США в 1988 году по обвинению, имевшему отношение к санкционированному злему подслушиванию, которому подвергались все курсанты первого курса со стороны старшекурсников, чтобы убедиться, что они смогут перенести суровость подготовки в Вест Пойнте. Находившийся по уровню успеваемости почти выше всех 1100 членов своего курса, Эдвардс был исключен не потому, что он был необыкновенно жесток в своем обращении с первокурсниками. Наоборот, его проступок заключался в том, что он не подвергал новичков «абсурдным и унижительным», на его взгляд, издевательствам. Похоже, что для групп, заинтересованных в формировании у своих членов чувств солидарности и исключительности, жестокость ритуала посвящения является ценным преимуществом, от которого они не откажутся без борьбы – даже ценой изгнания тех членов, которые не готовы принять эту суровость или проявить ее.

Хотя суровое обращение с новичками всецело одобряется и повсеместно распространено в армии, встречаются случаи чрезвычайно жестоких испытаний, как, например, видеозапись ритуала «кровавого прищипливания», показанная по телевидению в 1997 году. Морские пехотинцы, совершившие свои первые 10 прыжков с парашютом, получают значок – золотые крылья. Этот значок прикалывается к рубашке двумя острыми штифтами, каждый сантиметр длиной, причем штифты не загибаются, а ударом вбиваются в грудь новичка, пока он корчится и кричит от боли (Gleick, 1997). Несмотря на выражения возмущения и негодования со стороны военного начальства после показа видеозаписи, только одному из 30 морских пехотинцев, принимавших участие в ритуале, было предложено уйти в отставку. Несколько солдат получили выговор, а участие остальных 20 осталось безнаказанным. Вопреки заявлениям военного начальства об «абсолютной недопустимости» подобных явлений, я считаю очень поучительным, что ритуал, который сами новобранцы воспринимали как чрезвычайно жестокий, не был таковым для тех, кто его проводил. Приходится еще раз убедиться: жестокие ритуалы инициации очень важны для групп, заинтересованных в длительной солидарности и сплоченности их членов, и приказом сверху их не отменить.

Внутренний выбор

Исследование таких разных видов деятельности, как практика идеологической обработки американских пленных китайскими коммунистами и проведение церемоний посвящения в колледжах, позволило получить ценную информацию об обязательствах. Похоже, обязательства наиболее осязательно изменяют представления человека о самом себе и его поведение в том случае, когда они «активны», публичны и требуют значительных усилий. Однако обязательство должно отвечать еще одному требованию. Чтобы понять, в чем оно заключается, нам необходимо прояснить пару противоречивых моментов в действиях китайских коммунистов и членов братств.

Во-первых, не совсем понятен отказ студенческих братств включать общественно полезные мероприятия в церемонии посвящения. Вспомните обследование Уолкера (Walker, 1967), который сообщает, что общинные проекты, хотя они и приветствовались, почти всегда отделялись от программы работы с новичками. Почему? Если требующее усилий принятие обязательства – это то, к чему члены братства стремятся в своих ритуалах посвящения, почему они не поручают



«новобранцам» выполнять какие-нибудь тяжелые, неприятные виды общественных работ? Это могли бы быть дежурства в психиатрических больницах, в палатах тяжелобольных, ремонт старых домов. Кроме того, выполнение первокурсниками подобного рода социально полезных работ могло бы значительно улучшить крайне негативное мнение общественности о ритуалах Адской недели братств; обзор прессы (Phalen, 1951) показывал, что на каждый положительный газетный отзыв, касающийся Адской недели, приходилось пять отрицательных. Следовательно, исходя только из рекламных соображений, братствам следовало бы включать работы в сфере социальных услуг в практику посвящения. Но они почему-то этого не делают.

Для того чтобы исследовать вторую загадку, нам нужно вернуться в китайские лагеря для пленных в Корею и к конкурсам политических очерков, проводившимся для американских узников. Китайцам было нужно, чтобы в этих конкурсах участвовало как можно больше американцев. Однако, если идея заключалась в том, чтобы привлечь большое количество пленных, почему призы были такими маленькими? Несколько дополнительных сигарет или немного свежих фруктов – вот все, чего мог ожидать победитель конкурса. В условиях лагеря даже эти призы были ценными, но все-таки китайцы могли бы награждать победителей более щедро – давать теплую одежду, предоставлять особые привилегии в переписке с родственниками, разрешать свободно передвигаться по лагерю. Однако китайские коммунисты специально использовали незначительно мотивирующие вознаграждения.

Хотя рассмотренные выше два случая совершенно разные, в них есть один общий момент. Студенческие братства отказывались включать общественно полезные мероприятия в свои церемонии посвящения по тем же причинам, по каким китайцы воздерживались от присуждения крупных призов победителям конкурсов: и организаторы церемоний посвящения и китайские коммунисты хотели, чтобы участники *признавали своим* то, что они делали. Не допускалось никаких оправданий и никаких лазеек. Студенту, обязавшемуся вступить в братство, который проходил через злое ритуальное выщучивание, не давалось никаких шансов поверить, что он делает это во имя благотворительных целей. Пленному, который включал в свой политический очерк антиамериканские выпады, нельзя было позволять думать, что он делает это с целью получить большое вознаграждение. Члены студенческих братств и китайские коммунисты были хорошими психологами. Недостаточно просто вымогать обязательства у людей; нужно заставить этих людей принять на себя ответственность за свои действия.

Мы уже знаем, что китайские коммунисты имеют склонность к проведению конкурсов политических эссе, с помощью которых они принуждают людей принимать на себя обязательства. Неудивительно, что после избиения на площади Тяньаньмэнь в 1989 году, когда продемократически настроенные студенты были расстреляны правительственными войсками, увеличилось число подобных конкурсов. В одном только Пекине девять контролируемых государством газет и телевизионных станций организовали конкурсы очерков о «подавлении контрреволюционного мятежа». По-прежнему считая, что роль наград в принятии публичных обязательств должна сводиться к минимуму, китайское правительство установило весьма скромные призы для победителей.

Социологи определили, что *мы принимаем на себя внутреннюю ответственность за выбранную форму поведения, когда думаем, что предпочли ее при отсутствии сильного внешнего давления*. Крупное вознаграждение является одним из видов такого внешнего давления. Оно может заставить нас совершить определенное действие, но оно не принудит нас принять на себя внутреннюю ответственность за это действие. [В самом деле, ожидание крупного материального



вознаграждения может даже уменьшить степень нашей внутренней ответственности за свои действия и в дальнейшем «отбить» у нас желание совершать данные действия, если нам не будет обещано вознаграждение (Deci, 1975; Lepper amp; Greene, 1978).]

Следовательно, мы не будем чувствовать себя связанными обязательством. То же самое справедливо в отношении сильной угрозы: из-за страха мы можем немедленно уступить, но мы вряд ли возьмем при этом серьезное обязательство.

Все это имеет большое значение для воспитания детей. Никогда не следует подкупать своих детей или угрожать им, чтобы они делали то, во что должны, по нашему мнению, поверить. Подобное давление приведет лишь к временному подчинению нашим желаниям. Однако, если мы хотим большего, если мы хотим, чтобы наши дети верили в правильность того, что они делают, если мы хотим, чтобы они продолжали придерживаться желаемой линии поведения и в наше отсутствие, мы должны каким-то образом организовывать дело так, чтобы дети принимали на себя внутреннюю ответственность за те действия, которые мы от них ждем. Знакомство с экспериментом Джонатана Фрийдмана (Freedman, 1965) поможет вам решить для себя, что следует делать и чего лучше не делать при общении с детьми.

Фрийдман хотел выяснить, сможет ли он помешать мальчикам в возрасте от семи до девяти лет играть с интересной игрушкой, сказав шесть неделями ранее, что делать это дурно. Любой человек, имевший дело с такими мальчиками, должен понять грандиозность задачи. Но у Фрийдмана был план. Сначала, по мнению исследователя, надо было добиться, чтобы мальчики убедили самих себя в том, что играть с запрещенной игрушкой дурно. Возможно, думал Фрийдман, это убеждение удержит детей от игры с ней впоследствии. Но как заставить мальчиков поверить, что дурно играть с дорогим, работающим на батарейках роботом?

Фрийдман знал, что довольно просто заставить ребенка повиноваться в течение короткого времени. Все, что для этого следовало сделать, это пригрозить мальчику суровым наказанием за игру с запрещенной игрушкой. Фрийдман полагал, что, находясь под его наблюдением, немногие мальчики рискнули бы играть с роботом. Он был прав. Фрийдман показывал мальчику пять игрушек и говорил следующее: «Играть с роботом дурно. Если ты будешь это делать, я очень сильно рассержусь и буду вынужден наказать тебя». Затем Фрийдман покидал комнату на несколько минут. За мальчиком тайно велось наблюдение через одностороннее зеркало. Фрийдман испытал эту процедуру с угрозой на 22 разных мальчиках, и 21 из них не прикоснулся к роботу.

Таким образом, угроза «работала», до тех пор пока мальчики думали, что их могут поймать и наказать. Именно такой результат Фрийдман и предвидел. Он хотел узнать, будет ли действовать угроза позднее, когда его не будет рядом. Чтобы выяснить это, Фрийдман послал молодую женщину, своего ассистента, в школу к мальчикам через шесть недель после того, как он там был. Женщина-ассистент забирала мальчиков из класса по одному и проводила с ними эксперимент. Даже не упоминая о своем знакомстве с Фрийдманом, она вводила каждого мальчика в комнату с игрушками и давала ему тест по рисованию. Помощница Фрийдмана говорила мальчику, что он может брать любую игрушку в комнате, пока она оценивает тест. Интересно, что 77 % мальчиков остановили свой выбор на роботе, который ранее был для них «запретным плодом». Угроза Фрийдмана, которая так хорошо «работала» шесть недель тому назад, почти не действовала, когда он больше не мог подкрепить ее наказанием.

Но Фрийдман не остановился на этом. Он несколько изменил процедуру со вторым набором мальчиков. Этим мальчикам Фрийдман также сначала показывал пять игрушек и делал аналогичное предупреждение. На этот раз Фрийдман не запугивал мальчиков с целью добиться от них повинования. Он просто покидал



комнату и наблюдал за детьми через одностороннее зеркало. Оказалось, что указания было достаточно. Так же как и в первом эксперименте, только один мальчик из 22 коснулся робота за краткий период отсутствия Фридмана.

Различия в поведении мальчиков из первого и второго набора проявились через шесть недель, когда мальчикам была предоставлена возможность выбирать игрушки в отсутствие Фридмана. С мальчиками, которым ранее не угрожали, чтобы заставить их не играть с роботом, случилась поразительная вещь: несмотря на разрешение играть с любой игрушкой, большинство мальчиков избегали робота, хотя это была самая привлекательная из имевшихся в комнате игрушек (другими были дешевая пластиковая подводная лодка, детская бейсбольная перчатка без мяча, незаряженное игрушечное ружье и игрушечный трактор). Только 33 % мальчиков из второго набора предпочли робота.

Мальчики из первого набора подверглись внешнему давлению. Этим давлением являлась угроза, которую они слышали от Фридмана в дополнение к его заявлению о том, что играть с роботом «дурно». Угроза довольно хорошо «работала», когда Фридман мог поймать ослушавшихся мальчиков. Однако позднее, когда он уже не наблюдал за мальчиками, его угроза перестала действовать и мальчики начали игнорировать запрет. Очевидно, угроза не убедила мальчиков в том, что играть с роботом дурно; они лишь поняли, что делать это неразумно, когда существует опасность наказания.

У мальчиков из второго набора своего рода давление возникло изнутри, а не извне. Фридман также говорил им, что играть с роботом дурно, но он не угрожал мальчикам наказанием в случае непослушания. В результате произошло следующее. Во-первых, одного только указания Фридмана оказалось достаточно для того, чтобы мальчики не начинали приводить робота в действие, пока Фридман на короткое время покидал комнату. Во-вторых, мальчики приняли на себя личную ответственность за свое решение не трогать робота в течение этого времени. Дети решили, что они не делали этого, потому что *они* не хотели. В данном случае не было никакой угрозы, которая могла бы объяснить поведение мальчиков. Спустя шесть недель, когда Фридмана рядом не было, они по-прежнему игнорировали робота, потому что изменились изнутри, убедив себя в том, что не хотят с ним играть.

