

**МАСТЕРА  
ПСИХОЛОГИИ**

**Роберт Чалдини**

# **ПСИХОЛОГИЯ ВЛИЯНИЯ**

**4-е международное издание**

**ВЫПУСК**

**МАСТЕРА  
ПСИХОЛОГИИ**

**Роберт Чалдини**

# **ПСИХОЛОГИЯ ВЛИЯНИЯ**

**4-е международное издание**

**СПИТТЕР**

**Роберт Чалдини**  
**Психология влияния**

# Предисловие

Первоначальная (коммерческая) версия «Психологии влияния» была предназначена для рядового читателя, и в связи с этим я предпринял попытку сделать ее занимательной. В версии, предназначенной для учебных групп, я сохранил тот же стиль, но, кроме того, представил полученные в ходе последних исследований доказательства верности моих прежних утверждений, выводов и рекомендаций. Хотя в последней версии я добавил значительное количество интервью, цитат и описаний систематических личных наблюдений, выводы «Психологии влияния» основываются на результатах научно обоснованных психологических исследований. Преподаватели и студенты могут быть уверены в том, что данная книга не является еще одним образчиком «поп-психологии», а представляет собой серьезную научную работу. Учебная версия содержит также новый, соответствующий требованиям современности материал, выводы в конце каждой главы, а также контрольные вопросы, помогающие лучше усвоить информацию.

Материал данной версии «Психологии влияния» может быть с большой пользой использован на практике, и в то же время он является научно документированным. Кроме того, чтение этой книги доставляет большинству людей истинное удовольствие. «Психология влияния» лишний раз подтверждает — материал, который часто кажется сухим и излишне научным, будучи представлен должным образом, на самом деле может оказаться свежим, полезным и легким для усвоения.

## ***Комментарий к четвертому изданию книги: наука и практика***

С момента опубликования первого издания «Психологии влияния» прошло несколько лет. За этот промежуток времени случилось кое-что, на мой взгляд, заслуживающее освещения в новом издании. Во-первых, мы теперь знаем о механизмах влияния гораздо больше, чем

раньше. В изучении науки убеждения, причин податливости и изменения психологи продвинулись далеко вперед, и я постарался отразить на страницах книги этот прогресс. Я не только пересмотрел и обновил материал, но и использовал отзывы тех людей, которые прочитали предыдущие версии «Психологии влияния».

Многие из прочитавших «Психологию влияния» осознали, что в определенные моменты они столкнулись с орудиями влияния и в письмах рассказали мне о происшедших с ними случаях. Вследствие этого в конце каждой главы появились «Отчеты читателей», иллюстрирующие, насколько легко мы становимся жертвами «профессионалов уступчивости» в своей повседневной жизни.

Я глубоко признателен многим людям, которые помогли мне выпустить эту книгу. Некоторые из моих коллег прочитали черновик рукописи и сделали ценные замечания, улучшив тем самым окончательный вариант. Это Гас Левин, Дуг Кенрик, Арт Бимэн и Марк Занна. Кроме того, первый вариант был прочитан несколькими членами моей семьи и моими друзьями — Ричардом и Глорией Чалдини, Бобеттой Горден и Тедом Холлом. Эти люди не только эмоционально поддержали меня, но и дали моей книге объективную оценку, которая была мне просто необходима.

Немало людей внесли конкретные полезные предложения относительно содержания отдельных глав или нескольких глав. Это Тодд Андерсон, Сэнди Брэйвер, Кэтрин Чемберс, Джуди Чалдини, Нэнси Айзенберг, Ларри Эткин, Джоан Герстен, Джеф Голдштейн, Бетси Хэнс, Валери Хэнс, Джо Хепворт, Холли Хант, Энн Инскип, Барри Лешовиц, Дарвин Линдер, Дебби Литтлер, Джон Моуэн, Игорь Павлов, Янис Познер, Триш Пурье, Мэрилин Рол, Джон Райх, Питер Рейнген, Дайана Рабл, Филис Сенсениг, Роман и Генри Уэллмэн.

Ряд людей способствовали выходу книги «в свет». Джон Стэйли был первым профессиональным издателем, который признал высокий потенциал проекта. Джим Шерман, Эл Готэлс, Джон Китинг, Дэн Вагнер, Далмас Тэйлор, Венди Вуд и Дэвид Уотсон дали первые положительные отзывы и тем самым вдохновили как автора, так и редакторов. Мои редакторы в «Эллин и Бэкон», Кэролайн Меррил и Джоди Девайн, были неизменно приятными, всегда готовыми помочь и понимающими. Кроме того, я хочу поблагодарить читателей, которые прислали свои отзывы на третье издание книги: Эмори Гриффита,

Уитон Колледж; Роберта Левина, Калифорния, Фресно; Джеффри Левина и Луиса Мора, Университет Джорджии; Дэвида Миллера и Ричарда Роджерса, Дэйтона Бич Комьюнити Колледж. Настоящее издание существенно выиграло от замечаний Ассаада Аззи, Йельский университет; Роберта М. Брэди, университет Арканзаса; Брайана М. Коэна, Техасский университет в Сан-Антонио; Кристиана Б. Грэнделла, университет Флориды; Кэтрин Гудвин, университет Аляски; Роберта Г. Лоудера, университет Брэдли; Джеймса У. Майклмладшего, Вирджинский политехнический институт и университет Вирджинии; Юджина П. Шихана, университет Северного Колорадо; Джефферсона Э. Сингера, Коннектикутский колледж; Сэнди У. Смига, университет Мичигана. Кроме того, я благодарен высококвалифицированному редактору Лауре Маккенна.

Наконец, за все время подготовки книги к печати никто не оказал мне такой ощутимой помощи, как Бобетта Горден, которая поддерживала меня каждым своим словом.

Я также хочу поблагодарить людей, которые — либо непосредственно, либо через преподавателей посещаемых ими курсов — способствовали появлению в этом издании «Отчетов читателей». Это Пэт Боббс, Анни Карто, Уильям Купер, Алисия Фридман, Уильям Грациано, Марк Хастингс, Эндайэху Кенди, Данута Лубничка, Джеймс Майклс, Стивен Мойзи, Пол Р. Нэйл, Алан Дж. Резник, Дэрил Рецлафф, Джеффри Розенбергер, Дэн Свифт и Карла Васкс.

Мне хотелось бы предложить читателям этой новой версии представить свои отчеты для публикации в следующем издании. Их можно послать мне по следующему адресу: Департамент психологии, университет Аризоны, Темп, AZ 85287-1104 (Department of Psychology, Arizona State University, Tempe, AZ 85287-1104), или Robert.Chialdini@ASU.EDU. И, наконец, если вас интересует дополнительная информация по теме «психология влияния», посетите сайт [influenceatwork.com](http://influenceatwork.com).

*Роберт Б. Чалдини*

# 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, зажуужжало**

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; *жуужжание* — 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 издадут 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, & 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?

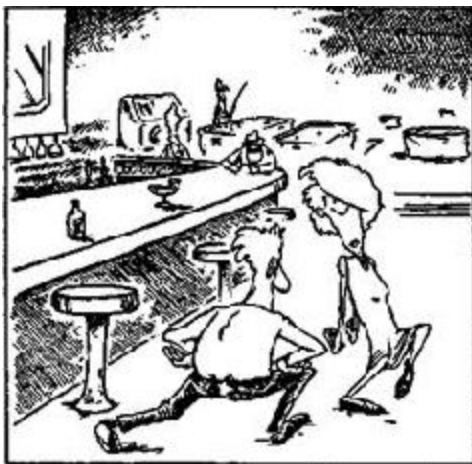
Эффективность таким образом сформулированного требования была очень высокой: 94 % тех, кого просила Эллен Лангер, позволили ей проскочить без очереди. В другом случае психолог сформулировала свою просьбу в такой форме:

— 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?



*Дуг узнает, что Элен — тоже орнитолог, и ритуал ухаживания начинается...*

**Рис. 1.1. Щелк, зажужжало.** 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, использующихся в различных человеческих культурах (Buss, 1989; Kenrick & 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 проницательны 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, зажужжало*.

—

### **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 нисколько 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 & 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 единственном 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 & Goldstein, 1996), а в других случаях —

просто необходимо (Bodenhausen & Macrae & Sherman, 1999; Fiske & 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 проносится 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 (Zimmatore, 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.]



*«Возможно, месье предпочитает что-нибудь подороже?»*

**Рис. 1.2. Дорогое = хорошее (вкусное)**

Психологи недавно обнаружили, что мы пользуемся целым рядом мыслительных стереотипов, вынося свои повседневные суждения (Chaiken & Trope, 1999; Kahneman, Slovic, & 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 рассматривается как *контролируемое реагирование* (Chaiken & 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 & 1999, Petty & Wegener, 1999). В университете Миссури было проведено интересное исследование (Petty, Cacioppo, & 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 & 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 & 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, & 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 правильность 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 считал 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 & 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 ярыми «эксплуататорами автоматизма» своей добычи; нередко можно обнаружить их жертв, одураченных 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, моноклеоз, 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, Сиды 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 предопределенную 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 общежитии 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 & 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).]



*Хорошая идея*

### **Рис. 1.3. Восприятие по контрасту**

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 невостребованным. 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 & 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 назвал 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 груду 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 джиу-джитсу.

## **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**

### ***Совершенное владение материалом***

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?



Рис. 1.5. Карточка с просьбой о благотворительном пожертвовании

### *Критическое мышление*

1. Предположим, что вы адвокат, представляющий женщину, которая сломала ногу в универмаге и предъявила магазину Иск на 10 тысяч долларов в качестве возмещения за понесенные убытки. Используя знание принципа контрастного восприятия, что бы вы могли сделать, чтобы заставить присяжных посчитать 10 тысяч долларов разумной и даже слишком скромной суммой?

2. Карточка с просьбой о благотворительности на рис. 1.5 выглядит достаточно обычно за исключением странной последовательности сумм пожертвований, о которых просят. Объясните, почему, согласно принципу контрастного восприятия, расположение наименьшей суммы взноса между двумя более крупными суммами является эффективной тактикой побуждения людей вносить крупные взносы.

3. Каким образом предостережение об опасности реагирования по типу *щелк, зажужжало* отражается в следующих цитатах?

«Все следует упрощать, насколько это возможно, но не более» (Альберт Эйнштейн).

«Величайший урок в жизни заключается в принятии мысли о том, что даже дураки иногда бывают правы» (Уинстон Черчилль).

## 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, зажужжало*, и они автоматически послали ему открытку в ответ (Kunz & 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 & Lewin, 1978) связывает сущность того, что делает нас людьми, с системой взаимообмена: «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 & 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.



**Рис. 2.1. Кришнаит — Дед Мороз.** 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 избежать 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 & 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 & Bolsten, 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 верху 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 Джими 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 истеблишмента 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 & 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.



**Рис. 2.2. Хороший нюх.** 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 *Amway*, 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 & Zimbardo, 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, непрошенно 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 непрощенная 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 неуютно, 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.



*Даже самые скупые люди подвержены влиянию правила взаимного обмена*

**Рис. 2.3. Обмен, совершаемый с целью избавления от чувства вины**

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 & 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 & Fisher, 1983; Greenberf & Shapiro, 1971; Rilei & 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 & 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 & Mills, 1979; Mills & Clark, 1982) происходит взаимный обмен готовностью дать в нужный момент то, что потребуется другому (Clark, Mills & Corcoran, 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 & Waddell, 1985; Clark, Mills & 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 одиннадцати- или 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 ничего 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 могли бы повыситься 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

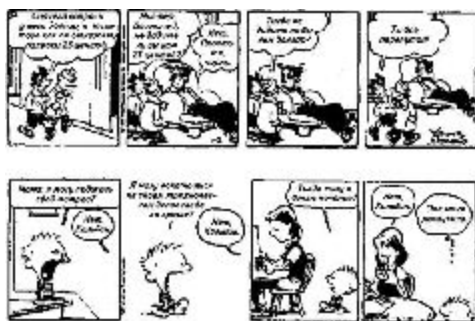


проведении этого эксперимента. Во-первых, мы хотели посмотреть, срабатывает ли данная тактика в отношении других людей помимо меня. Я вообще склонен попадаться на различные уловки и часто уступать. Поэтому нас интересовал вопрос, срабатывает ли методика «отказ-затем-отступление» в отношении достаточно 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 работает.

Немного подумав, мы решили испытать 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, прогуливавшимся 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 & Darby, 1975).



*Крайнее требование должно выдвигаться первым, но оно не должно быть совсем уж невыполнимым*

**Рис. 2.4. Правильные и неправильные способы применения методики «отказ-затем-отступление»**

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 & 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 «отступать» 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, соглашались 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 & 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 & 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 & 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 орудию 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 неблагоразумной.

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. Заключение подобного рода соглашение 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 заре 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 ухаживать.

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 соглашались 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**

### ***Совершенное владение материалом***

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?

### ***Развитие критического мышления***

1. Предположим, вы захотели, чтобы профессор потратил час на разъяснение вам темы курсовой работы. Как в данном случае можно использовать тактику «отказ-затем-отступление», чтобы повысить вероятность согласия профессора на ваше требование? Чего следует избегать при выдвижении первоначального требования?

2. В ходе одного исследования (Barry & Kanouse, 1987) было выяснено, что, если врачам заплатить вперед, они с гораздо большей вероятностью заполнят и отошлют по нужному адресу длинную анкету, полученную по почте. Если анкету сопровождал чек на 20 долларов, 78 % врачей заполняли анкету и посылали ее обратно, как их просили. Если же в приложенном письме было сказано, что чек на 20 долларов будет выслан после заполнения и отсылки анкеты, только 66 % врачей выполняли требование.

Другой интересный вывод касался врачей, которые получили чек вместе с анкетой, но не заполнили эту анкету: только 26 % превратили чек в наличные деньги (по сравнению с 95 % тех, кто выполнил

требование). Объясните, какую роль здесь сыграло правило взаимного обмена.

3. Объясните, что подразумевается под выражением *noblesse oblige* (положение обязывает — *фр.*) и каким образом это выражение связано с правилом взаимного обмена. Подсказка: Джон Ф. Кеннеди однажды сказал: «Кому многое дано, с того много и спросится».

## Глава 3. Обязательство и последовательность

### *Суеверия сознания*

Легче сопротивляться в начале, чем в конце.

*Леонардо да Винчи*

Исследование, проведенное двумя известными канадскими психологами (Кнох & 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 обеим 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 & Ross, 1984; Goethals & Reckman, 1973; Rosenfeld, Kennedy & Giacalone, 1966). Например, после того как избиратели заполнят бюллетень и опустят его в урну для голосования, они начинают тверже верить, что их кандидат победит (Regan & 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 вором, 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 & Revnes, 1979; Asch, 1946). Человека, чьи убеждения, слова и дела расходятся друг с другом, обычно признают пребывающим в замешательстве, двуличным или даже умственно



большим. 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 & Pardi, 1997).

### ***Быстрое решение***

Поскольку нам обычно полезно быть последовательными, мы поддаемся искушению быть таковыми автоматически, даже в ситуациях, когда это неблагоприятно. 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. Опираясь 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 увиливать от умственной деятельности не желание избежать раздумий, а страх неприятных последствий этой деятельности. Порой нас делают 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 эффектных способностей летать и проходить сквозь стены — по мере того, как программа будет продвигаться к рассчитанным на более подготовленных учащихся (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.



**Рис. 3.1. Более высокое сознание.** 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 картонный 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 обхаживания 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.



**Рис. 3.2. Как исчезает Фурби.** Создается впечатление, что во время каждых праздников 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 удастся 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 выуживают 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 поддержанных машин, работающего в автомобильном агентстве в Альбукерке, как пример прямолинейности. Деля доклад на тему «Торговля поддержанными 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 & 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? «Здравствуйте, 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 скаредными. 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 испытуемым 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. Этих 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 «коллорабационистом», оказывающим помощь врагу. Зная, что он написал злополучный очерк без особого принуждения, человек менял представление о самом себе, чтобы соответствовать ярлыку «коллорабационист», 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).



**Рис. 3.3. Начинай с малого и строй**

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 & 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.



**Рис. 3.4. Только распишитесь в этой графе.** 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 «коллорабационистов». 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 сработает 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 & 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 & 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 военнопленных 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 *Amway*, 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 *Amway* 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 *Amway*, 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 & 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 сногшибательные 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 пленных видели другие. Они расклеивались по всему лагерю, их читал автор в дискуссионной группе пленных 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 & 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 & 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 выражать 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 & 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 & 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

& 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“ хватает крайнюю плоть мальчика и быстро отрезает ее. Затем три месяца мальчика держат во „дворе таинств“, 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.



**Рис. 3.5. Легкое оцепенение.** [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 съежился 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 & 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 чрезвычайную ценность, хотя Аронсон и Миллс повторяли, что другие члены группы были чрезвычайно «никчемными и неинтересными». Учащиеся, которые прошли через гораздо более мягкую церемонию посвящения или вовсе 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 & 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 тайнств», 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 подшучиванию, 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 остро ощущают 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 Корее 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 вышучивание, 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 & 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 Фридмана (Freedman, 1965) поможет вам решить для себя, что следует делать и чего лучше не делать при общении с детьми.

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

Фридман 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. Фридман полагал, что, находясь под его наблюдением, немногие мальчики рискнули бы играть с роботом. Он был прав. Фридман 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 Фридман покидал комнату на несколько минут. За мальчиком тайно велось наблюдение через одностороннее зеркало. Фридман 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 Фридман и предвидел. Он хотел узнать, будет ли действовать угроза позднее, когда его не будет рядом. Чтобы выяснить это, Фридман 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 Фридманом, она вводила каждого мальчика в комнату с игрушками и давала ему тест по рисованию. Помощница Фридмана 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 Фридмана, которая так хорошо «работала» шесть недель тому назад, почти не действовала, когда он больше не мог подкрепить ее наказанием.

Но Фридман не остановился на этом. Он несколько изменил процедуру со вторым набором мальчиков. Этим мальчикам Фридман также сначала показывал пять игрушек и делал аналогичное предупреждение. На этот раз Фридман не запугивал мальчиков с целью добиться от них повиновения. 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 *ею* 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 сработает 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 *реши́ть* 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 & 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 выдал 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 приходит 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 & Katzev, 1985; Burger & Petty, 1981; Joule, 1987; Cialdini, Cacioppo, Basset & 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 & 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.

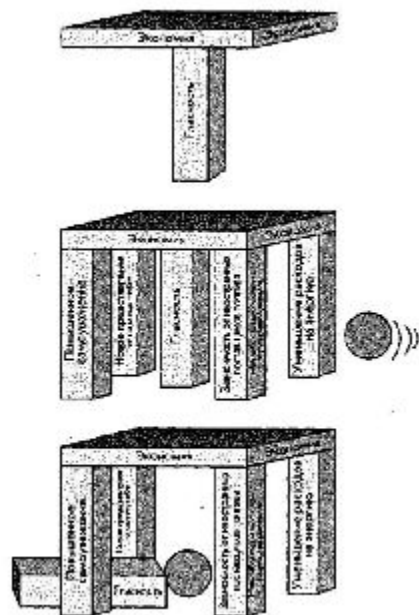
Еще до начала эксперимента Поллак и его коллеги-исследователи осознали, что для изменения существующих моделей использования энергии потребуется нечто большее. Поэтому во втором случае они несколько изменили условия эксперимента. С пользующимися природным газом жителями Айовы также встретился консультант, 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 остававшихся 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.



**Рис. 3.6. «Выбрасывание низкого мяча» длительного действия.** 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 & 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 & Katzev, 1982; Katzev & Jonson, 1983, 1984; Katzev & Pardini, 1985; Pardini & 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 начинается «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 удастся.

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 & 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 «однонаправленными». 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 сопровождал 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 неуверенно 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 имеющуюся 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**

### ***Совершенное владение материалом***

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»?

### ***Критическое мышление***

1. Предположим, вы советуете американским солдатам, участвующим в какой-либо военной кампании, сопротивляться давлению взятых на себя обязательств, чтобы не попасть в ловушку, в которой оказались военнопленные во время Корейской войны. Что бы вы сказали солдатам?
2. Говоря о преданности владельцев мотоциклов марки «Харлей-Дэвидсон» своим «стальным коням», один комментатор заметил: «Если вы сможете убедить своих покупателей татуировать на груди название вашей фирмы, вам больше не придется беспокоиться о том, что они предпочтут другую модель». Объясните, почему эти слова справедливы. В своем ответе сошлитесь на каждый из четырех



факторов, которые усиливают влияние обязательства на будущее действие.

3. Вообразите, что вам сложно заставить себя готовиться к важному экзамену, до которого осталось менее недели. Используя свои новые знания, опишите, что бы вы сделали, чтобы заставить себя найти необходимое для учебы время. Обязательно объясните, почему выбранная вами тактика должна сработать.

4. В большинстве культур традицией является длительная свадебная церемония. Каким образом такая церемония способствует усилению влияния обязательств, которые берут на себя жених и невеста, а также члены их семей?

## 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 & Sheehy-Skeffington, 1974; Smyth & Fuller, 1972). Кроме того, исследования показывают, что записанный на магнитофонную пленку смех наиболее эффективен при неудачных шутках (Nosanchuk & 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 & 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».