Взрослые, воспитывающие детей, могут извлечь из исследования Фридмана урок. Предположим, супружеская пара хочет запечатлеть в сознании дочери мысль о том, что лгать нехорошо. Серьезная угроза («Врать скверно, голубушка; поэтому если я тебя на этом поймаю, то отрежу тебе язык») вполне может действовать в присутствии родителей или тогда, когда девочка боится разоблачения. Однако с помощью угрозы невозможно достичь более существенной цели – невозможно убедить девочку в том, что она не хочет лгать, потому что *она* считает ложь «плохой». Чтобы этого добиться, требуется гораздо более тонкий подход. Нужно выдвинуть причину, достаточно серьезную, чтобы она «работала», но не настолько серьезную, чтобы девочка объясняла *ей* свою правдивость. Это щекотливое дело, поскольку каждый ребенок требует индивидуального подхода. Для одного ребенка может быть достаточно самых простых слов («Лгать нехорошо, милый; поэтому я надеюсь, что ты не будешь этого делать»); для другого ребенка, возможно, потребуется добавить что-нибудь более веское («... потому что если ты это сделаешь, ты меня огорчишь»); для третьего ребенка может наиболее подойти мягкая форма предупреждения («...и я, вероятно, должен буду сделать то, чего мне делать не хотелось бы»). Мудрые родители наверняка сумеют «попасть в точку». Важно привести такой довод, который с самого начала породит желаемую форму поведения и в то же время позволит ребенку взять на себя личную ответственность за свое поведение. Таким образом, чем менее ощутимое внешнее давление испытывает ребенок, тем лучше. Выбор



подходящего довода – нелегкая задача для родителей. Но их усилия окупятся сполна. Между вынужденной уступкой и долговременным обязательством существует огромная разница. Как писал Самуэл Батлер более 300 лет назад:

«О чем же мыслит тот, кто против воли принужден?

Все той же думе, старой думе верен он». [Перевод Е. Волкова.]

Создание устойчивых точек опоры

По двум причинам, упомянутым выше, «профессионалы уступчивости» обожают обязательства, которые порождают внутренние изменения. Во-первых, эти изменения не являются характерными только для одной конкретной ситуации; они распространяются на ряд сходных ситуаций. Во-вторых, внутренние изменения достаточно стабильны. Так, если человека однажды побудили предпринять действие, которое сдвинуло его представление о самом себе, скажем, к образу проникнутого духом патриотизма гражданина, вполне вероятно, что этот человек будет руководствоваться заботой об интересах общества и при других обстоятельствах. Скорее всего, он будет продолжать действовать подобным образом до тех пор, пока его новое представление о самом себе существенно не изменится.

У обязательств, которые порождают внутренние изменения, есть и другое преимущество – такие обязательства, образно говоря, «создают свои собственные точки опоры». «Профессионалам уступчивости» нет необходимости предпринимать длительные усилия, чтобы поддерживать желаемые изменения; здесь работает стремление к последовательности. После того как люди начинают считать себя патриотами, они автоматически начинают по-другому смотреть на многие вещи. Они будут убеждать самих себя, что выбрали правильный путь. Они начнут обращать внимание на то, чего прежде не замечали. Они станут доступными для аргументов, которые игнорировали раньше. И теперь они найдут эти аргументы достаточно убедительными. Стремясь быть последовательными в пределах своей системы убеждений, люди убедят себя в том, что их решение совершить патриотический поступок было правильным. Что важно в этом процессе появления дополнительных оправданий принятого обязательства, так это то, что оправдания являются *новыми*. Так, даже если убрать первоначальный стимул к патриотическому действию, одних лишь новых доводов может оказаться достаточно для того, чтобы люди решили, что ведут себя правильно.

Таким образом, перед неразборчивым в средствах «профессионалом уступчивости» открывается широкая перспектива. Мы постоянно выстраиваем все новые точки опоры, чтобы оправдать сделанный выбор, относительно которого мы взяли на себя обязательство. Эксплуатирующий индивид может предложить нам побудительный мотив для того, чтобы заставить нас сделать желательный для него выбор. После того как мы примем решение, этот индивид может убрать стимул, зная, что наше решение будет само создавать точки опоры. Агенты по продаже автомобилей часто пытаются получить дополнительную прибыль посредством трюка, который они называют «выбрасыванием низкого мяча» [«Выбрасывание низкого мяча» (*англ.* *throwing a low ball*) – неожиданный и резкий бросок мяча в бейсболе, опасный для команды соперника изменением игровой ситуации не в ее пользу. – *Примеч. ред.*] (вначале занижение цены, а затем повышение ее к моменту окончательного заключения сделки). Впервые я столкнулся с этой тактикой, когда изображал из себя стажера-продавца в одном из агентств *Chevrolet*. Через неделю после окончания основного курса обучения мне разрешили наблюдать за действиями опытных продавцов. Мое внимание сразу же привлекла тактика «выбрасывания низкого мяча».



Определенным покупателям предлагается цена, которая примерно сотни на четыре ниже, чем цены у конкурентов. Однако продавец никогда не даст состояться подобной сделке. Единственная цель такого заманчивого предложения – заставить предполагаемого клиента *решить* купить машину. Как только покупатель принимает решение, продавец начинает совершать ряд действий, направленных на то, чтобы вызвать у покупателя чувство личной ответственности в отношении данной машины – заполняется множество различных форм, подробно оговариваются условия финансирования, иногда покупателю предлагают в течение дня поехать на новой машине до подписания контракта, «чтобы вы могли ее почувствовать и показать окружающим в действии». Опытный дилер знает, что в течение этого времени покупатель автоматически сформулирует для себя ряд новых доводов, поддерживающих выбор, который он сделал, и оправдывающих вложения, которые он сейчас делает (Brockner amp; Rubin, 1985; Teger, 1980).

Затем что-то случается. Иногда открывается «ошибка» в подсчетах – возможно, торговец «забыл» добавить стоимость кондиционера, и если покупатель нуждается в кондиционировании воздуха, он должен добавить четыре сотни долларов к цене. Чтобы не дать покупателю заподозрить надувательство, некоторые дилеры позволяют банку, с которым они работают, обнаруживать «ошибку». В других случаях сделка аннулируется в последний момент, когда продавец якобы обсуждает ее условия с боссом, который расценивает сделку как невыгодную и отменяет ее. Машину можно получить, только заплатив дополнительные четыре сотни долларов, которые в контексте сделки на многие тысячи долларов не выглядят чрезмерной тратой. К тому же торговец подчеркивает, что цена не выше, чем в других агентствах, и «Это ведь машина, которую вы выбрали, верно?» Другая, еще более изощренная модификация тактики «выбрасывания низкого мяча» имеет место, когда торговец предлагает клиенту отдать старую машину в счет платы за новую. Покупатель признает это предложение слишком благородным и хватается за него. Позднее, перед самым подписанием контракта, менеджер по покупке подержанных машин говорит, что оценка продавцом старой машины на четыре сотни завышена и, следовательно, новая машина обойдется клиенту в сумму, указанную в справочнике для автомобилистов. Покупатель, считая, что урезанное предложение является честным, соглашается на него и иногда даже испытывает чувство вины из-за своего желания извлечь выгоду из промаха торговца. Я однажды был свидетелем того, как женщина смущенно извинялась перед продавцом, который применил к ней описанную модификацию тактики «выбрасывание низкого мяча» – все это в тот момент, когда она подписывала контракт о покупке новой машины, тем самым давая агенту колоссальное комиссионное вознаграждение. Продавцу явно было не по себе, но он выдавил из себя прощающую улыбку.

Не имеет значения, какой вариант тактики «выбрасывания низкого мяча» используется, результат всегда один. Продавец делает потенциальному покупателю выгодное предложение, которое тот, как правило, принимает. Затем, после того как решение принято, но до того, как сделка скреплена печатью, выгодные первоначальные условия ловко меняются. Кажется почти невероятным, что покупатель купит машину на новых условиях. Однако эта тактика срабатывает – конечно, не всегда, но очень часто. Поэтому ее нередко используют в агентствах по продаже автомобилей. Многие коммерсанты пришли к пониманию важности личной ответственности для формирования у человека собственной системы поддержки принятого решения. Часто выдвинутые самим человеком доводы создают так много устойчивых точек опоры для поддержки решения, что, когда продавец уничтожает только одну из них, первую, обвала конструкции не происходит. Покупатель, который удовлетворен, даже счастлив благодаря множеству факторов, благоприятствующих его выбору, обычно не обращает внимания на потерю. Покупателю не приходится в



голову, что дополнительные непредвиденные «сложности» могли бы не возникнуть, если бы сначала не был сделан определенный выбор.

Понаблюдав за применением столь впечатляюще действующей в демонстрационном зале автомобильного агентства тактики «выбрасывания низкого мяча», я решил проверить ее эффективность в другой обстановке. Продавцы машин, за которыми я наблюдал, «выбрасывали низкий мяч», предлагая выгодные сделки, добивались от клиента принятия благоприятного решения, а затем ловко изменяли предложение, убирая положительные моменты. Я хотел применить эту тактику в несколько иной модификации: я предложу выгодные условия сделки, а после принятия решения покупателем *добавлю* неприятное условие. Поскольку методика «выбрасывания низкого мяча» заставляет индивида держаться за сделку, даже если ее условия изменились в худшую сторону, эта методика должна работать независимо от того, убран какой-либо положительный момент или добавлен отрицательный.

Итак, чтобы проверить это предположение, мы с моими коллегами Джоном Качоппо, Родом Бассетом и Джоном Миллером провели эксперимент, целью которого было заставить студентов университета штата Огайо, слушавших вводный курс по психологии, согласиться совершить малоприятные действия: рано встать, чтобы принять участие в назначенном на 7 часов утра исследовании «процесса мышления». Когда мы звонили одной группе студентов, то сразу же сообщали им о том, что занятие начнется в 7 часов утра. Только 24 % студентов из этой группы изъявили готовность принять участие в исследовании. Разговаривая по телефону с другой группой студентов, мы «выбросили низкий мяч». Сначала мы спросили, хотят ли они участвовать в изучении мыслительных процессов, а после того, как они ответили – 56 % из них дали положительный ответ, – мы сказали, что занятие начнется в 7 часов утра, и дали им шанс изменить свое решение. *Никто* из них этого не сделал. Более того, в соответствии со своим обязательством участвовать в исследовании 95 % студентов, к которым была применена тактика «выбрасывания низкого мяча», пришли на факультет психологии в 7 часов утра, как обещали. Я знаю, что дело обстояло именно так, потому что я нанял двух ассистентов, которые пришли рано утром в назначенное место и записали имена всех явившихся студентов. [Нет оснований для слухов, что, нанимая ассистентов, я сначала спросил их, хотят ли они исследовать мыслительные процессы, а после того как они согласились, сообщил, что занятие начнется в 7 часов утра. Помимо описанного исследования были проведены еще несколько экспериментов, результаты которых подтвердили высокую эффективность методики «выбрасывания низкого мяча» при самых разных обстоятельствах (смотрите подробности в работах Brownstein amp; Katzev, 1985; Burger amp; Petty, 1981; Joule, 1987; Cialdini, Cacioppo, Basset amp; Miller, 1978).]

Впечатляет способность тактики «выбрасывания низкого мяча» (предложения первоначальной заниженной цены) порождать у человека чувство удовлетворения от плохого выбора. Те, кто может предложить нам только скверные варианты, особенно любят эту тактику. Мы можем обнаружить, как они «выбрасывают низкие мячи» в общественной и личной жизни. Например, ревностным поклонником данной тактики является мой сосед Тим. Вспомните, это тот, кто, пообещав изменить свое поведение, заставил свою подругу Сару принять его обратно и отменить предстоящее бракосочетание с другим человеком. С того момента как Сара приняла решение в пользу Тима, она стала еще более преданной ему, чем была раньше, хотя Тим не выполнил своих обещаний. Сара объясняет это тем, что она увидела все положительные качества Тима, которых прежде не замечала.

Я смею утверждать, что Сара является такой же жертвой тактики «выбрасывания низкого мяча», как покупатели, которые поддались стратегии «дать нечто и позднее это забрать» в агентстве по продаже новых автомобилей. Тим остается тем же парнем, каким был всегда. Но поскольку новые привлекательные



качества, которые Сара открыла (или вообразила) в нем, для нее являются достаточно реальными, она теперь удовлетворена тем положением дел, которое было неприемлемым для нее до того, как она приняла на себя чудовищное обязательство в отношении Тима. Решение выбрать Тима, хотя оно, если судить объективно, было неправильным, «вырастило» собственную поддержку и, похоже, сделало Сару по-настоящему счастливой. Я никогда не упоминал при Саре о том, что мне известно о тактике «выбрасывания низкого мяча». Причина моего молчания заключается не в моей уверенности в том, что Саре лучше оставаться в неведении. Я считаю, что больше информации всегда лучше, чем меньше. Дело просто в том, что я уверен – если я скажу хоть слово, Сара меня возненавидит.