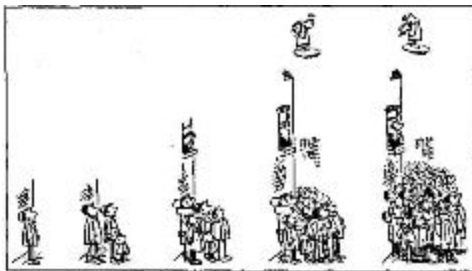


**Рис. 4.1. 50 миллионов американцев не могут быть неправыми**

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 & 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 потрясаяще простым способом. Например, маленьким детям, боявшимся собак, Бандура (Bandura, Grusec & 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 & 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 сделайте 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 & Berkowitz, 1969).]



*В поисках более высокого смысла*

**Рис. 4.2. Притяжение толпы может быть дьявольски сильным**

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 Либертом 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 (пяти-шестилетние и восьми-девяtilетние), 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. Рискуя 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 & 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 сущностей», 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 одним 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 потоком: «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 блюдца 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 кусачками 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 ухватила 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 старшеклассников, 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 доказательства 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 завоевывать 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 потопе, 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 & 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 респектабельных, 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 появление 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 обростала 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, кажутся 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 & 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.»]

### ***Научный подход***

Из рассуждений Латанэ и Дарлея можно сделать интересный вывод: надежда жертвы, находящейся в экстремальной ситуации, на то, что в толпе она окажется в безопасности, может не оправдаться. Скорее человек, остро нуждающийся в помощи, будет иметь больше шансов на спасение, если поблизости будет находиться один-единственный сторонний наблюдатель, а не толпа. Чтобы проверить правильность этого предположения, Дарлей и Латанэ с помощью своих студентов и коллег провели ряд исследований и получили интересные результаты (отчет смотрите в работе Latane & Nida, 1981). Исследователи инсценировали различные чрезвычайные ситуации, свидетелями которых были либо одиночные индивиды, либо группы людей. Затем они подсчитали количество случаев, когда неожиданно попавший в беду человек получил помощь. В первом эксперименте (Darley & Latane, 1968), проводившемся в Нью-Йорке, участвовал студент колледжа, который делал вид, что у него припадок эпилепсии. Молодой человек получил помощь в 85 % случаев, когда при якобы начавшемся у него припадке присутствовал один прохожий, и только в 35 % случаев, когда рядом оказывались несколько сторонних наблюдателей. Поскольку почти все свидетели-одиночки готовы прийти на помощь, вряд ли будет правильным считать, что наше общество — это «холодное общество», где никого не заботят страдания окружающих. Очевидно, что оказать попавшему в беду человеку помощь в адекватном объеме людям часто мешает присутствие других сторонних наблюдателей.

С целью оценки роли социального доказательства в возникновении у свидетелей апатии условия эксперимента были несколько изменены. В группы свидетелей различных чрезвычайных происшествий внедрялись специально подготовленные люди. Эти люди вели себя таким образом, как будто ничего чрезвычайного не происходило. Например, во время другого проводившегося в Нью-Йорке эксперимента (Latane & Darley, 1968a) 75 % одиночек, которые видели дым, просачивавшийся из-под двери, сообщали об этом в пожарную службу; тогда как если дым видели трое человек, о нем сообщали только в 38 % случаев. Однако реже всего сторонние наблюдатели предпринимали какие-либо действия тогда, когда группа из трех человек включала в себя двоих подставных лиц, которых проинструктировали игнорировать дым; в этих условиях о дыме сообщали только в 10 % случаев. В ходе подобного исследования, проводившегося в Торонто (A. S. Ross, 1971), одиночные сторонние наблюдатели оказывали экстренную помощь в 90 % случаев, в то время как подобная реакция имела место только в 16 % случаев, когда сторонний наблюдатель оказывался в обществе двух подставных лиц, остававшихся пассивными.



**Рис. 4.3. Жертва?** В ситуациях, подобных этой [пожилой мужчина лежит на пешеходном тротуаре и кажется спящим], когда необходимость оказания неотложной помощи не является очевидной, даже настоящим жертвам вряд ли помогут в толпе. Подумайте, как бы на вас могли подействовать уверения первого прохожего, что на помощь никто не звал, если бы вы были вторым прохожим

Подобные исследования проводились на протяжении десяти с лишним лет. Теперь ученые, занимающиеся изучением социальных

проблем, знают, когда сторонний наблюдатель, скорее всего, будет предлагать помощь в критической ситуации. Во-первых, — вопреки точке зрения, согласно которой мы являемся обществом бессердечных, равнодушных людей, — коль скоро свидетели убеждены, что чрезвычайная ситуация действительно имеет место, помощь очень вероятна. В этом случае число сторонних наблюдателей, которые либо вмешиваются сами, либо вызывают помощь, является довольно-таки большим, что само по себе утешительно. Например, в четырех независимых экспериментах, проводившихся во Флориде, были инсценированы сцены несчастных случаев, в которых «играл» рабочий, занимавшийся техническим обслуживанием (R. D. Clark & Word, 1972, 1974). Когда становилось ясно, что человек ранен и нуждается в помощи, ему помогали в 100 % случаев в двух экспериментах. В других двух экспериментах, где помощь пострадавшему должна была включать в себя манипуляции с потенциально опасными электрическими проводами, жертва все же получала помощь посторонних в 90 % случаев. Необходимо отметить, что такое активное оказание помощи имело место независимо от того, наблюдали ли свидетели за происходившими чрезвычайными событиями поодиночке или в составе группы. Сторонние наблюдатели ведут себя по-другому, когда, как это бывает в самых разных ситуациях, они не могут быть уверенными в том, что наблюдаемое ими происшествие является чрезвычайным. В таком случае жертве скорее окажет помощь одиночный наблюдатель, а не группа, особенно если люди в группе не знакомы друг с другом (Latane & Rodin, 1969). Похоже, феномен плюралистического невежества наиболее выражено проявляется среди не знающих друг друга людей: поскольку нам нравится выглядеть вежливыми и искушенными на людях и поскольку мы не знакомы с реакциями тех, кого не знаем, мы вряд ли покажем окружающим свое волнение и сумеем распознать на их лицах выражение озабоченности, когда окажемся в группе незнакомцев. Следовательно, мы можем посчитать критическую ситуацию ординарной, и жертва из-за этого пострадает.

На основе полученных данных может быть сконструирована информационно содержательная модель. Все факторы, которые снижают шансы жертвы на помощь сторонних наблюдателей в

экстремальной ситуации, имеют место в большом городе, в противовес сельской местности.

1. В отличие от сельской жизни, городская жизнь шумная, суетливая, порой напоминает водоворот. Городскому жителю трудно бывает быстро и правильно оценить ситуации, с которыми он сталкивается.

2. Города отличаются многолюдностью; следовательно, люди редко бывают одни, когда оказываются свидетелями чрезвычайного происшествия.

3. Жители больших городов знают гораздо меньшее число живущих рядом по сравнению с жителями маленьких городков; поэтому жители больших городов с большей вероятностью окажутся в группе незнакомцев, когда станут свидетелями чрезвычайного происшествия.

Эти три основные характерные черты урбанистической культуры — беспорядочность, перенаселенность городов, незнание друг друга — соотносятся с факторами, которые, как показывают исследования, снижают активность сторонних наблюдателей в отношении оказания помощи жертвам. Следовательно, мы можем объяснить, почему в таком большом количестве чрезвычайных случаев в городах имеет место бездействие свидетелей; причем для этого совсем не обязательно прибегать к таким зловещим концепциям, как «урбанистическая деперсонализация» или «мегаполисное отчуждение».

### ***Как предотвратить превращение самого себя в жертву***

К сожалению, правильное определение источника опасностей, которыми полна современная городская жизнь, не избавляет от них людей. Более того, поскольку население практически всех стран мира постепенно перемещается в большие города — через десятилетие городские жители составят половину всего человечества (Newland, 1980), — все насущнее становится потребность научиться противостоять этим опасностям. В этом нам, безусловно, поможет понимание причин возникновения апатии у стороннего наблюдателя. Вооруженный научным знанием, человек, попавший в критическую ситуацию, может значительно увеличить свои шансы на получение помощи от окружающих. Ключом является понимание того, что

наблюдатели, если их несколько, не помогают скорее потому, что они не уверены в необходимости оказания помощи, а не потому, что они черствы по своей природе. Люди не помогают потому, что не знают, действительно ли имеет место чрезвычайная ситуация и должны ли именно они предпринять какие-то действия. Когда люди чувствуют ответственность за происходящее, они чрезвычайно отзывчивы!

Коль скоро мы поняли, что враг представляет собой просто состояние неопределенности, попавшие в критическую ситуацию смогут уменьшить эту неопределенность, обезопасив себя таким образом. Вообразите, например, что вы летним днем слушаете концерт в парке. Когда концерт заканчивается и люди начинают расходиться, вы замечаете слабое онемение в одной руке, но решаете, что из-за этого не стоит тревожиться. Однако, двигаясь вместе с толпой к выходу из парка, вы чувствуете, как онемение распространяется по всей вашей руке и одной стороне лица. Чувствуя себя дезориентированным, вы решаете на минутку присесть у дерева, чтобы отдохнуть. Вскоре вы понимаете, что дело плохо. Вы полностью теряете координацию, вам становится трудно шевелить губами и языком. Вы пытаетесь подняться, но не можете. Пугающая мысль врывается в сознание: «О Боже, у меня паралич!» Люди проходят мимо, и большинство их не обращает на вас никакого внимания. Те немногие прохожие, которые заметили, как вы тяжело опустились на землю, или обратили внимание на странное выражение вашего лица, ищут социальное доказательство вокруг себя и, видя, что никто больше не реагирует, проходят мимо, убежденные, что все в порядке.

Окажись вы в подобном неприятном положении, что вы могли бы сделать, чтобы добиться получения помощи от окружающих? Поскольку ваше физическое состояние быстро ухудшалось бы, решающим фактором стало бы время. Если до прихода помощи вы бы утратили способность говорить или потеряли сознание, ваши шансы на спасение значительно снизились бы. В такой ситуации необходимо попытаться быстро попросить о помощи. Но какую форму просьбы следует предпочесть? Стоны, жалобы или отчаянные крики вряд ли подойдут. Они могут привлечь к вам внимание прохожих, но не убедят их в том, что вы действительно находитесь в критическом положении.

Если отчаянные крики не вызовут реакции у проходящей толпы, попробуйте быть более конкретным. Вам необходимо сделать нечто

большее, чем просто попытаться привлечь к себе внимание: вам следует убедить прохожих в необходимости оказания помощи. Вы не должны позволять сторонним наблюдателям определять ситуацию как не критическую. Используйте слово «Помогите», чтобы выразить свою потребность в немедленной помощи. И не беспокойтесь о том, что можете преувеличить серьезность своего состояния. Нерешительность, замешательство здесь неуместны, ведь речь идет о вашем здоровье, а может быть, даже о жизни.