Борьба за общественные блага

Любая из методик достижения уступчивости, которые обсуждаются в данной книге, может быть использована как во благо, так и во зло, в зависимости от мотивов человека, желающего ее применить. Естественно, тактика «выбрасывания низкого мяча» может использоваться для получения социально более значимых результатов, нежели продажа новой машины или восстановление отношений с бывшей любовницей. Давайте рассмотрим конкретный пример. Одно исследование, проведенное в Айове (Pallak, Cook amp; Sullivan, 1980), показало, как тактика «выбрасывания низкого мяча» может заставить домовладельцев экономить энергию. Доктор Майкл Поллак разработал интересный проект. В начале зимы с жителями Айовы, которые отапливали свои дома природным газом, встретился специальный консультант. Этот консультант дал домовладельцам некоторые советы, касающиеся экономии энергии, и попросил их экономить горючее. Все согласились попытаться, однако, когда исследователи изучили платежные ведомости семей через месяц и затем в конце зимы, они не увидели никакой реальной экономии. Домовладельцы, которые обещали экономить энергию, использовали столько же природного газа, сколько те их соседи, которые не вступали в контакт с консультантом. Следовательно, добрых намерений в сочетании с информацией о том, как экономить горючее, было недостаточно для того, чтобы изменить привычки.

Еще до начала эксперимента Поллак и его коллеги-исследователи осознали, что для изменения существующих моделей использования энергии потребуется нечто большее. Поэтому во втором случае они несколько изменили условия эксперимента. С пользующимися природным газом жителями Айовы также встретился консультант, который дал домовладельцам советы, касающиеся экономии топлива, и попросил их беречь газ, но на этот раз консультант предложил еще кое-что. Он сказал, что имена тех жителей, которые будут экономить энергию, опубликуют в газетах как имена граждан, движимых заботой об интересах общества. Эффект был потрясающим. Уже через месяц при проверке счетчиков выяснилось, что домовладельцы сэкономили в среднем по 422 кубических фута газа каждый. Возможность увидеть свои имена в газете явилась для людей мощным стимулом к приложению значительных усилий с целью экономии газа.

Затем «коврик выдернули». Исследователи устранили причину, которая побудила людей экономить горючее. Каждой семье, которой была обещана публикация фамилии, в письменном виде сообщили, что выполнить данное обещание не представляется возможным.

В конце зимы Поллак и его коллеги изучили влияние разосланных писем на потребление природного газа в этих семьях. Вернулись ли люди к прежней привычной расточительности после того, как потеряли надежду увидеть свои имена на страницах газет? Нет! В каждом из оставшихся холодных месяцев эти семьи сэкономили даже *больше* горючего, чем в те месяцы, когда они думали, что их будут



публично восхвалять за проявленную сознательность! В первый месяц домовладельцы потребили природного газа на 12,2 % меньше, чем обычно, потому что надеялись увидеть свои имена напечатанными в газете. Однако после того, как хозяева домов узнали из полученных ими писем, что это невозможно, они не увеличили потребление энергии до прежнего уровня. Напротив, в каждом из оставшихся зимних месяцев они потребили газа на 15,5 % меньше, чем потребляли в среднем ежемесячно до беседы с консультантом.

Конечно, мы никогда не можем быть абсолютно уверены в том, что получим подобный результат. Давайте попробуем разобраться, почему в данном случае все произошло именно так, как произошло. Домовладельцев вынудили взять на себя обязательство по экономии газа с помощью тактики «выбрасывания низкого мяча» – им пообещали широкую известность. Принятое обязательство сразу же стало создавать свою собственную поддержку: домовладельцы начали изменять свои привычки, начали получать удовольствие от своих усилий, направленных на общее благо, начали убеждать себя в необходимости уменьшения зависимости США от иностранных поставщиков природного газа, начали проявлять большее внимание к своим коммунальным счетам, начали гордиться своей способностью к самоотречению и, что важнее всего, начали считать самих себя экономными, радеющими об общем национальном благе гражданами. Если учесть все эти новые доводы, оправдывавшие принятое обязательство по экономии энергии, становится понятно, почему данное обязательство продолжало выполняться даже после того, как первоначальный стимул (публикация имен на страницах газет и, как следствие, широкая известность) был устранен.

Здесь иллюстрируется исследование, проведенное в Айове с целью экономии энергии. Первоначальное усилие опиралось на обещание широкой огласки (вверху) [Экономия <- Гласность]. Вскоре, однако, принятое обязательство по экономии энергии само выстроило поддерживающие его опоры, что позволило исследователям выбросить свой низкий мяч (в середине) [Экономия <- Гласность + (Повышенное самоуважение, Новое представление о самом себе, Уменьшение расходов на энергию, Зависимость от иностранных поставщиков топлива(Необходимость сокращения))]. В результате установился постоянный уровень экономии, который имел свои собственные точки опоры после того, как первоначальную опору (фактор гласности) свалили (внизу) [Экономия <- (Повышенное самоуважение, Новое представление о самом себе, Уменьшение расходов на энергию, Зависимость от иностранных поставщиков топлива(Необходимость сокращения))]

Как объяснить то, что домовладельцы не просто продолжили экономить горючее, но стали делать это даже с большим усердием, когда фактор гласности перестал быть решающим? Можно по-разному ответить на этот вопрос, но лично мне наиболее логичным представляется следующее объяснение. Возможность прославиться через газету мешала домовладельцам в полной мере почувствовать свою ответственность за принятое обязательство. Из-за действия этого внешнего фактора хозяева домов не могли убедить себя в том, что они экономят газ потому, что верят в необходимость подобной экономии. Когда же всем жителям пришли письма, в которых людей извещали о невозможности опубликования их имен в газетах, было устранено единственное препятствие, не позволявшее домовладельцам считать себя патриотично настроенными, сознающими необходимость экономии энергии гражданами. Новое представление людей о самих себе подтолкнуло их к еще большей экономии. Правильность этого объяснения подтверждается результатами еще одного исследования, проведенного Поллаком и его коллегами. Это исследование (Pallak, Cook amp; Sullivan, 1980) наглядно показало преимущества тактики «выбрасывания



низкого мяча». Эксперимент проводился летом. В нем участвовали жители Айовы, чьи дома охлаждались с помощью системы центрального кондиционирования воздуха. Те домовладельцы, которым было обещано опубликование их имен в газетах, в июле потребили электроэнергию на 27,8 % меньше по сравнению с домовладельцами, которым не обещали никакого газетного репортажа или с которыми исследователи вообще не вступали в контакт. В конце июля были разосланы письма, в которых сообщалось о невозможности выполнения данного обещания. Вместо того чтобы вернуться к своим старым привычкам, жители, подвергшиеся психологической обработке с использованием тактики «выбрасывания низкого мяча», в августе потребили на 41,6 % (!) меньше энергии. Так же как Сара, они взяли на себя обязательство под воздействием первоначального побудительного мотива и стали с еще большим рвением выполнять принятое обязательство после того, как этот побудительный мотив перестал действовать. [К счастью, нет необходимости использовать изощренную методику «выбрасывания низкого мяча», чтобы задействовать принцип обязательства/последовательности при проведении общественно полезных кампаний. Впечатляющая серия исследований Ричарда Катцева и его студентов в Рид Колледже продемонстрировала эффективность таких «порождающих» обязательства методик, как письменная фиксация обязательств и методика «нога-в-дверях», при «укоренении» различных общественно полезных действий (Bachman amp; Katzev, 1982; Katzev amp; Jonson, 1983, 1984; Katzev amp; Pardini, 1985; Pardini amp; Katzev, 1983-84).]

Защита

«Последовательность – суеверие недалеких умов» – эти известные слова приписываются Ральфу Уолдо Эмерсону. Но что он имел в виду, говоря это? Оглядываясь вокруг себя, мы ясно видим, что, вопреки утверждению Эмерсона, внутренняя последовательность является критерием логичности и интеллектуальной силы, в то время как ее отсутствие характерно для неорганизованных и ограниченных индивидов. Почему же Эмерсон, выдающийся мыслитель, считал последовательность чертой, присущей мелким умам? Я был достаточно заинтригован и поэтому обратился к оригинальному источнику этого утверждения, эссе «Уверенность в себе» (*Self-Reliance*). В результате мне стало ясно, что слова Эмерсона были недостаточно точно переданы. На самом деле он написал так: «Глупая последовательность является суеверием недалеких умов». Таким образом, по неизвестным причинам главное в этом высказывании было с годами утрачено, и оно потеряло свой первоначальный смысл.

Однако для нас этот смысл не должен потеряться. Единственная известная мне эффективная защита от мощного орудия влияния, представляющего собой сочетание принципа принятия обязательства и присущего человеку стремления к последовательности, заключается в осознании следующего. Хотя в целом последовательность необходима, даже жизненно важна, существует ее глупая, жесткая модификация, которой следует остерегаться. Эмерсон имеет в виду именно тенденцию быть последовательным автоматически, бездумно. Именно в отношении тенденции быть автоматически и бездумно последовательными нам следует быть осмотрительными, ибо она делает нас открытыми для маневров тех, кто использует механический ряд «обязательство – последовательность» для своей выгоды.

Однако поскольку автоматическая последовательность в целом весьма полезна – благодаря ей мы можем вести себя адекватно и рационально большую часть времени – ее нельзя совсем «убрать» из нашей жизни. Результаты были бы ужасными. Если вместо того чтобы *жужжать* в соответствии с нашими предыдущими решениями и делами, мы стали бы каждую минуту останавливаться,



чтобы обдумывать всякое новое действие, прежде чем его совершить, у нас никогда бы не хватало времени на осуществление чего-либо значительного. Нам необходима даже эта механическая форма последовательности. Единственный выход – научиться определять момент, когда такая последовательность начинает вести к плохому выбору. Существуют определенные сигналы, два отдельных вида сигналов, предупреждающих нас. Мы регистрируем каждый из них в различных частях тела.

Сигналы, поступающие из желудка

Первый вид сигнала узнать легко. У нас начинает «сосать под ложечкой», когда мы понимаем, что оказались в западне и должны подчиниться требованию, которое не хотим выполнять. Такое случалось со мной сотни раз. Однако особенно памятный случай произошел однажды летним вечером задолго до того, как я начал изучать методики достижения уступчивости. Я услышал звонок, открыл дверь и обнаружил потрясающе красивую молодую женщину, одетую в шорты и верх от открытого купального костюма. В руках она держала папку. Женщина попросила меня ответить на вопросы теста. Желая произвести благоприятное впечатление, я согласился. Должен признать, что, отвечая на вопросы, я старался по возможности представить себя в положительном свете. Наша беседа проходила следующим образом.

Потрясающая молодая женщина : Здравствуйте, я изучаю привычки городских жителей в сфере развлечений. Не согласитесь ли вы ответить на несколько вопросов?

Чалдини : Пожалуйста, заходите.

ПМЖ : Благодарю вас. С вашего разрешения я присяду, и мы начнем. Сколько раз в неделю вы обедаете вне дома?

Ч. : О, вероятно, три, возможно, четыре раза в неделю. В общем, всегда, когда только могу; я люблю хорошие рестораны.

ПМЖ : Как здорово! И вы обычно заказываете вино для своего обеда?

Ч. : Только если оно импортное.

ПМЖ : Ясно. Как насчет фильмов? Вы часто ходите в кино?

Ч. : Кино? Я люблю хорошие фильмы. А вы? Вам нравится ходить в кино?

ПМЖ : Э... да. Но давайте вернемся к интервью. Вы часто ходите на концерты?

Ч. : Разумеется. Предпочитаю симфоническую музыку, конечно; но мне также нравятся некоторые эстрадные группы.

ПМЖ (быстро записывая) : Здорово! Еще только один вопрос. Как насчет гастрольных представлений театральных или балетных трупп? Вы стараетесь на них попасть?

Ч. : О, балет – это движение, грация, форма – я это обожаю. Я просто влюблен в балет. Смотрю его всякий раз, когда мне это удается.

ПМЖ : Великолепно. Что ж, разрешите мне проверить свои цифры, мистер Чалдини.

Ч. : Точнее, доктор Чалдини. Но это звучит так формально. Почему бы вам не называть меня Бобом?

ПМЖ : Хорошо, Боб. На основании информации, которую вы мне дали, я рада сообщить, что вы могли бы экономить до двенадцати сотен долларов в год, если бы воспользовались услугами «Клабамерика» (*Clubamerica*)! Небольшой членский взнос даст вам право на разнообразные скидки, которые, судя по вашим ответам, вам просто необходимы. Несомненно, такой социально активный человек, как вы, захочет воспользоваться услугами нашей компании.

Ч. (пойманный в ловушку, как крыса) : Ну... э... я... э... я полагаю, что да.



Я прекрасно помню ощущение того, как сжимается мой желудок, пока я с трудом выдавливаю согласие. В мозгу у меня как будто прозвенел звонок: «Эй, тут ты и попался!» Но я не видел выхода. Я был загнан в угол собственными словами. Отклонение сделанного мне предложения в тот момент означало бы столкновение с парой неприятных альтернатив. Если бы я попробовал отступить, уверяя, что вовсе не являюсь таким уж светским львом, каковым себя представил во время интервью, я тем самым признал бы, что лгал; с другой стороны, попытка отказаться от предложения без подобного протеста выставила бы меня дураком, который не хочет сэкономить двенадцать сотен долларов. Поэтому я сделал членский взнос, хотя понял, что стремление к последовательности заманило меня в западню.

Однако больше такого не повторилось. Теперь я прислушиваюсь к своему желудку и научился справляться с людьми, которые пытаются сыграть на моем стремлении к последовательности. Я просто говорю им, что именно они делают. Это работает прекрасно. В большинстве случаев люди меня не понимают, но они смущаются и ретируются. Вероятно, они думают, что я сумасшедший, когда в ответ на их требования я начинаю объяснять, что имел в виду Ральф Уолдо Эмерсон, проводя различие между просто последовательностью и глупой последовательностью. Обычно «профессионалы уступчивости» начинают потихоньку отступать к двери в тот момент, когда я упоминаю о «суевериях сознания», и уходят задолго до того, как я успеваю описать суть механизма *щелк, зажужжало*. Изредка, однако, они понимают, что я разгадал их игру. Я всегда определяю по выражениям их лиц, когда это случается. Они неизменно начинают суетиться, путать слова и идут к двери.

Это стало для меня прекрасной формой контратаки. Как только мой желудок сообщает, что я окажусь в дураках, если уступлю предъявляемому мне требованию только потому, что это соответствовало бы какому-то предыдущему замечанию, которое у меня выманили обманом, я начинаю излагать свое понимание требующему. Я не пытаюсь отрицать важность последовательности; я просто указываю на абсурдность глупой последовательности. Если требующий в ответ на мою тираду виновато опускает глаза или отступает в замешательстве, я торжествую. Я выиграл – эксплуататор проиграл.

Иногда я думаю, как бы повернулось дело, если бы та потрясающая молодая женщина попыталась заставить меня стать членом клуба развлечений теперь. Пожалуй, беседа была бы такой же, за исключением ее конца:

ПМЖ: ...Несомненно, такой социально активный человек, как вы, захочет воспользоваться услугами нашей компании.

Ч. (очень уверенно): Абсолютно неверно. Видите ли, я понимаю, что сейчас происходит. Я знаю, что ваше тестирование помогает вам заставлять людей рассказывать, как часто они выходят в свет. Вам известно, что в подобных условиях люди склонны приукрашивать свой образ жизни. Я также понимаю, что ваши боссы выбрали вас для этой работы из-за вашей физической привлекательности. Наверняка они велели вам носить одежду, открывающую значительную часть вашего упругого тела, поскольку хорошенькая полураздетая женщина вызывает у мужчин желание похвастаться своим «высоким уровнем», чтобы произвести на нее впечатление. Поэтому меня не интересует ваш клуб развлечений. Я знаю, что Эмерсон сказал о глупой последовательности и суевериях сознания.

ПМЖ (в изумлении): А?

Ч.: То, что я говорил вам во время вашего так называемого тестирования, не имеет значения. Я не позволю вам заманить меня в ловушку последовательности. Никакие *щелк, зажужжало* не пройдут!

ПМЖ: Что?

Ч.: Хорошо, давайте, я изложу это более доступным для вас языком: 1) с моей стороны было бы глупо тратить деньги на то, что мне не нужно; 2) на основании



сигналов, поступающих из моего желудка, я знаю, что мне не нужен ваш клуб развлечений; 3) следовательно, если вы все еще верите, что я дам вам хотя бы доллар, вы, вероятно, до сих пор верите также в Фею Зубов. [Фея Зубов (*Tooth Fairy*) – сказочное существо, забирающее, по поверию, выпавший молочный зуб у ребенка и оставляющее взамен маленький подарок. – *Примеч. ред.*] Разумеется, такой умный человек, как вы, должен понять это.

ПМЖ (попавшая в западню, как сногшибательная молодая крыса):
Хорошо... э... я... э... я полагаю, что это так.

Сигналы, поступающие из глубины сердца

Желудок не является особенно «чутким» и «проницательным» органом. Только когда становится очевидно, что мошенники вот-вот обведут нас вокруг пальца, желудок может подать сигнал тревоги. Если же обман завуалирован, наш желудок может вовсе не отреагировать. В таком случае мы должны поискать ключ в другом месте. История моей соседки Сары является хорошим примером. Сара взяла на себя важное обязательство в отношении Тима, отказавшись от своих планов выйти замуж за другого человека. Это обязательство «вырастило» собственную поддержку, так что Сара остается с Тимом несмотря на то, что первоначального стимула больше нет. Она сформулировала новые доводы и убедила себя в том, что поступила правильно. Нетрудно понять, почему желудок Сары не сжимается постоянно. Желудок посылает нам сообщение, когда мы делаем то, что считаем неправильным. Сара ничего подобного *не думает*. Она думает, что выбрала спутника жизни правильно, и ведет себя в соответствии с этим выбором. Однако мне кажется, что какая-то часть Сары считает ее выбор ошибочным, а ее нынешнюю жизнь – результатом стремления к глупой последовательности. Нельзя точно сказать, где рождаются подобные мысли. На мой взгляд, это происходит в глубине сердца. Здесь мы не можем дурачить самих себя. Это место, куда не проникает ни одно из наших оправданий, ни одно из наших рациональных объяснений. Сердце Сары знает истину, хотя в настоящее время молодая женщина не может расслышать подаваемые им сигналы из-за шума аппарата поддержки, который она построила. Если Сара ошиблась в своем выборе, как долго она будет находиться в неведении? Когда сердце откроет ей истину? Это нельзя предсказать. Однако ясно одно: со временем Саре будет все труднее найти подходящую альтернативу. Ей следует спросить саму себя, не сделала ли она ошибку.

Конечно, легче сказать, чем сделать. Сара должна ответить на крайне сложный вопрос: «Зная то, что я знаю сейчас, сделала бы я тогда тот же самый выбор?» Особое значение имеет первая часть вопроса «Зная то, что я знаю сейчас». Что именно знает Сара теперь о Тиме? Что из того, что она думает о нем, является результатом отчаянной попытки оправдать взятое на себя обязательство? Сара заявляет, что после своего возвращения Тим стал больше о ней заботиться, меньше пить, научился делать прекрасные омлеты и т. д. Попробовав пару его омлетов, я не нашел их прекрасными. Однако важно, верит ли Сара во все это, причем не только в своих мыслях – мы можем играть в подобные интеллектуальные игры с самими собой, – но и в глубине сердца.

Мне известен один несложный полезный прием. Сара может использовать этот прием, чтобы выяснить, что в ее нынешнем удовлетворении Тимом является реальностью, а что – результатом стремления к глупой последовательности. Исследования физиологов показывают, что мы испытываем определенные чувства по отношению к чему-либо за долю секунды до того, как начинаем об этом размышлять (Murphy and Zayonc, 1993). Я думаю, что послание, идущее из глубины сердца, является чистым, основным ощущением. Следовательно, если бы мы всегда были внимательными, мы могли бы регистрировать это ощущение, пусть слабое, до



момента включения нашего сознания. Таким образом, если бы Сара задала себе ключевой вопрос «Сделала бы я тот же самый выбор снова?», ей следовало бы прежде всего обратить внимание на возникшие у нее в этот момент чувства и довериться им. Вполне возможно, что сигнал, исходящий из глубины ее сердца, успеет проскользнуть неискаженным до того момента, когда предвзятые мысли хлынут потоком. [Это не значит, что наши чувства относительно того или иного предмета или явления всегда отличаются от того, что мы о нем думаем, или что чувству всегда следует доверять больше, чем мысли. Однако многие исследования показывают, что наши эмоции и убеждения не всегда являются «однаправленными». Таким образом, в ситуациях, когда требуется принимать решения при наличии обязательств, которые вполне могут породить поддерживающие ранее сделанный выбор рациональные объяснения, следует больше прислушиваться к чувствам (Wilson, 1989). Это особенно верно, когда, как в случае с Сарой, основная проблема – это проблема эмоционального свойства.]

Отчет читателя (женщины, живущей в Портленде, штат Орегон)

Я шла по одной из улиц делового центра Портленда, спеша на важную встречу. Вдруг меня остановил молодой, привлекательный мужчина с дружественной улыбкой на лице. Он сказал мне: «Простите, я участвую в конкурсе, и мне нужна обладающая приятной внешностью помощница, такая как вы». Я отнеслась к этой просьбе скептически, поскольку знала, что вокруг много женщин, гораздо более привлекательных, чем я. Однако я была застигнута врасплох, и мне захотелось выяснить, чего хочет этот человек. Он объяснил, что по правилам конкурса ему нужно заставить прекрасную незнакомку поцеловать его. Ну, я считаю себя достаточно рассудительным человеком, однако мужчина был очень настойчив, и, поскольку я опаздывала на встречу, я подумала: «Какого черта, я поцелую этого парня и уберусь отсюда». Поэтому я сделала нечто противоречащее здравому смыслу – слегка поцеловала незнакомца в щеку.

Я думала, что это конец, но скоро узнала, что это было только начало. К моему отчаянию, он сопроводил поцелуй замечанием следующего содержания: «Вы великолепно целуетесь, но на самом деле я занимаюсь оформлением подписки на журналы. Вы, должно быть, активный человек. Не заинтересует ли вас какой-нибудь из этих журналов?» В этот момент мне следовало бы стукнуть этого парня и убраться прочь; но, поскольку я подчинилась его первому требованию, я чувствовала потребность быть последовательной и выполнила второе его требование. Да, мне самой невероятно трудно в это поверить, но я действительно подписалась на журнал SKI (я на самом деле время от времени читаю его с удовольствием, но подписываться на него никогда не собиралась), заплатила аванс и ушла как можно быстрее. Я чувствовала себя чрезвычайно расстроенной из-за того, что неизвестно почему сделала то, чего не хотела делать.

Хотя мне до сих пор больно вспоминать об этом случае, я хочу сказать, что, после того как я прочитала вашу книгу, я поняла, что тогда произошло. Взяв на себя какие-либо мелкие обязательства (в данном случае, поцелуй), люди придумывают оправдания, чтобы поддержать эти обязательства, и затем принимают дальнейшие обязательства. В данной ситуации я подчинилась второму требованию, потому что это соответствовало моему первоначальному действию. Если бы я только прислушалась к «сигналам своего желудка», то не оказалась бы в дураках.

Примечание автора. Добившись поцелуя, торговец стал эксплуатировать стремление к последовательности двумя способами. Во-первых, к тому времени, когда он попросил женщину подписаться на какой-нибудь журнал, она, поцеловав его, тем



самым уже заранее согласилась помочь ему. Во-вторых, кажется само собой разумеющимся (то есть правильным), что если женщина испытывает настолько позитивные чувства по отношению к мужчине, что соглашается его поцеловать, она должна захотеть ему помочь.

Я применяю этот метод всякий раз, когда мне начинает казаться, что я склоняюсь к глупой последовательности. Однажды я остановился у бензозаправочной станции, рядом с которой был расположен рекламный щит, гласивший, что цена галлона бензина здесь на пару центов меньше, чем на других станциях в округе. Но, уже держа наконечник насоса в руках, я обратил внимание на то, что цена, обозначенная на насосе, на два цента выше, чем цена, упомянутая на рекламном щите. Когда я сказал об этом проходившему мимо служителю, который, как я выяснил позднее, был владельцем станции, он неубедительно пробормотал, что цены изменились несколько дней тому назад, но у него не было времени исправить цифры на щите. Я стал решать, что же делать. На ум пришло несколько доводов в пользу того, чтобы остаться – «Мне действительно очень нужен бензин», «Этот насос под рукой, а я спешу», «Мне кажется, что моя машина лучше бежит после заправки бензином именно этой марки».