—

### **Отчет читателя (женщины, живущей во Вроцлаве, Польша)**

*Однажды вечером я переходила хорошо освещенную дорогу, и вдруг мне показалось, что кто-то лежит в канаве, выкопанной дорожными рабочими. Канавка была тщательно огорожена, и я подумала: а может, мне просто показалось, и никакого человека там нет? Год назад я пошла бы дальше своей дорогой. Совсем рядом с канавой проходили люди, и, казалось, никто не видел там человека. Но я читала Вашу книгу. Я остановилась и вернулась назад. Предположение подтвердилось — в канаву действительно упал человек и лежал там без сознания. Канавка была настолько глубокой, что люди, проходившие рядом, просто ничего не видели. Я стала звать на помощь, и вскоре двое мужчин помогли мне вытащить упавшего наружу.*

*Потом я прочитала в газете, что за последние три недели зимы 120 человек в Польше замерзли насмерть. Тот человек мог стать сто двадцать первым: температура воздуха в тот вечер была  $-21^{\circ}\text{C}$ . Так что можно сказать, что своей жизнью он обязан Вашей книге.*

**Примечание автора.** Несколько лет назад я попал в довольно серьезную автомобильную аварию. И я, и другой водитель получили тяжелые повреждения: он потерял сознание и тяжело осел на руль своей машины, а я, весь окровавленный, сумел вылезти наружу. Машины медленно проезжали мимо места аварии; водители глазели на нас, но не останавливались. Но, как и женщина из Польши, я читал нужные книги, так что я знал, что делать. Я указал рукой на водителя одной из машин и сказал: «Вызовите полицию!»; указал на второго и третьего и приказал: «Подъезжайте к краю дороги, нам нужна помощь». Помощь пришла не только быстро, она оказалась «заразительной». Другие машины начали останавливаться, чтобы

помочь второй жертве. Теперь принцип социального доказательства работал на нас. Важнее всего было заставить шар катиться в нужном направлении. Как только это произошло, можно было расслабиться и позволить принципу социального доказательства доделать остальное.

—  
Но даже громкий отчаянный призыв о помощи не во всех случаях даст эффект. Хотя он может уменьшить сомнения сторонних наблюдателей относительно чрезвычайности возникшей ситуации, он не разрешит некоторые другие сомнения, неизбежно появляющиеся у каждого зрителя: «Какая помощь здесь требуется? Должен ли именно я оказать эту помощь или это должен сделать кто-то более квалифицированный? Отправился ли уже кто-нибудь за профессиональной помощью или это мое дело?» Пока зеваки стоят, глаза на вас и пытаетесь ответить на эти вопросы, драгоценное время может уйти.

Следовательно, став жертвой обстоятельств, вы должны сделать нечто большее, чем просто убедить сторонних наблюдателей в необходимости оказания вам экстренной помощи; вы также должны избавить их от сомнений относительно того, какая именно помощь нужна и кто должен ее оказать. Как это сделать?

### ***Многие могут помочь, но избрать следует лишь одного***

Основываясь на результатах множества проведенных исследований, я бы посоветовал выделить одного индивида из толпы: смотрите прямо на этого человека и больше ни на кого и обращайтесь исключительно к нему: «Вы, сэр, в голубом пиджаке, мне нужна ваша помощь. Вызовите врачей». Одной этой фразой вы рассеете все возможные сомнения, которые могли бы помешать оказанию помощи или отсрочить ее. Сделав такое заявление, вы поставите человека в голубом пиджаке в положение «спасителя». Он поймет, что требуется экстренная помощь, причем он, а не кто-то другой должен оказать эту помощь; и наконец, он правильно и быстро догадается, какая именно помощь нужна. Многочисленные исследования показывают, что результатом подобных действий будет немедленная реакция человека, к которому вы обращаетесь. Таким образом, главное в критической ситуации — разрешить сомнения окружающих относительно вашего состояния и их ответственности. Будьте точны, насколько это



возможно, заявляя о вашей потребности в помощи. Не позволяйте сторонним наблюдателям приходить к собственным заключениям, поскольку принцип социального доказательства и связанный с ним феномен плюралистического невежества могут заставить их определить возникшую ситуацию как не критическую. И требуйте помощи у отдельного индивида из группы зрителей. Боритесь с естественным желанием выступить с общим призывом о помощи. Выбирайте одного человека и поручайте что-либо именно ему. В противном случае любой человек в толпе предположит, что кто-то другой должен помочь, помогает или уже помог. Из всех методик достижения уступчивости, изложенных в этой книге, возможно, важнее всего помнить именно об этой. Ведь отсутствие реакции на призыв о помощи в критической ситуации может иметь трагические последствия для вашей жизни.

## **Подражай мне, подражай**

Как уже было отмечено, принцип социального доказательства, как и все другие орудия влияния, в одних условиях работает лучше, чем в других. Мы уже изучили одно из этих условий — неопределенность. Без сомнения, когда люди не чувствуют себя уверенно, они в большей степени ориентируются на действия других, чтобы решить, как действовать им самим. Кроме того, чрезвычайно важным является фактор сходства. Принцип социального доказательства действует наиболее сильно, когда мы наблюдаем за действиями таких же людей, какими являемся сами (Festinger, 1954). Именно поведение имеющих с нами много общего людей дает нам наилучшее понимание того, какое поведение является правильным для нас. Поэтому мы более склонны следовать примеру похожего на нас индивида, чем непохожего.

Я полагаю, что именно по этой причине мы так часто слышим в рекламных роликах свидетельства среднего-человека-с-улицы. Рекламодатели знают — чтобы продать продукт множеству рядовых людей, надо показать им, что другим «рядовым» людям этот продукт очень нравится и они им охотно пользуются. Независимо от того, является продукт каким-то видом безалкогольного напитка, обезболивающим или стиральным порошком, мы слышим потоки похвал от Джона или Мэри Таких Же, Как Все.

Данное предположение подтверждается результатами научных исследований. Интересный эксперимент провели психологи из Колумбийского университета (Hornstein, Fisch & Holmes, 1968). Исследователи разложили на земле в разных местах Манхэттена бумажники, чтобы понаблюдать за поведением тех, кто их найдет. Во всех бумажниках было по 2 доллара наличными, чек на 26 долларов и сведения о «владельце» бумажника. Кроме того, в каждый бумажник было вложено письмо, из которого становилось ясно, что бумажник терялся не один раз, а дважды. Письмо было написано владельцу бумажника человеком, который якобы нашел его раньше и собирался вернуть хозяину. Нашедший отмечал в своем письме, что он рад помочь и что ему приятно оказать услугу. Для любого, кто бы нашел бумажник, было бы очевидно, что этот действующий из лучших побуждений индивид сам потерял бумажник по дороге к почтовому

ящику — бумажник был завернут в конверт с адресом владельца. Исследователи хотели узнать, сколько человек, нашедших такой бумажник, последуют примеру первого нашедшего и отправят нетронутый бумажник по почте его владельцу. Однако прежде чем разбросать бумажники, исследователи изменили одну деталь в половине писем.

Некоторые письма были написаны как будто бы средним американцем на стандартном английском языке, в то время как другие письма были написаны на ломаном английском языке, выдававшем недавно прибывшего иностранца. Другими словами, человек, который первым нашел бумажник и попытался его вернуть, характеризовался данным письмом либо как похожий на большинство американцев, либо как непохожий.

Интересно было узнать, изменят ли планы людей, которые нашли бумажник и письмо, фактор сходства. Ответ был ясным: только 33 % бумажников были возвращены, когда первый нашедший показался людям непохожим на них, и по меньшей мере 70 % бумажников были возвращены, когда его сочли «своим». Эти результаты говорят о существовании факторов, ограничивающих действие принципа социального доказательства. Мы в наибольшей степени ориентируемся на действия других, чтобы решить, какое поведение является правильным для нас, тогда, *когда мы считаем этих других похожими на нас.*

Сказанное относится не только к взрослым, но и к детям. Исследователи, работающие в сфере здравоохранения, выяснили, что проводимая в школах программа по борьбе с курением имеет устойчивые результаты только тогда, когда в качестве агитаторов выступают лидеры-сверстники (Murray et al., 1984). Другое исследование показало, что дети, которые видели фильм, в спокойных, оптимистичных тонах показывающий визит ребенка к дантисту, меняли свое отношение к зубному врачу главным образом тогда, когда они были в том же возрасте, что и «герой» фильма (Melamed et al., 1978). Хотел бы я знать о результатах этого исследования, когда несколько лет тому назад пытался успокоить своего сына Криса перед визитом к стоматологу.

Я живу в Аризоне, где во многих домах на задних дворах имеются плавательные бассейны. К сожалению, ежегодно несколько маленьких

детей, оставленных без присмотра, тонут в таких бассейнах. Поэтому я твердо решил научить Криса плавать в раннем возрасте. Проблема заключалась не в том, что он боялся воды. Напротив, он любил ее. Но Крис не забирался в бассейн, не надев надувной пластиковый круг. Я пытался и уговаривать, и стыдить его, но тщетно. Ничего не добившись в течение двух месяцев, я нанял своего студента-выпускника. Несмотря на свой опыт в качестве бывшего телохранителя и инструктора по плаванию, он, так же как и я, ничего не смог поделать. Ему не удалось уговорить Криса хотя бы один раз попробовать поплескаться в бассейне без надувного круга.

Примерно в это же время Крис стал посещать дневной лагерь. В этом лагере дети, помимо всего прочего, могли пользоваться большим бассейном, которого Крис старательно избегал. Однажды, вскоре после фиаско студента-выпускника, я пришел за Крисом немного раньше обычного и увидел, как он с разбега прыгнул в центр самой глубокой части бассейна. В панике я начал стаскивать ботинки, чтобы прыгнуть вслед за сыном, но тут увидел, что он вынырнул на поверхность и благополучно приплыл к бортику бассейна — куда я и рванул, с ботинками в руках, чтобы встретить его.

— Крис, ты можешь плавать, — сказал я возбужденно. — Ты можешь плавать!

— Да, — ответил он небрежно. — Я сегодня научился.

— Это потрясающе! Это потрясающе! — бормотал я, энергично жестикулируя, чтобы выразить свой восторг. — Но как ты сегодня сумел обойтись без своего пластикового круга?

Глядя немного смущенно, поскольку его отец, по-видимому, бредил, при этом стоя в носках в луже и размахивая ботинками, Крис объяснил:

— Ну, мне три года, и Томми три года. Томми может плавать без круга, значит, я тоже могу.

Мне захотелось ударить себя по лбу. Конечно, именно *маленький Томми*, а не студент-выпускник ростом шесть футов и два дюйма нужен был Крису для получения информации о том, что он может и что ему следует делать. Будь я более догадлив, я мог бы раньше воспользоваться примером Томми и, возможно, сэкономил бы уйму времени. Я мог бы просто заметить, что Томми хорошо плавает, а затем договориться с его родителями о том, чтобы мальчики провели

вместе уик-энд, плавая в нашем бассейне. Полагаю, Крис отказался бы от своего пластикового круга уже к концу дня.

### ***Фатальное подражание***

Любой фактор, который способен побудить 70 % нью-йоркцев вернуть бумажник хозяину, включая все его содержимое (или может уменьшить вероятность того, что дети начнут курить или станут бояться визита к зубному врачу), следует считать впечатляющим. Образ действий похожих на нас членов общества чрезвычайно сильно влияет на наше поведение. Существуют другие, более яркие примеры. Вот один из них. После того как на первых страницах газет появляется рассказ о каком-нибудь самоубийстве, самолеты — частные самолеты, реактивные самолеты, принадлежащие крупным корпорациям, рейсовые авиалайнеры — начинают падать с неба с пугающей частотой.

Было показано (Phillips, 1979), что сразу после волны публикаций, рассказывающих о самоубийствах, число людей, которые умерли во время авиакатастроф, увеличивается на 1000 %! Более того: увеличение числа смертей от несчастных случаев касается не только смертей в самолетах. Число дорожно-транспортных происшествий также резко увеличивается (Phillips, 1980). В чем же причина этого?

Одно объяснение сразу же напрашивается само: те же самые социальные условия, которые заставляют некоторых людей совершать самоубийства, «заставляют» других умирать от несчастных случаев. Например, определенные индивиды, предрасположенные к самоубийству, могут реагировать на неблагоприятные социальные факторы (экономические спады, рост преступности, международную напряженность) уходом из жизни. Другие же будут реагировать на эти же самые факторы иначе; они могут становиться злыми, нетерпеливыми, нервными, рассеянными. И в таком состоянии люди в нашем обществе часто управляют машинами и самолетами или обслуживают их. Отсюда резкое увеличение числа воздушных катастроф и дорожно-транспортных происшествий.

Согласно этой точке зрения, одни и те же социальные факторы могут вызывать не только самоубийства, но и смерти от несчастных случаев. Поэтому мы видим такую тесную связь между рассказами о самоубийствах и фатальными крушениями. Но другие не менее

любопытные статистические данные показывают, что это не совсем верное объяснение. Число транспортных катастроф существенно увеличивается только в тех регионах, где случаи самоубийства широко освещались в средствах массовой информации. В других областях, где социальные условия те же, но где газеты *не* публиковали рассказов о самоубийствах, резкого увеличения числа подобных катастроф не происходит. Более того, чем шире огласка, которую получает случай самоубийства, тем больше затем происходит крушений. Следовательно, социальные факторы сами по себе не вызывают, с одной стороны, самоубийства, а с другой — фатальные несчастные случаи. Именно публикации рассказов о самоубийствах приводят к авариям автомобилей и самолетов.

Для того чтобы объяснить столь тесную связь между публикациями рассказов о самоубийствах и последующими катастрофами, была предложена гипотеза «тяжелой утраты». Поскольку в помещаемых на первых страницах газет историях о самоубийствах речь, как правило, идет о хорошо известных и уважаемых общественных фигурах, возможно, их широко освещаемая прессой смерть ввергает некоторых людей в состояние шока или глубокого уныния. Ошеломленные и расстроенные, эти индивиды начинают проявлять небрежность при управлении автомобилями и самолетами. В результате происходит резкое увеличение числа смертельных несчастных случаев, которое мы наблюдаем после публикаций рассказов о самоубийствах на первых страницах газет. Хотя теория «тяжелой утраты» помогает объяснить связь между степенью огласки случаев самоубийств и последующими авариями, она, однако, *не может* объяснить другой поразительный факт: газетные публикации, сообщающие о самоубийствах отдельных людей, вызывают увеличение числа смертей только отдельных людей в результате несчастного случая, в то время как публикации, сообщающие об инцидентах, включающих в себя самоубийство в сочетании с убийством, вызывают увеличение числа несчастных случаев только с большим числом жертв. Эти удивительные факты не могут быть объяснены одной лишь теорией «тяжелой утраты».

Как видно, влияние сообщений о самоубийствах на характер воздушных катастроф и дорожно-транспортных происшествий является фантастически специфическим. Рассказы о «чистых» самоубийствах, при которых умирает только один человек, порождают

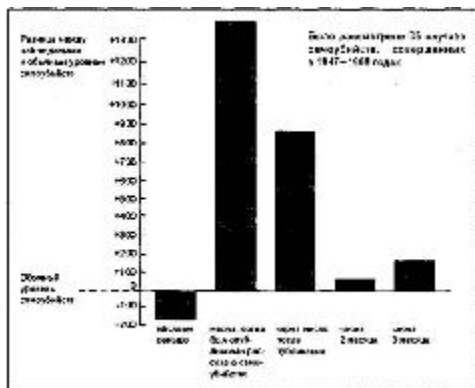
катастрофы, в которых умирает также только один человек; истории о самоубийствах в сочетании с убийствами, при которых имеют место множественные смерти, порождают катастрофы, при которых также погибает несколько человек. Если ни «социальные условия», ни теория «тяжелой утраты» не объясняют эту ставящую в тупик совокупность фактов, то как же можно ее объяснить? В Калифорнийском университете в Сан-Диего работает социолог, который думает, что нашел ответ. Его имя Дэвид Филлипс, и он ссылается на так называемый феномен Вертера.

История открытия феномена Вертера является пугающей и одновременно интригующей. Более двух столетий тому назад великий немецкий писатель Иоганн фон Гёте опубликовал роман, озаглавленный «Страдания юного Вертера» (*Die Leiden des jungen Werthers*). Книга, главный герой которой, Вертер, совершает самоубийство, имела громадное воздействие на читателей. Она не только сделала Гёте знаменитым, но, кроме того, вызвала волну самоубийств по всей Европе. Этот феномен был настолько мощным, что власти в некоторых странах запретили роман.

Филлипс изучил влияние феномена Вертера на людей в прошлом и в наше время (Phillips, 1974). Проведенное им исследование показало, что сразу после публикации на первых страницах газет рассказа о самоубийстве число совершаемых самоубийств резко увеличивается в тех географических районах, где данный случай получил широкую огласку. Это, как считает Филлипс, говорит о том, что некоторые неуравновешенные люди, прочитав о самоубийстве какого-либо человека, убивают себя в подражание ему. Это еще одна иллюстрация принципа социального доказательства — люди решают, как им следует поступать в сложных обстоятельствах, на основании того, как действовали некоторые другие люди, испытывавшие трудности.

Филлипс внимательно изучил статистические данные о самоубийствах в Соединенных Штатах с 1947 по 1968 год. Он обнаружил, что в течение двух месяцев после каждой публикации на первых страницах газет рассказа о самоубийстве в среднем совершалось на пятьдесят восемь самоубийств больше, чем обычно. В определенном смысле каждое сообщение о самоубийстве убивало 58 человек, которые могли бы продолжать жить. Филипс также выяснил, что тенденция самоубийств порождать самоубийства имеет место

главным образом в тех областях, где первый случай самоубийства широко освещался в прессе; причем чем шире была огласка, которую получил данный случай, тем больше было число последующих самоубийств (рис. 4.4).



**Рис. 4.4. Колебания уровня самоубийств (приведено число самоубийств, совершенных до публикации рассказа, после нее и в месяц, когда был опубликован рассказ о самоубийстве).** Эти данные говорят о существовании важной этической проблемы. Самоубийства, которые следуют за соответствующими публикациями, не укладываются в «норму». После резкого подъема кривая самоубийств не падает ниже среднего уровня, а лишь возвращается к нему. Такая статистика вполне могла бы заставить редакторов, которые любят помещать на первых страницах газет сенсационные сообщения о самоубийствах, остановиться и задуматься. Если выводы Филипса и в наши дни адекватно отражают ситуацию, — а нет причин думать, что многое в нашей жизни изменилось, — эти сообщения могут подвести к роковой черте многих людей. Проанализировав результаты недавно проведенных исследований, можно сделать вывод, что не только редакторы газет, но и ведущие программ телевизионных новостей должны беспокоиться о том, как они представляют сообщения о самоубийствах. Любые информационные программы, документальные или художественные фильмы, в которых освещается данная проблема, влекут за собой волну самоубийств, причем наиболее частыми жертвами оказываются впечатлительные, склонные к подражанию подростки. (Bollen & Phillips, 1982; Gould & Shaffer, 1986; Phillips & Carsensen, 1986, 1988; Schmidtke & Hafner, 1988)

Возможно, факты, имеющие отношение к феномену Вертера, показались вам подозрительно похожими на факты, касающиеся



влияния сообщений о самоубийствах на число катастроф со смертельным исходом в воздухе и на дорогах. Это сходство также не ускользнуло от Филлипса. Фактически, как утверждает ученый, все «дополнительные» смерти, следующие за публикацией рассказа о самоубийстве, являются по своей сути подражательными самоубийствами. Узнав о самоубийстве какого-либо человека, большое число людей решает, что самоубийство является и для них подходящим действием. Некоторые из этих индивидов не колеблясь сразу же следуют страшному примеру, что вызывает скачок уровня кривой самоубийств.

Другие, однако, менее прямолинейны. По некоторым причинам — чтобы сохранить свою репутацию, избавить семьи от позора и тяжелых переживаний, дать возможность своим родственникам получить страховку — они не хотят показывать, что хотят убить самих себя. Эти люди предпочитают создать впечатление, что они погибли от несчастного случая. Поэтому они намеренно, но не афишируя своих действий, вызывают аварии автомашин или самолетов, которыми управляют или в которых просто едут или летят. Подобные планы можно осуществить различными способами. Пилот может опустить нос самолета в момент взлета или «по неизвестным причинам» приземлиться на занятую другим самолетом взлетно-посадочную полосу вопреки инструкциям диспетчеров из контрольной башни; водитель машины может внезапно вильнуть и врезаться в дерево или в другую машину; пассажир может вывести из строя водителя и вызвать тем самым катастрофу; пилот частного самолета может, несмотря на все предупреждения, врезаться в другой самолет. Таким образом, увеличение числа аварий, которое наблюдается после опубликования сообщения о самоубийстве на первых страницах газет, объясняется, согласно Филлипсу, завуалированным проявлением феномена Вертера.