Требовалось определить, были эти доводы обоснованными или они являлись оправданиями моего желания остаться. Поэтому я задал себе ключевой вопрос: «Знай я реальную цену на этот бензин, остановил бы я свой выбор именно на этой станции?» Сконцентрировавшись на первом всплеске впечатлений, я получил ясный и однозначный ответ. Я, скорее всего, проехал бы мимо. Я даже не притормозил бы. Таким образом, я понял, что никакие другие причины, кроме обещанной низкой цены бензина, не привели бы меня на эту станцию. Не причины создали решение; это решение создало их.

Определившись с этим, следовало принять другое решение. Коль скоро я уже стою здесь и держу шланг, не лучше ли воспользоваться им, а не ехать куда-либо еще, чтобы заплатить те же самые деньги? К счастью, владелец бензоколонки подошел ко мне и помог определиться. Он спросил, почему я не качаю бензин. Я сказал, что мне не нравится несоответствие цен. На это «бензиновый король» ответил мне, злобно брюзжа: «Слушай, никто не смеет мне указывать, как вести бизнес. Если ты думаешь, что я тебя обманываю, положи этот шланг *немедленно* и выметайся отсюда как можно быстрее, парень». Уверенный в том, что он мошенничает, я был рад действовать в соответствии со своими убеждениями и его желаниями. Я тут же бросил шланг... и переехал его на пути к ближайшему выходу. Иногда последовательность может быть удивительно полезной.

Выводы

– Психологи давно обнаружили, что большинство людей стремятся быть и выглядеть последовательными в своих словах, мыслях и делах. В основе этой склонности к последовательности лежат три фактора. Во-первых, последовательность в поведении высоко оценивается обществом. Во-вторых, последовательное поведение способствует решению самых разных задач в повседневной жизни. В-третьих, ориентация на последовательность создает возможности для формирования ценных стереотипов в сложных условиях современного существования. Последовательно придерживаясь ранее принятых решений, человек может не обрабатывать всю имеющую отношение к делу информацию в стандартных ситуациях; вместо этого он должен просто вспомнить ранее принятое решение и отреагировать в соответствии с ним.



– Чрезвычайно большое значение имеет начальное обязательство. Взяв на себя обязательство (то есть заняв определенную позицию), люди склонны соглашаться с требованиями, которые соответствуют данному обязательству. Поэтому многие «профессионалы уступчивости» стараются побудить людей изначально занять позицию, соответствующую тому поведению, которого они позднее будут от этих людей добиваться. Однако не все обязательства одинаково эффективно порождают последовательные действия в будущем. Наиболее эффективны активные, публичные обязательства. Кроме того, обязательства должны быть внутренне мотивированными (не навязанными извне) и на их выполнение должны затрачиваться определенные усилия.

– Решения о принятии обязательств, даже ошибочные, имеют тенденцию к «самосохранению», поскольку могут «создавать собственные точки опоры». Люди часто придумывают новые причины и оправдания, чтобы убедить самих себя в необходимости выполнения уже принятых обязательств. В результате некоторые обязательства продолжают действовать даже после того, как «породившие» их обстоятельства меняются. Этот феномен лежит в основе чрезвычайно эффективной тактики «выбрасывания низкого мяча», которую часто применяют «профессионалы уступчивости».

– Для того чтобы обнаружить отрицательное влияние склонности к последовательности на нашу уступчивость и нейтрализовать это влияние, нам следует прислушиваться к сигналам, поступающим в наш мозг из двух органов: из желудка и из сердца. Из желудка сигналы поступают тогда, когда мы осознаем, что нашу склонность к последовательности используют с корыстной целью, чтобы вынудить нас к согласию с требованием, которое, как нам известно, мы не хотим выполнять. В этом случае следует объяснить требующему, что мы разгадали его намерения и поступим так, как считаем нужным. Сигналы, поступающие из глубины сердца, иные. К ним полезно прислушаться тогда, когда мы сомневаемся в правильности взятого на себя обязательства. В этом случае следует задать себе ключевой вопрос: «Если бы можно было вернуться во времени назад, взял бы я на себя то же самое обязательство, зная то, что я знаю теперь?» Для того чтобы получить ответ на этот вопрос, надо прислушаться к своим чувствам.

Контрольные вопросы

1. Почему мы хотим выглядеть и быть последовательными в большинстве ситуаций?
2. Почему во многих ситуациях мы склонны к жесткой, «упрямой» последовательности?
3. Какие четыре фактора способствуют усилению влияния обязательств на представления человека о самом себе и на соответствующее этим представлениям поведение этого человека в будущем?
4. Что делает особенно эффективными письменные обязательства?
5. Какую связь вы видите между тактикой «выбрасывания низкого мяча» и выражением «создание собственных точек опоры»?

Глава 4. Социальное доказательство.

Истина – это мы

Там, где все думают одинаково, никто не думает слишком много.
Уолтер Липпман



Я не знаю людей, которым нравился бы записанный на магнитофонную ленту механический смех. Когда я тестировал людей, посетивших в течение одного из дней мой офис, – нескольких студентов, двух специалистов по ремонту телефонов, группу университетских профессоров и одного уборщика, реакция на такой смех неизменно была отрицательной. Фонограммы смеха, часто используемые на телевидении, не вызывали у тестируемых ничего, кроме раздражения. Люди, которых я опрашивал, терпеть не могли записанный на магнитофон смех. Они считали его глупым и фальшивым. Хотя моя выборка была слишком мала, я готов биться об заклад, что результаты моего исследования достаточно объективно отражают отрицательное отношение большинства американских телезрителей к фонограммам смеха.

Почему же тогда записанный на магнитофон смех столь популярен у телевизионных ведущих? Они добились высокого положения и великолепного жалованья, зная, как дать публике то, что она хочет. Тем не менее, телеведущие часто пользуются фонограммами смеха, которые их аудитория находит безвкусными. Причем они делают это вопреки возражениям многих талантливых артистов. Требование убрать записанную на пленку «реакцию зала» из телевизионных проектов часто выдвигается сценаристами и актерами. Подобные требования выполняются далеко не всегда, и, как правило, дело не обходится без борьбы, как это произошло в случае с комедийным шоу «*Sports Night*». Хотя продюсеры требовали полностью убрать «реакцию зала», руководство телекомпании ABC пошло на уступки только в одном эпизоде, который обыгрывал мотив сексуального насилия (Collins, 1998).

Чем же так привлекает телевизионных ведущих записанный на магнитофонную ленту смех? Зачем эти проницательные и испытанные профессионалы защищают практику, которую их потенциальные зрители и многие творческие личности находят оскорбительной? Ответ на этот вопрос одновременно простой и интригующий: опытным телевизионным ведущим известны результаты специальных психологических исследований. В ходе этих исследований было выяснено, что записанный на магнитофонную ленту смех заставляет аудиторию смеяться дольше и чаще, когда подается юмористический материал, а также заставляет оценивать этот материал как более смешной (Fuller amp; Sheehy-Skeffington, 1974; Smyth amp; Fuller, 1972). Кроме того, исследования показывают, что записанный на магнитофонную пленку смех наиболее эффективен при неудачных шутках (Nosanchuk amp; Lightstone, 1974).

В свете этих данных действия телевизионных ведущих приобретают глубокий смысл. Включение фонограмм смеха в юмористические программы повышает их комический эффект и способствует правильному пониманию шуток телезрителями даже тогда, когда представленный материал отличается низким качеством. Удивительно ли, что на телевидении, непрерывно выдающем на «голубые экраны» множество грубых поделок типа комедий положений, так часто используется записанный на магнитофонную пленку смех? «Воротилы» телевизионного бизнеса знают, что делают!

Но, разгадав секрет столь широкого применения фонограмм смеха, мы должны найти ответ на другой, не менее важный вопрос: «Почему записанный на магнитофонную ленту смех так сильно действует на нас?» Теперь уже не телевизионные ведущие должны казаться нам странными (они действуют логично и в своих собственных интересах), а мы сами, телезрители. Почему мы особенно громко смеемся над комическим материалом, подающимся на фоне механически сфабрикованного веселья? Почему мы вообще находим смешным этот комический мусор? Постановщики развлекательных программ на самом деле не дурачат нас. Любой может узнать искусственный смех. Он настолько вульгарен и фальшив, что его



невозможно перепутать с настоящим. Мы отлично знаем, что бурное веселье не соответствует качеству шутки, за которой оно следует, что атмосфера веселья создается не настоящей аудиторией, а техником за контрольным пультом. И тем не менее эта явная подделка действует на нас!

Принцип социального доказательства

Для того чтобы выяснить, почему записанный на магнитофонную ленту смех настолько заразителен, нам нужно сначала понять природу еще одного мощного орудия влияния – *принципа социального доказательства*. Согласно этому принципу, мы определяем, что является правильным, выясняя, что считают правильным другие люди. *Мы считаем свое поведение правильным в данной ситуации, если часто видим других людей, ведущих себя подобным образом.* Думаем ли мы о том, как поступить с пустой коробкой из-под воздушной кукурузы в кинотеатре, какую скорость развить на определенном отрезке шоссе или как взяться за цыпленка на званом обеде, действия тех, кто нас окружает, будут во многом определять наше решение.

Тенденция считать действие правильным, если таким же образом действуют многие другие, обычно хорошо работает. Как правило, мы совершаем меньше ошибок, когда действуем в соответствии с социальными нормами, чем тогда, когда противоречим им. Обычно, если что-то делает масса людей, это правильно. В этом аспекте принципа социального доказательства заключается одновременно его величайшая сила и главная слабость. Как и другие орудия влияния, данный принцип обеспечивает людей полезными рациональными методами определения линии поведения, но в то же самое время делает тех, кто эти рациональные методы применяет, игрушками в руках «психологических спекулянтов», которые залегли в ожидании вдоль тропы и всегда готовы броситься в атаку.

В случае с записанным на магнитофонную пленку смехом проблема возникает, когда мы начинаем реагировать на социальное доказательство в такой бездумной и рефлексивной манере, что нас можно одурачить посредством необъективного или фальшивого свидетельства. Наша глупость заключается не в том, что мы используем смех других, чтобы помочь себе решить, что является смешным; это вполне логично и соответствует принципу социального доказательства. Глупость имеет место тогда, когда мы поступаем таким образом, слыша явно искусственный смех. Каким-то образом одного звука смеха оказывается достаточно для того, чтобы рассмешить нас. Уместно вспомнить пример из главы 1, в котором речь шла о взаимодействии индюшки и хорька. Помните пример с индюшкой и хорьком? Поскольку определенный звук «чип-чип» ассоциируется у индюшек-наседок с новорожденными индюшатами, индюшки проявляют заботу о своих птенцах или игнорируют их исключительно на основе этого звука. Вследствие этого можно обманом заставить индюшку проявлять материнские инстинкты по отношению к чучелу хорька, пока проигрывается записанный звук «чип-чип» индюшонка. Имитации этого звука достаточно, чтобы «включить» у индюшки «магнитофонную запись» материнских инстинктов.

Этот пример прекрасно иллюстрирует взаимоотношения между среднестатистическим зрителем и проигрывающим фонограммы смеха телевизионным ведущим. Мы настолько привыкли ориентироваться на реакцию других людей при определении того, что является смешным, что нас также можно заставить отреагировать на звук, а не на сущность реального явления. Точно так же как звук «чип-чип», отделенный от реального индюшонка, может побудить индюшку проявить материнскую заботу, так и записанное «ха-ха», отделенное от реальной аудитории, может заставить нас смеяться. Телевизионные ведущие используют наше



пристрастие к рациональным методам, нашу склонность реагировать автоматически, основываясь на неполном наборе фактов. Они знают, что их записи запустят наши записи. *Щелк, зажужжало.*

Власть публики

Конечно, не только люди, работающие на телевидении, используют принцип социального доказательства для извлечения прибыли. Наша склонность считать, что действие является правильным, если его совершают другие, эксплуатируется в самых разнообразных обстоятельствах. Бармены часто «солят» свои блюда для чаевых несколькими долларовыми банкнотами в начале вечера. Таким образом они создают видимость того, что предыдущие посетители якобы оставили чаевые. Отсюда новые клиенты делают вывод, что им тоже следует дать чаевые бармену. Церковные привратники иногда «солят» корзинки для сбора пожертвований с той же целью и добиваются того же положительного результата. Известно, что евангельские проповедники часто «засевают» свою аудиторию специально подобранными и подготовленными «звонарями», которые в конце службы выходят вперед и вносят пожертвования. Исследователи из университета штата Аризона, проникшие в религиозную организацию Билли Грэхема, стали свидетелями предварительных приготовлений перед одной из его проповедей, проводящейся в ходе очередной кампании. «К моменту прибытия Грэхема в какой-либо город армия из шести тысяч завербованных людей обычно уже ждет инструкций о том, в какие моменты следует выходить вперед, чтобы создать впечатление массового движения» (Altheide amp; Johnson, 1977).

Рекламные агенты любят сообщать нам, что продукт «удивительно быстро раскупается». Не нужно убеждать нас в том, что продукт хорош, достаточно лишь сказать, что так думают многие. Организаторы благотворительных телевизионных марафонов посвящают, казалось бы, неоправданно большую часть времени бесконечному перечислению зрителей, которые уже пообещали сделать вклады. Идея, которая должна быть донесена до сознания уклоняющихся, ясна: «Посмотрите на всех тех людей, которые решили дать деньги. *Должно быть*, и вам следовало бы сделать это». В разгар всеобщего увлечения стилем диско некоторые владельцы дискотек фабриковали своего рода социальные доказательства престижности своих клубов, создавая длинные очереди из ожидающих, в то время как в помещениях места было более чем достаточно. Продавцов учат сдабривать партии товара, выброшенные на рынок, многочисленными сообщениями о тех людях, которые приобрели данный продукт. Консультант по продажам Каветт Роберт на занятиях с продавцами-стажерами говорит так: «Поскольку 95 % людей являются по своей природе имитаторами и только 5 % – инициаторами, действия других убеждают покупателей больше, чем доказательства, которые мы можем им предложить».

Многие психологи изучали действие принципа социального доказательства, использование которого иногда дает поразительные результаты. [Исследования, проводившиеся Кеннетом Крэйгом и его коллегами, демонстрируют, как принцип социального доказательства может повлиять на ощущение боли. Во время проведения одного из научных экспериментов (Craig amp; Prkachin, 1978) испытуемые, подвергавшиеся воздействию электрического тока, ощущали меньшую боль (о чем можно судить по личным отчетам, а также по изменению психофизических показателей сенсорной чувствительности и таких физиологических показателей, как частота сердечных сокращений и кожно-гальваническая реакция), когда они оказывались вместе с другим испытуемым, который реагировал на электрические разряды так, точно они не были болезненными.] В частности, Альберт



Бандура занимался разработкой способов изменения нежелательных моделей поведения. Бандура и его коллеги доказали, что можно избавить страдающих фобиями людей от их страхов потрясающе простым способом. Например, маленьким детям, боявшимся собак, Бандура (Bandura, Grusec amp; Menlove, 1967) предложил просто наблюдать за мальчиком, который весело играл с собакой, по 20 минут в день. Этот наглядный показ привел к таким заметным изменениям в реакциях пугливых детей, что после четырех «сеансов наблюдения» 67 % ребят выразили готовность забраться в детский манеж с собакой и оставаться там, лаская и почесывая ее, причем даже в отсутствие взрослых. Более того, когда исследователи через месяц снова оценили уровни страха у этих детей, они выяснили, что улучшение за этот период не исчезло; фактически дети охотнее, чем когда-либо, «общались» с собаками. Важное практическое открытие было сделано в ходе второго исследования Бандуры (Bandura amp; Menlove, 1968). На этот раз были взяты дети, которые особенно боялись собак. Для того чтобы уменьшить их страхи, были использованы соответствующие видеоролики. Их показ оказался таким же эффективным, как реальная демонстрация смелого мальчика, играющего с собакой. Причем наибольшую пользу принесли те ролики, в которых было показано несколько детей, играющих со своими собаками. Очевидно, принцип социального доказательства работает лучше всего, когда доказательство обеспечивается действиями множества других людей. [Любой читатель, который сомневается в том, что какое-либо действие кажется либо уместным, либо неуместным в зависимости от того, сколько человек выполняет это же действие, может самостоятельно провести несложный эксперимент. Встаньте на одной из центральных улиц в час «пик», выберите точку на небе или на высоком здании и смотрите на нее в течение минуты. За это время вокруг вас изменится очень немного – большинство людей пройдут мимо, не взглянув вверх, и, скорее всего, ни один человек не остановится, чтобы начать смотреть вместе с вами в направлении вашего взгляда. На следующий день придите на то же место с четырьмя своими друзьями и вместе с ними проделайте то же самое. За 60 секунд остановится толпа людей. Все они станут запрокидывать головы, чтобы разглядеть в небе неизвестно что. Пешеходы, которые не остановятся рядом с вами, не смогут пересилить желание взглянуть вверх хотя бы мельком. Трое нью-йоркских социальных психологов, проводивших подобный эксперимент, заставили 80 % всех прохожих поднять взгляд. (Milgram, Bickman amp; Berkowitz, 1969).]

Фильмы, содержащие специально подобранные примеры, оказывают мощное влияние на поведение детей. Такие фильмы помогают решать многие проблемы. Чрезвычайно интересное исследование провел психолог Роберт О'Коннор (O'Connor, 1972). Объектами исследования являлись социально изолированные дети дошкольного возраста. Мы все встречали таких детей, очень робких, часто стоящих в одиночестве в отдалении от скоплений своих сверстников. О'Коннор считает, что в раннем возрасте у таких детей формируется устойчивая модель изоляции, которая может создавать трудности для достижения социального комфорта и приспособления во взрослом состоянии. Пытаясь изменить данную модель, О'Коннор создал фильм, который включал в себя 11 различных сцен, снятых в обстановке детского сада. Каждая сцена начиналась показом необщительных детей, сначала лишь наблюдающих за какой-то социальной деятельностью своих сверстников, а затем присоединяющихся к товарищам к восторгу всех присутствующих. О'Коннор выбрал группу особенно замкнутых детей из четырех детских дошкольных учреждений и показал им фильм. Результаты были впечатляющими. Посмотрев фильм, считавшиеся замкнутыми дети стали гораздо лучше взаимодействовать со сверстниками. Еще более впечатляющим было то, что О'Коннор обнаружил, когда вернулся для наблюдения через шесть недель. В то время как замкнутые дети,



которые не видели фильма О'Коннора, оставались, как и прежде, социально изолированными, те, кто посмотрел фильм, теперь были лидерами в своих учреждениях. Похоже, что 23-минутного фильма, увиденного лишь однажды, было достаточно для того, чтобы полностью изменить неадекватную модель поведения. Таково могущество принципа социального доказательства. [Другое исследование, в отличие от исследования О'Коннора (O'Connor, 1972), выявило обратную сторону рассматриваемой медали – сильное влияние на юных зрителей фильмов, в которых они находят подходящие для себя модели поведения, вызывает чувство тревоги у тех, кто озабочен частым показом сцен насилия по телевидению. Результаты эксперимента, проведенного психологами Робертом Либбертом и Робертом Бэрном (Robert Liebert and Robert Baron, 1972), выглядят зловещими. Несколько детей посмотрели эпизоды из телевизионной программы, в которой показывались люди, намеренно причинявшие друг другу вред. Было отмечено, что после этого просмотра данные дети вели себя гораздо более агрессивно по отношению к окружающим, чем те дети, которые закончили просмотр нейтральной телевизионной программы (скачки). Исследователи сделали следующий вывод: когда дети видят, как люди на экране ведут себя агрессивно, они сами начинают проявлять агрессивность. В эксперименте принимали участие дети из разных возрастных групп (пятишестилетние и восьми-девятилетние), как девочки, так и мальчики, и все они реагировали на сцены насилия практически одинаково.]

После потопа

Одна иллюстрация силы принципа социального доказательства представляется мне наиболее удачной. Причины ее привлекательности следующие: ученые изучают процесс, являясь одновременно его участниками, погружаясь в его естественное течение; интересную информацию получают такие разные специалисты, как историки, психологи и теологи; становится ясно, как можно применить к нам социальные доказательства – не со стороны других, а со стороны нас самих – чтобы убедить нас в следующем: то, что мы склонны считать истинным, является истинным.

Если мы обратим свой взгляд в прошлое, то увидим, что история миллениаристских религиозных движений стара как мир. Различные секты на протяжении тысячелетий проповедовали, что в тот или иной конкретный момент придет время великого счастья и избавления от всех страданий для тех, кто верил в соответствующее учение.

В каждом подобном случае сектанты предсказывали, что начало «времени спасения» будет отмечено знаменательным событием, обычно катастрофой, связанной с концом света. Конечно, эти предсказания неизменно оказывались ложными, к большому сожалению сектантов.

Однако, как ни странно, после очевидного провала, вместо того чтобы разойтись, утратив иллюзии, сектанты часто укрепляются в своих убеждениях. Рискую быть осмеянными толпой, они идут на улицы, публично отстаивая свои догматичные взгляды и с возросшим пылом выискивая сочувствующих. Так вели себя монтанисты в Турции во II веке, анабаптисты в Голландии в XVI веке, адвентисты седьмого дня в Измире в XVII веке, миллериты в Америке в XIX веке. Ничего не изменилось и в наше время. Трое известных социологов, работающих в университете Миннесоты, – Леон Фестингер, Генри Рикен и Стэнли Шахтер – услышали о так называемой Чикагской группе и посчитали ее деятельность заслуживающей тщательного изучения. Они решили заняться исследованием этой группы инкогнито, войдя в ее состав в качестве новообращенных. Кроме того, ученые запустили в интересующую их секту специально нанятых ими наблюдателей. В результате они получили достоверную



подробную информацию о поведении членов группы до и после дня, на который «планировалась» катастрофа (Festinger, Riecken amp; Schachter, 1956).

Данная группа верующих всегда была невелика, в ее составе никогда не было более 30 членов. Лидерами группы являлись мужчина и женщина среднего возраста, которые в публикациях исследователей фигурируют как доктор Томас Армстронг и миссис Мэриан Кич. Доктор Армстронг, работавший врачом в колледже, давно интересовался мистицизмом, оккультизмом и летающими блюдцами; он считался большим авторитетом в области оккультных наук. Однако главной фигурой в группе была миссис Кич. Незадолго до описываемых событий она начала получать послания от «духовных существей», которых она называла Стражами. Эти Стражи якобы жили на других планетах. Послания Стражей, которые миссис Мэриан Кич записывала посредством метода «автоматического письма», составили ядро культовой системы религиозных верований Чикагской группы. Учение Стражей несло в себе элементы традиционного христианского мировоззрения. Неудивительно, что один из Стражей, Сананда, в конечном счете объявил, что он является воплощением Христа.

Сообщения Стражей, всегда бывшие предметом бурных дискуссий в группе, получили новое значение, когда Стражи якобы начали предсказывать грандиозное приближающееся бедствие – потоп, который должен был начаться в западном полушарии и в конечном счете погубить весь мир. Естественно, сектанты испугались. Однако в своих последующих посланиях Стражи заверили их, что все те, кто верит в Уроки, передаваемые через миссис Кич, выживут. Перед катастрофой должны были прибыть инопланетяне и в летающих блюдцах переправить верующих в безопасное место, по-видимому, на другую планету. Относительно спасения сообщалось очень мало подробностей. Известно было лишь то, что верующие, чтобы подготовиться к отлету, должны все время обмениваться друг с другом определенными паролями («Я оставил дома шляпу», «Что вы спросили?», «Я сам являюсь своим швейцаром» и т. п.) и избегать ношения металлических предметов, которые якобы делали путешествие на блюдце «очень опасным».

Наблюдая за описанными приготовлениями, Фестингер, Рикен и Шахтер отметили два важных аспекта поведения членов группы. Во-первых, уровень веры в секте был очень высок. В ожидании ухода с обреченной Земли членами группы предпринимались бесповоротные шаги. Большинство сектантов испытывали противодействие со стороны родственников и друзей, но тем не менее упорно отстаивали свои убеждения даже тогда, когда это влекло за собой потерю расположения близких людей. Некоторых членов Чикагской группы соседи или родственники хотели объявить сумасшедшими. Сестра доктора Армстронга обратилась в суд с ходатайством о том, чтобы ей разрешили забрать у брата двух его младших детей. Многие сектанты бросили работу или учебу, чтобы можно было все свое время посвящать подготовке к отлету. Некоторые даже отдали или выбросили свои личные вещи, считая, что в скором времени они станут бесполезными. Это были люди, которым их уверенность в том, что они знают истину, позволяла выдерживать сильнейшее социальное, экономическое и юридическое давление. Причем преданность этих людей догме росла вместе с увеличением силы их сопротивления оказываемому на них давлению. Вторым важным аспектом поведения верующих перед ожидаемым потопом являлось их практически полное бездействие. Для людей, так твердо убежденных в достоверности доступной им одной информации, они делали удивительно мало для того, чтобы распространять эту информацию. Хотя вначале члены группы сделали достоянием гласности известие о предстоящей катастрофе, они не пытались искать сочувствующих, активно обращать людей в свою веру. Они были готовы дать сигнал тревоги и поделиться своими знаниями с теми, кто соглашался их выслушать, но и только.