Я считаю это исследование блестящим. Во-первых, оно прекрасно объясняет происходящее. Если катастрофы действительно представляют собой скрытые случаи подражательного самоубийства, неудивительно, что мы обычно наблюдаем увеличение числа аварий после публикации рассказа о самоубийстве. Неудивительно, что особенно заметное увеличение числа аварий обычно имеет место после тех случаев самоубийств, которые наиболее широко освещались средствами массовой информации и, следовательно, стали известны

наибольшему числу людей. Кроме того, становится понятно, почему количество катастроф значительно увеличивается только в тех областях, где публиковались сообщения о самоубийствах. Логичным представляется даже то, что одиночные самоубийства обычно вызывают такие катастрофы, в которых погибает единственная жертва, в то время как случаи самоубийства многих людей, как правило, влекут за собой катастрофы, в которых погибает множество жертв. Ключом к пониманию причин всех этих случаев является подражание.

К тому же из исследования Филлипса можно сделать и другой важный вывод. Это исследование позволяет нам не только объяснять имеющиеся факты, но и делать прогнозы. Например, если волна аварий, следующая за публикацией рассказов о самоубийствах, действительно обязана своим появлением скорее подражательным, нежели случайным действиям, то в этих авариях, по идее, должно погибать особенно много людей. Вполне вероятно, что люди, пытающиеся убить себя, будут «устраивать» катастрофы так (нажимать на акселератор вместо тормоза, опускать нос самолета вместо того, чтобы поднимать его), чтобы они были как можно более страшными. Следствием должна быть быстрая и верная смерть. Когда Филлипс изучил отчеты авиадиспетчеров, чтобы проверить правильность сделанного им прогноза, он обнаружил, что среднее число людей, погибающих в авиакатастрофах, более чем в три раза выше в случаях, когда аварии происходят через неделю после опубликования сообщения о самоубийстве, чем в случаях, когда они происходят неделей раньше публикации. Похожий феномен можно обнаружить и в дорожной статистике, где имеются данные о большом количестве жертв автомобильных катастроф, имевших место после публикации рассказов о самоубийствах. Жертвы таких автомобильных катастроф умирают в четыре раза быстрее, чем обычно (Phillips, 1980).

Весьма интересным является еще один сделанный Филлипсом вывод. Если катастрофы, следующие за сообщениями о самоубийствах, действительно представляют собой случаи подражательных смертей, тогда подражатели, скорее всего, должны копировать самоубийства людей, которые на них похожи. Согласно принципу социального доказательства, мы используем информацию о том, как ведут себя другие, чтобы решить, как следует вести себя нам

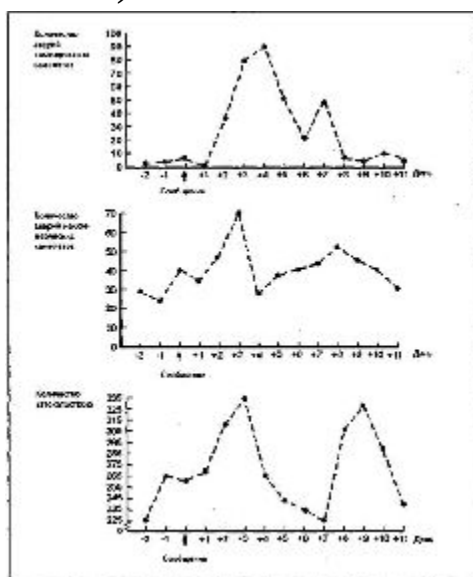
самим. Как показывает эксперимент с подброшенными бумажниками, на нас больше всего влияют действия людей, похожих на нас.

Следовательно, рассуждал Филлипс, если за данным феноменом скрывается принцип социального доказательства, должно быть некое явное сходство между жертвой широко освещенного средствами массовой информации самоубийства и теми, кто погиб в автокатастрофах, последовавших за публикацией рассказа о данном случае. Чтобы проверить свое предположение, Филлипс изучил отчеты о дорожно-транспортных происшествиях, в которых фигурировали одна машина и один водитель. Исследователь сравнивал возраст самоубийцы с возрастом одиночных водителей, погибших при авариях, в которых пострадали только их машины, сразу после того, как сообщение о самоубийце появилось в печати. И вновь прогнозы оказались поразительно точными: если в газете детально описывалось самоубийство молодого человека, именно молодые водители врезались в деревья, столбы и ограждения; если же сообщение в прессе касалось самоубийства человека более старшего возраста, в подобных катастрофах погибали водители, относящиеся к той же возрастной группе (Phillips, 1980).

Эти статистические данные являются для меня решающим доводом. Очевидно, принцип социального доказательства является настолько универсальным и могущественным, что он влияет на принятие человеком наиболее фундаментального решения — жить или умереть. Выводы, сделанные Филлипсом, показали удручающую тенденцию — после публикации рассказов о самоубийстве определенные люди, похожие на самоубийцу, убивают самих себя, потому что начинают считать идею самоубийства более «законной». Данные, подтверждающие, что в итоге умирают многие невинные люди, не могут не настораживать. Были построены специальные графики, наглядно показывающие увеличение числа дорожных и воздушных катастроф, следующих за публикациями сообщений о самоубийствах. Одного взгляда на эти графики достаточно для того, чтобы начать беспокоиться за собственную безопасность. Эта мрачная статистика так сильно повлияла на меня, что я начал обращать внимание на периодически появляющиеся на первых страницах газет рассказы о самоубийствах и соответствующим образом корректировать свое поведение в течение некоторого времени после их появления. Я

стараюсь быть особенно осторожным за рулем своего автомобиля. Я неохотно отправляюсь в длительные поездки, требующие воздушных перелетов. Если я все-таки должен лететь в течение «периода риска», я приобретаю гораздо более солидную страховку, нежели обычно.

Филлипс оказал нам большую услугу, продемонстрировав, что наши шансы на выживание в пути существенно меняются в зависимости от времени, прошедшего с момента публикации сообщения о самоубийстве. Было бы неразумным не использовать полученные знания (рис. 4.5).



**Рис. 4.5. Количество несчастных случаев со смертельным исходом, происшедших до, в день и после опубликования сообщения о самоубийстве.** Как наглядно видно из этих графиков, самая большая опасность существует в течение трех-четырех дней после публикации сообщения в прессе. После короткого периода снижения кривой следует еще один подъем приблизительно через неделю после опубликования рассказа. К 11 дню кривая снижается до обычного уровня. Эта графическая модель позволяет выявить важную деталь, имеющую отношение к скрытым самоубийствам. Те, кто намерен представить свое самоубийство как несчастный случай, ждут несколько дней, прежде чем совершить этот акт — возможно, чтобы набраться мужества, спланировать происшествие или привести в порядок свои дела. Какими бы ни были причины, важно одно — путешественники подвергаются наибольшей опасности в течение трех-четырех дней после публикации сообщения о самоубийстве и

затем, в меньшей степени, несколькими днями позже. Следовательно, путешественникам надо быть особенно внимательными в это время

Филлипс также провел серию широкомасштабных исследований причин убийств (Phillips, 1983). Результаты этих исследований не могут не вызывать тревогу. Было выяснено, что число совершенных убийств резко увеличивается после широкого освещения средствами массовой информации актов насилия. Сообщения в вечерних новостях о боях боксеров-тяжеловесов вызывают, по всей видимости, заметное увеличение числа убийств в Соединенных Штатах. Анализ выявленной закономерности, проводившийся в период с 1973 по 1978 год, убедительно показал, что агрессивные действия в данном случае имеют подражательный характер. Так, в течение 10 дней после того, как на ринге терпел поражение черный боксер, значительно увеличивалось число убийств, жертвами которых были молодые черные мужчины, но не молодые белые. Если же проигрывал белый боец, именно молодых белых мужчин, а не молодых черных убивали чаще в последующие 10 дней. Объединяя результаты данного исследования с ранее сделанными Филлипсом выводами, касающимися совершения самоубийств, можно с уверенностью сказать, что существует удручающая тенденция распространения отраженного в средствах массовой информации агрессивного настроения на имеющих общие черты людей, причем агрессия может быть направлена как против самого себя, так и против другого.

Возможно, нигде мы не сталкиваемся с настолько яркими проявлениями принципа социального доказательства, как в случае с подражательными преступлениями. В 1970-е годы, например, угоны самолетов приняли настолько массовый характер, словно их вызывал некий вирус. В 1980-х в США произошло множество случаев порчи продуктов, начиная от знаменитого дела о капсулах тайленола, в которые был добавлен цианид, заканчивая детским питанием Gerber с кусками стекла внутри. По данным судебных экспертов ФБР, каждый подобный инцидент, широко освещенный в средствах массовой информации, порождает примерно 30 подражательных преступлений (Toufexis, 1993). В последние годы мы все были потрясены серией массовых убийств, носивших, несомненно, подражательный характер, которые были совершены сначала в офисах, а затем — трудно поверить — в школах нашей страны. Например, немедленно после

кровавой расправы в 20 апреля 1999 года в городе Литтлtone, штат Колорадо, которую учинили двое подростков над своими одноклассниками, школы США захлестнула волна агрессивных выходов, заговоров и попыток убийств. Две такие попытки оказались «успешными»: 14-летний подросток из Табера (Альберта) и 15-летний из Коньерса (Джорджия) убили и ранили 8 одноклассников в течение 10 дней после расправы в Литтлtone.

Такие серьезные инциденты требуют немедленного анализа и объяснения. Необходимо как-то объединить отдельные черты в единую систему, чтобы они обрели смысл. В случае с убийствами на работе исследователи заметили, что большинство из них произошло в помещениях для персонала на почте. Не следует ли сделать из этого вывод о «невыносимом напряжении», которое испытывают сотрудники американской почты? Что касается стрельбы в школах, то журналисты, комментировавшие эти события, отмечали странную закономерность: все школы, в которых произошло преступление, находились или в сельской местности, или в пригороде, но отнюдь не в рабочем районе или гетто, где школы считаются основными рассадниками подростковой преступности. Таким образом, средства массовой информации пытаются убедить нас в том, что все дело в «невыносимом напряжении», которое испытывают дети, растущие в пригороде или сельской местности. С этой точки зрения работа на почте и жизнь в сельской местности США создает такой стресс, что он приводит к неконтролируемым реакциям у тех, кто там живет и работает. Объяснение самое прямолинейное: схожие социальные условия порождают схожие реакции на стресс.

Но давайте пока отвлечемся от теории «схожих социальных условий», прежде чем начнем выстраивать свою схему фатальных совпадений. Вспомните предположение Филлипса, что наличие ряда общих социальных условий в определенной ситуации может объяснить всплеск самоубийств (Phillips, 1979). В случае с самоубийствами это предположение оказалось неудовлетворительным, и, мне кажется, оно так же не объясняет феномен массовых убийств. Давайте попытаемся, прежде всего, посмотреть правде в глаза: разве работники почты или сельские подростки постоянно испытывают «невыносимое напряжение»? Допустим. Но что уж тогда говорить о тех, кто работает на угольных копях или живет в криминогенной

обстановке гетто? Разумеется, та среда, в которой произошли убийства, имеет свои жизненные тяготы. Но они не намного серьезнее (а чаще вообще несопоставимы), чем условия жизни во многих других местах, где подобные происшествия не случилось. Нет, теория «схожих социальных условий» не дает правдоподобного объяснения.