Сектанты явно не хотели никого вербовать и убеждать. Во многих делах строго соблюдалась секретность – сжигались лишние копии Уроков, вводились пароли и секретные знаки, запрещалось обсуждать с непосвященными содержание определенных частных магнитофонных записей (данные записи считались настолько секретными, что даже верующим, долгое время являвшимся членами группы, не разрешалось их конспектировать). Огласки избегали. По мере того как приближался день обещанной катастрофы, все большее число представителей прессы, телевидения и радио наведывалось в штаб-квартиру группы в доме миссис Кич. В основном репортеров либо прогоняли, либо игнорировали. Ответом на их вопросы было неизменное: «Никаких комментариев». Представители средств массовой информации особенно активизировались, когда религиозная деятельность доктора Армстронга привела к тому, что его уволили из колледжа; одному чрезмерно настойчивому журналисту пришлось даже пригрозить судебным процессом. Сектанты с трудом отражали атаки репортеров, докучавших им с целью получения информации. Позднее исследователи сделали следующее заключение о поведении членов группы перед ожидавшимся потопом: «Став широкоизвестными, сектанты делали все возможное, чтобы избежать громкой огласки. Вместо того чтобы пытаться обращать людей в свою веру, они вели себя замкнуто и проявляли удивительное безразличие» (Festinger et al., 1964).

Накануне ожидаемого прибытия космического корабля члены Чикагской группы выгнали из дома всех посторонних и начали свои последние приготовления. То, что увидели Фестингер, Рикен и Шахтер, было похоже на театр абсурда. Самые разные люди – домохозяйки, студенты колледжей, школьник, владелец газеты, врач, клерк из магазина скобяных изделий и его мать – участвовали в трагикомедии, причем были настроены очень серьезно. Они получали инструкции от Мэриан Кич, которая периодически входила в контакт со Стражами. Миссис Кич помогала некая Берта, в прошлом косметолог, которая получала инструкции непосредственно от «Творца». Члены группы старательно декламировали кодовые фразы, хором выкрикивали пароли, которые следовало произносить перед входом в спасательное блюдо: «Я являюсь собственным швейцаром», «Я являюсь собственным ориентиром». Они со всей серьезностью обсуждали смысл слов капитана Видео – телевизионного космического персонажа, популярного в то время, – может быть, это было закодированное сообщение от их спасителей?

«Актеры» не обошлись без костюмов. В соответствии с приказанием не вносить никаких металлических предметов на борт блюда сектанты разрезали свою одежду таким образом, что в ней не осталось металлических деталей. Металлические петельки на их ботинках были сорваны. Женщины надели бюстгальтеры без металлических застежек или вообще сняли лифчики. Мужчины вырвали застежки-молнии из своих брюк и подпоясались кусками веревки вместо ремней.

Один из исследователей за 25 минут до полуночи заметил, что забыл вырвать застежку-молнию из своих брюк. Как позднее рассказывал об этом один из наблюдателей, «это известие вызвало паническую реакцию. Нарушителя правил поволокли в спальню, где доктор Армстронг дрожащими руками, каждые несколько секунд бросая взгляд на часы, вырезал молнию бритвенным лезвием и вырвал кусочками заклепки». Когда эта операция была завершена, исследователя вернули в гостиную несколько «менее металлическим», но гораздо более бледным.

Когда приблизился час, на который было назначено отбытие, верующие в благоговейном ожидании притихли. К счастью, исследователи позже составили подробный отчет о событиях, происходивших в этот важнейший период жизни группы.

«Последние 10 минут до полуночи были очень напряженными. Сектантам нечего было делать, кроме как сидеть и ждать, держа на коленях свои куртки. В



напряженной тишине громко тикали двое часов, одни из которых на 10 минут спешили. Когда те часы, что спешили на 10 минут, показали 5 минут первого, один из наблюдателей громко сообщил об этом факте. Сектанты хором ответили, что полночь еще не наступила. Боб Истман стал уверять, что правильное время показывают другие часы; он сам заводил и проверял их сегодня в полдень. На этих часах было только без четырех минут 12.

Эти четыре минуты прошли в полном молчании, если не считать одного-единственного высказывания миссис Кич. Когда «правильные» часы на каминной полке показывали без одной минуты 12, Мэриан воскликнула напряженным, пронзительным голосом: «Только бы мы не сделали в расчетах какой-нибудь ошибки!» Наконец часы пробили 12, каждый удар прозвучал болезненно громко и четко на фоне выжидательного молчания. Верующие сидели неподвижно.

Можно было бы ожидать какой-то видимой реакции. Полночь прошла, и ничего не случилось. До начала ожидаемой катастрофы оставалось менее семи часов. Но люди практически никак не реагировали. Не было слышно ни звука. Верующие сидели неподвижно, их лица казались замороженными и лишенными всякого выражения. Марк Пост был единственным человеком, который хотя бы пошевелился. Он лег на диван и закрыл глаза, но не уснул. Позднее, когда с ним стали заговаривать, он отвечал односложно, оставаясь неподвижным. Другие не показывали своих чувств, хотя спустя некоторое время стало ясно, что все были сильно уязвлены.

Постепенно первое потрясение прошло, и в группе воцарилась атмосфера отчаяния и замешательства. Сектанты стали заново изучать пророчество и сопровождающие его послания. Доктор Армстронг и миссис Кич снова и снова повторяли свое кредо. Верующие размышляли над своим затруднительным положением и отбрасывали одно объяснение за другим как неудовлетворительные. В какой-то момент, около 4 часов утра, миссис Кич не выдержала и горько расплакалась. «Я знала, – рыдая говорила Мэриан, – что некоторые начали сомневаться, но группа должна излучать свет и должна сплотиться». Другие верующие также утратили самообладание. Все они были потрясены, и многие были близки к истерике. Начинался новый день, но так и не был найден способ укрепить пошатнувшуюся веру. К этому времени многие стали открыто говорить о провале плана. Группа казалась близкой к распаду» (Festinger et al, 1956).

Сомнения сгущались, в уверенности членов группы появлялись трещины. Исследователи стали свидетелями двух заслуживающих внимания событий, следовавших одно за другим. Первое имело место около 4.45. Мэриан Кич внезапно ухватилась за идею передать путем «автоматического письма» текст святого послания свыше. Когда это послание было прочитано вслух, оказалось, что в нем содержалось элегантно объяснение событий прошедшей ночи. «Маленькая группа, просидев в ожидании всю ночь, излучила столько света, что Бог спас этот мир от разрушения». Хотя данное объяснение было ясным и логичным, его оказалось недостаточно; так, услышав его, один член группы просто поднялся, надел шляпу и пальто и ушел, чтобы никогда не возвращаться. Требовалось нечто дополнительное, чтобы вернуть людей к прежнему уровню веры.

Именно в этот момент произошло второе важное событие. Вот как описывают его наблюдатели.

«Атмосфера в группе и поведение ее членов резко изменились. Через несколько минут после того, как было прочитано послание, объяснявшее отсутствие космического корабля, миссис Кич получила от Стражей инструкции опубликовать это объяснение. Она подошла к телефону и начала набирать номер редакции. Пока она ждала соединения, кто-то спросил: «Мэриан, ты первый раз сама звонишь в



газету?» Ответ последовал немедленно: «О да, я звоню им впервые. Раньше мне было нечего сказать журналистам, но теперь мне необходимо срочно передать им информацию». Другие члены группы, похоже, думали так же. Как только Мэриан закончила свой разговор по телефону, они по очереди стали звонить в газеты, телеграфные службы, на радиостанции, в федеральные журналы, чтобы распространить как можно шире объяснение «отмены» потопа. Стремясь поскорее известить весь мир, сектанты начали открывать для общественности даже те материалы, которые до сих пор считались строго секретными. Если несколькими часами ранее члены группы избегали газетных репортеров и болезненно воспринимали внимание со стороны прессы, теперь они стали сами охотиться за журналистами» (Festinger et al., 1956).

Резко изменилось не только отношение сектантов к гласности, но и их отношение к потенциальным новым членам. Раньше посетителей игнорировали или изгоняли. В лучшем случае им уделялось минимальное внимание. Теперь всех визитеров стали пускать, на все их вопросы подробно отвечали. Предпринимались попытки вербовать посетителей. Беспрецедентная готовность членов группы быть полезными новым «братьям» отразилась в следующем инциденте. Вечером в штаб-квартиру явились девять старшекласников, чтобы поговорить с миссис Кич.

«Они нашли Мэриан у телефона, увлеченно дискутирующей о летающих блюдцах с оппонентом, которого, как выяснилось позднее, она принимала за инопланетянина. Не желая прерывать разговор с ним и в то же время стремясь удержать своих гостей, Мэриан просто включила их в беседу и более часа болтала по очереди то со своими посетителями в гостиной, то с «инопланетянином» на другом конце телефонного провода. Она так сильно хотела обратить молодых людей в свою веру, что старалась использовать любую благоприятную возможность для этого» (Festinger et al., 1956).

Чем можно объяснить такое радикальное изменение поведения верующих? За два часа они прошли путь от замкнутых в своем кругу молчаливых хранителей Слова до экспансивных и энергичных его распространителей. Что заставило членов группы выбрать для перемены тактики столь неподходящий момент – когда люди имели все основания посмеяться над сектантами, предсказание которых не сбылось?

Решение изменить свою линию поведения созрело у членов группы в «ночь потопа», когда стало ясно, что пророчество не осуществится. Как ни странно, проповедовать свою веру сектантов заставила не их прежняя уверенность, а возникшая у них неуверенность. Члены группы начали понимать, что если предсказание потопа и прибытия космического корабля оказалось ложным, то ложной, возможно, являлась вся система верований, на которой они основывались. Для тех, кто собрался ночью в гостиной миссис Кич, эта мысль должна была выглядеть ужасной.

Члены группы зашли слишком далеко, отказались от слишком многого во имя своих верований. Они не смогли бы выдержать разрушение своей веры, стыд, экономические издержки, осмеяние. Сектанты изо всех сил цеплялись за свои верования. Вот слова молодой женщины, имеющей трехлетнего ребенка.

«Я должна была верить, что потоп начнется двадцать первого, потому что потратила все свои деньги. Я бросила работу, занятия в компьютерной школе... я должна была верить.»

А вот что сказал сам доктор Армстронг одному из исследователей через четыре часа после того, как летающее блюдце не прибыло в «назначенное» время.

«Я прошел трудный путь. Я отказался почти от всего. Я разорвал все связи. Я сжег все мосты. Я повернулся спиной к миру. Я не могу позволить себе усомниться. Я должен верить. И нет никакой другой истины.»



Вообразите, в какой ловушке оказались доктор Армстронг и его последователи, когда наступило утро. Преданность членов группы своим верованиям была настолько грандиозной, что никакая другая истина не могла быть ими принята. Однако реальность оказалась жестокой. Никакое блюдо не приземлилось, никакой потоп не начался, в общем, предсказание не сбылось. У членов группы оставалась только одна возможность выхода из тупика. Они должны были применить другой тип доказательств истинности своих верований: социальное доказательство.

Таким образом, становится понятным внезапное превращение таинственных заговорщиков в ревностных миссионеров. Неудивительно, что для этого превращения был выбран момент, когда отсутствие подтверждения верности доводов сектантов сделало их особенно неубедительными для непосвященных. Необходимо было рискнуть вызвать презрение и насмешки со стороны неверующих, потому что широкая огласка и усилия по вербовке давали последний шанс. Если члены группы сумеют распространить Слово, если они смогут проинформировать «пребывающих в неведении», если им удастся убедить скептиков и если, таким образом, они смогут завоевать новые сердца, то их находящиеся в угрожающем состоянии, но чрезвычайно ценные, на их взгляд, верования, станут *более истинными*. Принцип социального доказательства гласит: *«Чем большее число людей находит данную идею верной, тем более верной будет считаться эта идея»*. Если смотреть с этой точки зрения, задача, поставленная членами группы, становится понятной: коль скоро физическое свидетельство изменить нельзя, нужно использовать социальное доказательство. Убеждай, и ты будешь убежден! [Верующим не удалось привлечь ни одного человека в свои ряды. Из-за отсутствия как физических, так и социальных доказательств секта быстро распалась. Не прошло и трех недель после даты предсказанного наводнения, а члены группы уже практически перестали контактировать друг с другом. Ирония заключалась в том, что данная секта, образно говоря, погибла в потоке, который сама же неверно предсказала. Однако не всегда группы, чьи предсказания дня страшного суда не подтверждались, распадались. Когда такие группы оказываются способными выстроить систему социальных доказательств посредством активной вербовки, они сохраняются и даже процветают. Например, когда немецкие анабаптисты увидели, что 1533 год, на который была «запланирована» мировая катастрофа, прошел обычно, они стали вкладывать всю свою энергию в попытки обращения людей в свою веру. Сообщают, что один особенно красноречивый миссионер, Якоб ван Кэмпен, за один день совершил обряд крещения над сотней человек. Растущее, как снежный ком, социальное доказательство правильности позиции анабаптистов было настолько могущественным, что оно быстро заставило людей забыть об отсутствии физического свидетельства. В результате две трети жителей главных голландских городов стали сторонниками анабаптизма.]

Причина смерти: неуверенность

Все орудия влияния, обсуждаемые в этой книге, в одних условиях работают лучше, чем в других. Если нам нужно адекватно защитить себя от любого подобного орудия, необходимо выяснить, в каких условиях оно наиболее эффективно действует, когда мы наиболее уязвимы. Рассматривая принцип социального доказательства, мы уже упомянули один момент, когда этот принцип срабатывает лучше всего – в связи с членами Чикагской группы. Именно ослабление чувства уверенности подтолкнуло их к активной вербовке людей. В общем, *когда мы не уверены в себе, когда ситуация представляется нам неясной или двусмысленной, когда «правит бал»*



неопределенность, мы склонны оглядываться на других и признавать их действия правильными (Tesser, Campbell amp; Mickler, 1983).

Однако, ориентируясь на реакции других людей с целью выработки собственного решения, мы часто не обращаем внимания на один важный факт. Эти люди, возможно, также следят за нашими реакциями. В двусмысленных ситуациях желание каждого узнать, что делают другие, может привести к вызывающему глубокий интерес психологов так называемому феномену *плюралистического невежества*. Понимание сути этого феномена помогает объяснить причину одного распространенного негативного явления, считающегося национальным позором, – неспособности большого числа сторонних наблюдателей оказать помощь жертвам, мучительно в ней нуждающимся.

Давайте рассмотрим классический пример подобного бездействия. Этот пример широко обсуждался в свое время в журналистских, политических и научных кругах. Все началось с «рядового» убийства в районе Квинс в Нью-Йорке. Тридцатилетняя женщина, Кэтрин Дженовезе, была убита поздно ночью в марте 1964 года на своей улице, когда возвращалась домой с работы. Известие об убийстве не может не взволновать общественность, но в таком огромном городе, как Нью-Йорк, газеты посвятили бы убийству Дженовезе лишь часть колонки, если бы не открывшиеся случайно подробности.

Столичный редактор *Times* Э. М. Розенталь неделю спустя после этого убийства беседовал за ланчем с комиссаром полиции города. Розенталь расспрашивал комиссара о различных убийствах в Квинсе, и комиссар, думая, что его спрашивают о случае с Дженовезе, раскрыл потрясающие факты, обнаруженные полицейскими. Эти факты не могли не ужасать. Кэтрин Дженовезе умерла не быстрой смертью. Это было долгая, мучительная *публичная* смерть. Убийца гонялся за ней и атаковал ее на улице трижды. Все это время Кэтрин громко кричала, пока бандитский нож не заставил ее замолчать навсегда. Невероятно, но 38 ее соседей наблюдали из своих окон, как разворачивались события, и никто даже пальцем не пошевелил, чтобы вызвать полицию.

Розенталь, бывший репортер, получивший в свое время Пулитцеровскую премию, не мог оставить без внимания такую историю. Он дал задание репортеру исследовать «точку зрения стороннего наблюдателя» в случае с Дженовезе. Через неделю на первой странице в *Times* была опубликована большая статья, вызвавшая настоящий шквал споров и предположений. Несколько первых абзацев из этой статьи задали тон и фокус всей истории.

«В течение более получаса тридцать восемь уважаемых, законопослушных граждан в Квинсе наблюдали, как убийца преследовал женщину на Кью Гарденс и три раза атаковал ее, нанося ей удары ножом.

Дважды звуки голосов и внезапное появление света в окнах спален вынуждали убийцу на время затаиться. Но каждый раз он возвращался, находил свою жертву и наносил ей очередной удар ножом. Ни один человек не позвонил в полицию во время этого вооруженного нападения; только один свидетель позвонил после того, как женщина была уже убита.

Эта трагедия произошла две недели тому назад. Но помощник главного инспектора Фредерик М. Луссен, главный детектив данного района, 25 лет занимающийся расследованиями убийств, до сих пор в шоке.

Луссен может изложить факты, касающиеся многих убийств. Но убийство на Кью Гарденс озадачивает его – не потому, что это особенно жестокое убийство, а потому, что «добрые люди» не сочли нужным позвонить в полицию» (Ganzberg, 1964).

Шок и замешательство испытывали все, кто узнавал детали этой истории, – полицейские, газетчики, читатели. Вначале известие ошеломляло. Затем следовало



замешательство. Как могли 38 «добрых людей» не прийти на помощь в этих обстоятельствах? Никто не мог этого понять. Даже сами свидетели убийства были в недоумении. «Я не знаю, – говорили они один за другим. – Я просто не знаю». Некоторые пытались хоть как-то объяснить свое бездействие. Например, два или три человека сказали, что были «испуганы» и «не хотели впутываться». Однако эти оправдания представляются неубедительными: простой анонимный звонок в полицию мог бы спасти Кэтрин Дженовезе. Причем, чтобы позвонить, свидетелям не надо было рисковать своей безопасностью или тратить много времени. Нет, ни страх наблюдателей, ни их нежелание усложнять свою жизнь не объясняют их бездействие; в ту страшную ночь происходило еще нечто такое, о чем они даже не догадывались.

Замешательство, однако, не является интересной темой для новостей. Поэтому в прессе, как и в других средствах массовой информации, давалось следующее объяснение: «Свидетели, не отличаясь от всех нас, просто не пожелали вмешиваться. Американцы становятся нацией эгоистичных, бесчувственных людей. Трудности современной жизни, особенно жизни в крупных городах, ожесточили их. Они становятся "холодным обществом", бесчувственными и безразличными друг к другу людьми». В поддержку этой интерпретации газеты стали регулярно печатать сообщения, в которых детально описывались различные виды общественной апатии. Особенно много сенсационных материалов на эту тему было опубликовано в *Times*. Данную интерпретацию также поддерживали замечания социальных комментаторов, которые, похоже, никогда не признаются в замешательстве, когда говорят с прессой. Комментаторы считали, что случай с Дженовезе имеет большое общественное значение. Все пользовались словом «апатия», которое, интересно отметить, входило в состав заголовка рассказа, напечатанного в *Times* на первой странице. Однако все объясняли причины апатии по-разному. Одни приписывали ее появлению влиянию телевизионной пропаганды насилия, другие связывали апатию с подавленной агрессивностью, но большинство считали главными причинами возникновения апатии «деперсонализацию» городской жизни, появление «мегаполисных обществ» и «отчуждение индивида от группы». Даже Розенталь, газетчик, который первым рассказал эту историю читателям и который в конечном итоге сделал ее предметом своей книги, присоединился к тем, кто причиной случившейся трагедии считал всеобщую апатию, особенно широко распространенную в больших городах.

«Никто не может сказать, почему эти 38 людей не подняли трубку телефона и не набрали номер полиции в то время, когда мисс Дженовезе громко звала на помощь, коль скоро они сами не могут этого сказать. Однако было высказано предположение, что их бездействие было следствием апатии, порождаемой жизнью в большом городе. Не давать постоянно посягать на себя необходимо для психологического выживания человека, постоянно испытывающего давление множества людей, а для этого требуется игнорировать окружающих как можно чаще. Безразличие к соседу и его бедам является условным рефлексом у жителей как Нью-Йорка, так и других больших городов» (А. М. Rosenthal, 1964).

По мере того как история с Дженовезе обрастала новыми подробностями – она стала темой не только книги Розенталя, но и многочисленных газетных и журнальных статей, нескольких телевизионных документальных фильмов и экспериментальной пьесы, – она все больше привлекала внимание двух работавших в Нью-Йорке профессоров психологии, Бибба Латанэ и Джона Дарлея. Они исследовали отчеты о деле Дженовезе и на основании своего знания социальной психологии сделали заключение, которое на первый взгляд может показаться просто невероятным: трагедия произошла потому, что присутствовали 38 свидетелей. Во всех газетных сообщениях неизменно подчеркивалось, что убийца не был остановлен, *несмотря на то*, что тридцать восемь человек наблюдали за ним. Латанэ и Дарлей



решили, что никто не помог Кэтрин именно потому, что было так много наблюдателей.

Психологи предположили, что по крайней мере по двум причинам сторонний наблюдатель, скорее всего, не окажет помощи жертве, находящейся в критическом положении, если рядом с ним находятся другие наблюдатели. Первая причина довольно проста. *В случае присутствия нескольких потенциальных помощников на месте происшествия личная ответственность каждого индивида снижается:* «Возможно, кто-то другой поможет или позвонит в полицию; наверное, кто-то уже это сделал». Так как все думают, что кто-то поможет или уже помог, никто не помогает. Вторая причина является психологически более тонкой; она включает в себя принцип социального доказательства и феномен плюралистического невежества. Очень часто критическое положение не выглядит таковым с полной очевидностью. Является ли человек, лежащий на дороге, жертвой сердечного приступа или горьким пьяницей? Являются ли резкие звуки, доносящиеся с улицы, выстрелами или эти звуки издает грузовик? Крики у соседней двери – это шум драки, требующей вызова полиции, или особенно «громкая» супружеская ссора, вмешательство в которую не всегда уместно? Что происходит? В подобных неопределенных случаях люди склонны оглядываться на других, чтобы получить ключи к разгадке. По реакции других свидетелей мы пытаемся узнать, является ли данная ситуация критической.

Однако мы обычно не думаем о том, что все другие наблюдатели, вероятно, так же как и мы, ищут социальное доказательство. И поскольку все мы предпочитаем казаться уверенными и хладнокровными, мы ищем это доказательство спокойно, бросая исподтишка взгляды на тех, кто нас окружает. Поэтому в трудных ситуациях все, как правило, кажется невозмутимыми и бездействующими. В результате, в соответствии с принципом социального доказательства, важным событиям часто не придается должного значения. В этом, как считают Латанэ и Дарлей (Latane and Darley, 1968b), и заключается суть феномена плюралистического невежества. «Каждый человек решает, что, поскольку никто не озабочен, все в порядке. Тем временем опасность может достигнуть такой точки, в которой тот, кто не находится под влиянием спокойствия других, *предпочтет* реагировать». [Это цитата взята из получившей премию книги Латанэ и Дарлея (Latane and Darley, 1968), где авторы разрабатывают концепцию плюралистического невежества.

Трагические последствия феномена плюралистического невежества были описаны в пресс-релизе ЮПИ из Чикаго.

«Студентка университета, как сообщила в субботу полиция, была избита и задушена в дневные часы возле одного из наиболее посещаемых туристами мест в городе.

Обнаженное тело Ли Алексис Уилсон, 23 лет, было найдено в пятницу в густом кустарнике, растущем вдоль стены Института Искусств, 12-летним мальчиком, который играл в этих кустах.

Полиция предполагает, что девушка сидела или стояла возле фонтана на южной открытой стоянке возле Института Искусств, когда подверглась нападению. Нападавший, очевидно, утащил ее затем в кусты. Судебные эксперты сделали заключение, что девушка явно подверглась сексуальному насилию.

Полиция утверждает, что тысячи людей проходили мимо места происшествия, а один человек признался, что слышал вопль около двух часов дня, но не стал выяснять, в чем дело, потому что, похоже, никто больше не обратил на этот крик внимания.»]