**Рис. 4.6. Убийца-подражатель.** 20 мая 1999 года за пять минут до начала уроков пятнадцатилетний Томас Соломон открыл огонь по своим одноклассникам и успел застрелить шестерых, прежде чем был героически остановлен учителем. Пытаясь понять внутренние причины того, что произошло, мы должны подумать о возможном воздействии целого ряда подобных преступлений: в Джонсборо (Арканзас), в Спрингфелде (Орегон), в Литтлtone (Колорадо) и в Табере (Альберта). Один из друзей Соломона, отвечая на вопрос, почему обиженный подросток мог взяться за оружие, сказал: «Мы видим это и слышим об этом постоянно. Наверное, он подумал, что нашел новый способ решить свои проблемы» (Cohen, 1999)

В таком случае, где нам искать это объяснение? Я склоняюсь к теории социального доказательства, которая утверждает, что многие люди, особенно неуверенные в себе, склонны подражать поведению других. Кто больше похож на обиженного почтового служащего? Другой обиженный почтовый служащий. Кто больше похож на деревенского подростка, у которого что-то не ладится в жизни? Другой деревенский подросток в похожей ситуации. К сожалению, в современной жизни стало уже обычным явлением, что многие люди испытывают постоянный психологический дискомфорт. Как они справляются с этим дискомфортом, зависит от многих факторов, и

один из них — то, как избавляются от дискомфорта *похожие на них люди*. Как видно из исследований Филлипса, широко освещенные в средствах массовой информации самоубийства порождают ответный всплеск самоубийств — среди тех, кто чувствует свою схожесть с самоубийцей. Я уверен, что то же самое относится к информации о массовых убийствах. Думаю, работникам телевидения следует серьезно подумать о том, какое место уделять в программах подобной информации. Такие репортажи не только интересны или сенсационны — они еще и опасны.

### **Обезьяний остров**

Работы доктора Филлипса и другие подобные ей помогают нам оценить масштабы влияния на наше поведение похожих на нас людей. Коль скоро грандиозность силы этого влияния осознана, становятся понятными причины одного из самых широкомасштабных «актов уступчивости» нашего времени — массового самоубийства в Джонстауне, в Гайане. Это трагическое событие заслуживает подробного рассмотрения.

Возникший в Сан-Франциско Народный Храм являлся организацией культового типа, которая привлекала в свои ряды малоимущих жителей этого города. В 1977 году преподобный Джим Джонс — бесспорный политический и духовный лидер группы — обосновался с большей частью членов организации в небольшом поселении в джунглях Гайаны в Южной Америке. Там Народный Храм существовал в относительной неизвестности вплоть до 18 ноября 1978 года, когда конгрессмен из Калифорнии Лео Р. Райан (который прибыл в Гайану, чтобы провести расследование относительно культа), три члена группы Райана, проводящих расследование, и один отступник культа были убиты при попытке улететь из Джонстауна на самолете. Уверенный в том, что он будет арестован и обвинен в убийствах, в результате чего Народный Храм перестанет существовать, Джонс захотел по-своему решить судьбу Храма. Он собрал всех членов общины и призвал их к смерти в едином акте самоуничтожения.

Первой отреагировала молодая женщина, которая спокойно подошла к цистерне с ядом, ароматизированным земляничной эссенцией, дала дозу своему ребенку, приняла дозу сама, а затем села на землю в поле, где и умерла вместе со своим ребенком в конвульсиях



через четыре минуты. Другие спокойно последовали ее примеру. Хотя горсточка джонстаунцев предпочла бежать, а некоторые члены общины пытались сопротивляться, выжившие утверждают, что подавляющее большинство людей, которые умерли (а их было ни много ни мало 910 человек), приняли яд спокойно и добровольно.

Сообщение об этом событии вызвало в обществе шок. Радио, телевидение и газеты на протяжении нескольких дней выдавали самые свежие новости и аналитические материалы. Несколько дней подряд наши разговоры были заполнены этой темой и вопросом «Сколько мертвых нашли к данному моменту?» Человек, которому удалось спастись, рассказывал, что они пили яд так, точно были загипнотизированы или что-то в этом роде. Люди только и делали, что спрашивали друг друга: «Что они вообще делали в Южной Америке?», «Что послужило причиной?»

Да, «что послужило причиной?» — это ключевой вопрос. Почему люди оказались такими уступчивыми? Были предложены различные объяснения. Некоторые предполагали, что большое значение имели особенности личности и, соответственно, поведения Джима Джонса. Члены общины любили этого человека, считали его своим спасителем, доверяли ему, как отцу, и почитали его, как императора. Другие исследователи считали основной причиной то, что членами Народного Храма были люди определенного рода. Они в большинстве своем были бедными и необразованными и готовы были отказаться от своего права на свободу мыслей и действий ради обретения безопасности в месте, где все решения за них принимал бы лидер. И наконец, некоторые исследователи подчеркивали, что Народный Храм являлся по своей сути квазирелигиозной организацией, в которой имела место слепая вера в культового лидера, обладавшего огромным авторитетом.



**Рис. 4.7. Трагедия в Джонстауне.** Тела жителей Джонстауна лежали [на земле, под открытым небом] правильными рядами, демонстрируя потрясающую уступчивость погибших

Без сомнения, в каждой из этих гипотез содержится рациональное зерно, но я не нахожу данные объяснения исчерпывающими. В конце концов, в мире полно религиозных организаций, членов которых ведет за собой харизматическая фигура. В прошлом обстоятельства нередко складывались подобным образом. Но практически никогда и нигде не происходили события, даже отдаленно напоминающие инцидент в Джонстауне. Должно было иметь место что-то еще, что сыграло решающую роль.

Ключ к разгадке нам поможет найти ответ на следующий вопрос: «Если бы община осталась в Сан-Франциско, подчинились бы ее члены требованию преподобного Джима Джонса?» Конечно, это крайне умозрительный вопрос, но некоторые исследователи не имеют сомнений относительно ответа. Луис Джолион Уэст (Louis Jolyon West), ведущий специалист в области психиатрии и науки о поведении в UCLA (Университет Калифорнии, Лос-Анджелес), руководитель нейропсихиатрического сектора в этом учреждении, в течение многих лет занимался изучением различных культов. Он начал наблюдать за Народным Храмом за восемь лет до трагедии, происшедшей в Джонстауне. Когда у доктора Уэста брали интервью непосредственно после данного события, он заявил: «Этого не случилось бы в Калифорнии. Но они жили в полной изоляции от мира, в джунглях, в чужой стране».

К сожалению, на слова Уэста в суматохе, вызванной трагедией, мало кто обратил внимание. Однако наблюдение доктора Уэста вполне соотносится с тем, что мы знаем о принципе социального доказательства, и высвечивает причину патологической уступчивости членов Народного Храма. Важной предпосылкой являлся имевший место годом ранее переезд организации в поросшую джунглями страну с незнакомыми обычаями и враждебно настроенными жителями. Если верить рассказам о злом гении Джима Джонса, он прекрасно понимал, какое мощное психологическое воздействие должно было оказать на членов группы подобное переселение. Внезапно они оказались в месте, о котором ничего не знали. Южная Америка, особенно влажные леса Гайаны, не была похожа ни на что из того, что было им знакомо.

Страна, в которой они оказались, должна была представляться им очень ненадежной во всех отношениях.

Неуверенность — правая рука принципа социального доказательства. Как уже отмечалось, когда люди неуверенны, они обращают особое внимание на действия других, чтобы руководствоваться ими в своих собственных действиях. Во враждебном гайанском окружении члены Народного Храма были готовы следовать примеру других. Но, как мы уже видели, особенно заразителен пример похожих людей. Перед нами открывается жуткая красота стратегии преподобного Джима Джонса. В такой стране, как Гайана, для выходцев из Джонстауна не могло быть других «похожих», кроме самих бывших жителей Джонстауна.

Что является правильным для члена общины, определялось в основном тем, что делали и во что верили другие члены коммуны, находившиеся под сильнейшим влиянием Джонса. Рассматриваемые с этой точки зрения организованность, отсутствие паники, спокойствие, с которым люди шли к цистерне с ядом и к своей смерти, становятся понятными. Члены организации не были загипнотизированы Джонсом; они были убеждены — и в этом главную роль сыграл принцип социального доказательства, — что самоубийство является правильным действием. Чувство неуверенности, которое члены общины, разумеется, испытали, услышав команду своего лидера, заставило их посмотреть на тех, кто их окружал, чтобы определить, как следует вести себя в данной ситуации.

Особенно важно то, что члены Народного Храма нашли два впечатляющих общественных доказательства, каждое из которых подталкивало их в одном и том же направлении. В качестве первого источника социального свидетельства выступили члены группы, которые быстро, не задумываясь, приняли яд. В любой группе, где властвует сильный лидер, всегда найдется несколько таких фанатически послушных индивидов. Трудно узнать в данном случае, были они заранее специально проинструктированы, как надо будет в нужный момент подать пример, или они просто были наиболее внушаемыми по своей природе и, вследствие этого, самыми послушными воле Джонса. Это не имеет значения; психологический эффект действий этих индивидов, несомненно, был очень сильным. Услышанное или прочитанное сообщение о самоубийстве может

заставить впечатлительного человека убить себя, даже если самоубийца ему неизвестен и не имеет с ним ничего общего. Вообразите, насколько более «заразительным» будет подобный акт, совершенный без колебания вашими соседями в отдаленном поселении в такой стране, как Гайана. Вторым источником социального свидетельства являлась толпа. Как я думаю, то, что произошло, было ярким проявлением феномена плюралистического невежества. Каждый член общины наблюдал за действиями окружающих, чтобы оценить ситуацию, и, находя, что все остальные выглядят спокойными (они ведь тоже скорее тайком следили за другими, чем самостоятельно реагировали), решал, что терпеливо встать в очередь за ядом будет правильным.

Подобное неверно истолкованное, но тем не менее убедительное социальное доказательство явилось причиной жуткого спокойствия членов группы, которые шагнули навстречу своей смерти в джунглях Гайаны.

По моему мнению, большинство исследователей, пытавшихся проанализировать данный инцидент, излишне сосредоточивались на личных качествах Джима Джонса. Бесспорно, Джонс был сильным лидером. Однако в основе власти, которой он обладал, лежали, на мой взгляд, не столько его выдающиеся личные качества, сколько его глубокое понимание фундаментальных психологических принципов. Будучи гениальным лидером, Джонс осознавал, что личное лидерство не может не быть ограничено. Ни один лидер не может постоянно и без посторонней помощи убеждать в чем-либо всех членов группы. Волевой лидер, однако, может убедить некоторую часть членов группы. Затем необработанная информация, воспринятая достаточным количеством членов группы, может «сама» убедить остальных. Следовательно, наиболее влиятельными являются такие лидеры, которые умеют создать в группе атмосферу, наиболее подходящую для того, чтобы принцип социального доказательства работал на них.

Похоже, Джонс был именно таким лидером. Он сделал ловкий ход, переселив коммуну в Гайану и оторвав ее тем самым от урбанистического Сан-Франциско. В условиях изоляции в джунглях экваториальной части Южной Америки чувство неуверенности, испытываемое членами общины, и отсутствие рядом с ними посторонних людей, которые были бы хоть в чем-то похожи на них,

заставили принцип социального доказательства работать на Джонса с максимальной отдачей. В таких условиях общину, состоящую из тысячи человек, чересчур большую, чтобы один человек был в состоянии держать ее под постоянным контролем, можно было превратить в *стадо*. Люди, работающие на скотобойнях, знают, что стадом легко управлять. Просто дайте нескольким особям двигаться в желательном направлении, и другие — ориентируясь не столько на лидирующее животное, сколько на тех, кто их непосредственно окружает, — станут автоматически двигаться туда же. Следовательно, могущество преподобного Джима Джонса объясняется не столько особенностями его личного стиля, сколько глубоким знанием искусства социального джиу-джитсу.

## Защита

Мы начали эту главу рассказом о сравнительно безвредной практике записей смеха на магнитофонную ленту, затем мы перешли к обсуждению причин убийств и самоубийств — во всех этих случаях главную роль играет принцип социального доказательства. Как же мы можем защитить себя от такого мощного орудия влияния, действие которого распространяется на столь широкий спектр поведенческих реакций? Ситуация осложняется пониманием того, что в большинстве случаев нам не требуется защищать себя от информации, которую дает социальное доказательство (Hill, 1982; Laughlin, 1980; Warnik & Sanders, 1980). Предлагаемый нам своего рода совет относительно того, как нам следует действовать, обычно является логичным и ценным. Благодаря принципу социального доказательства мы можем уверенно проходить через бесчисленные жизненные ситуации, не взвешивая при этом постоянно все «за» и «против». Принцип социального доказательства обеспечивает нас изумительным устройством, подобным автопилоту, который есть на борту большинства самолетов.

Однако и с автопилотом самолет может отклониться от курса, если информация, заложенная в контрольную систему, является неверной. В зависимости от масштабов ошибки последствия могут иметь различную степень серьезности. Но поскольку автопилот, предоставляемый нам принципом социального доказательства, чаще является нашим союзником, чем врагом, мы вряд ли захотим отключить его. Таким образом, мы сталкиваемся с классической проблемой: как использовать инструмент, который приносит нам пользу и одновременно угрожает нашему благополучию.

К счастью, эту проблему можно решить. Поскольку недостатки автопилотов проявляются, главным образом, тогда, когда в контрольную систему закладываются неверные данные, необходимо научиться распознавать, когда именно данные являются ошибочными. Если мы сможем почувствовать, что в данной конкретной ситуации автопилот социального доказательства работает на основе неточной информации, мы сумеем выключить механизм и взять контроль над ситуацией в свои руки, когда это будет необходимо.

## Диверсия

Неверные данные заставляют принцип социального доказательства давать нам дурной совет в двух ситуациях. Первая имеет место тогда, когда социальное доказательство было сознательно фальсифицировано. Такие ситуации специально создаются эксплуататорами, стремящимися создать *впечатление* — к черту реальность! — что масса действует таким образом, каким эти эксплуататоры хотят заставить действовать нас. Механический смех в телевизионных комедийных шоу является одним из вариантов сфабрикованных с подобной целью данных. Таких вариантов существует множество, причем часто мошенничество бывает поразительно очевидным. Случаи подобного мошенничества нередко имеют место в сфере электронных средств массовой информации.

Давайте рассмотрим конкретный пример эксплуатации принципа социального доказательства. Для этого обратимся к истории одного из самых почитаемых видов искусств — оперного искусства. В 1820 году двое завсегдатаев парижской оперы, Саутон и Порчер, заставили «работать на себя» интересный феномен, получивший название *феномена клаки*. Саутон и Порчер были не просто любителями оперы. Это были бизнесмены, решившие заняться торговлей аплодисментами.

Открыв фирму *L'Assurance des Succes Dramatiques*, Саутон и Порчер стали сдавать в аренду самих себя и нанятых работников певцам и театральным администраторам, которые хотели обеспечить признание спектакля зрительской аудиторией. Саутону и Порчеру настолько хорошо удавалось вызывать бурные овации аудитории своими искусственными реакциями, что вскоре клаки (обычно состоящие из лидера — *chef de claque* — и нескольких рядовых — *claqueurs*) превратились в устойчивую традицию повсюду в мире оперы. Как отмечает музыковед Роберт Сабин (Sabin, 1964), «к 1830 году клакеры завоевали большую популярность, они собирали деньги днем, аплодировали вечером, все совершенно открыто... Скорее всего, ни Саутон, ни его союзник Порчер и подумать не могли, что разработанная ими система получит настолько широкое распространение в мире оперы».

Клакеры не хотели останавливаться на достигнутом. Находясь в процессе творческого поиска, они стали пробовать новые стили

работы. Если те, кто занимается записью механического смеха, нанимают людей, которые «специализируются» на хихиканье, фырканье или громком хохоте, то клаки готовили собственных специалистов узкого профиля. Например, *pleureuse* должен был начинать рыдать по сигналу, *bisseu* — в исступлении кричать «*bis*», *rieur* — заразительно смеяться.

Бросается в глаза открытый характер мошенничества. Саутон и Порчер не считали нужным скрывать клакеров или хотя бы менять их. Клакеры часто сидели на одних и тех же местах, представление за представлением, год за годом. Один и тот же *chef de claque* мог руководить ими в течение двух десятилетий. От публики не скрывались даже денежные сделки. Через сто лет после зарождения системы клаки в лондонской «Музыкальной Тайме» (*Musical Times*) стали печатать цены на услуги итальянских *claqueurs* (рис. 4.8). В мире и «Риголетто», и «Мефистофеля» зрительской аудиторией с выгодой для себя манипулировали те, кто использовал социальное доказательство даже тогда, когда оно было явно фальсифицированным.

За аплодисменты при выходе, если это джентльмен — 25 лир.

За аплодисменты при выходе, если это леди — 15 лир.

Обычные аплодисменты в ходе представления — 10 лир.

Громкие и длительные аплодисменты в ходе представления — 15 лир.

Еще более громкие и длительные аплодисменты — 17 лир.

За вмешательство криками «*Vene!*» или «*Bravo!*» — 5 лир.

За «*Bis*» во что бы то ни стало — 50 лир.

Дикий энтузиазм — следует заранее договариваться о сумме.

**Рис. 4.8. Цены на услуги итальянских клакеров.** Клакеры вели себя настолько дерзко, что предлагали свои услуги — от «обычных аплодисментов» до «дикого энтузиазма» — публично, в данном случае в газете, читаемой многими из той аудитории, на которую клакеры хотели повлиять. *Щелк, зажужжало*

И в наше время разного рода спекулянты понимают, так же как в свое время понимали это Саутон и Порчер, какое большое значение имеют механические действия при использовании принципа социального доказательства. Они не считают нужным скрывать



искусственную природу социального доказательства, которое они предоставляют, — это подтверждается низким качеством записей механического смеха на телевидении. Психологические эксплуататоры самодовольно улыбаются, когда им удастся поставить нас в затруднительное положение. Мы либо должны позволить им дурачить нас, либо должны отказаться от полезных, в общем-то, автопилотов, которые делают нас уязвимыми. Однако, думая, что они поймали нас в ловушку, из которой нам не выбраться, подобные эксплуататоры ошибаются. Небрежность, с которой они создают поддельные социальные доказательства, позволяет нам оказать сопротивление.

Остановитесь, люди: Покупатели с Марса рядом!

*Дэйв Барри (Найт Риддер, Ньюс Сервис)*

Недавно я смотрел телевизор, шла рекламная передача, и диктор тоном, каким обычно рассказывают о событиях в Персидском заливе, сказал: «Теперь покупатели могут задать Анжеле Лэнсбери [Анжела Лэнсбери (*Angela Lansbury*) — американская актриса. — *Примеч. ред.*] свои вопросы относительно „Бафферина“! [„Бафферин“ (*Bufferin*) — разновидность аспирина. — *Примеч. ред.*]»

Естественной реакцией всякого нормального человека на подобное заявление будет недоумение: «Какое дело Анжеле Лэнсбери до „Бафферина“?» Но в передаче были показаны несколько покупателей, которые были выбраны якобы наугад и остановлены прямо на улице. И у каждого из них был вопрос к Анжеле Лэнсбери о «Бафферине». Всех их интересовало одно и то же:

«Мисс Лэнсбери, является ли „Бафферин“ хорошим продуктом? Следует ли мне его покупать?» Эти покупатели выглядели очень искренними. Они как будто месяцами ходили, заламывая руки и говоря: «У меня вопрос о „Бафферине“! Если бы я только мог спросить Анжелу Лэнсбери!»

Этот пример показывает, что существует важная проблема, которую слишком долго не желали замечать. Данная проблема заключается во вторжении в нашу жизнь Покупателей с Марса. Они выглядят как люди, но они действуют как инопланетяне. И они берут верх!

**Рис. 4.9. Обычный марсианин на улице.** Очевидно, не я один заметил, что в наши дни стало появляться чрезмерно большое количество фальшивых, якобы «неотрепетированных» рекламных роликов, в которых разного рода свидетельства дают актеры, играющие роли рядовых покупателей. Юморист Дэйв Барри также отметил, что данное явление чрезвычайно широко распространено, и назвал вещающих с экрана «покупателей» Покупателями с Марса. Мне понравилось это образное выражение, и я начал сам его употреблять. Таким образом я напоминаю самому себе, что, когда я делаю покупки, я должен игнорировать заверения всякого рода «подставных лиц», которые ведут свое происхождение с другой планеты

Поскольку мы можем включать и выключать свои автопилоты по собственному желанию, мы можем двигаться, доверяя курсу, прокладываемому принципом социального доказательства, *до тех пор, пока* не поймем, что используются неверные данные. Тогда мы можем взять управление в свои руки, сделать необходимые поправки и вернуться в исходное положение. Очевидная искусственность социального доказательства, которое нам представляют, обеспечивает нас ключом к пониманию того, в какой момент следует выйти из-под влияния данного принципа. Таким образом, всего лишь проявив некоторую бдительность, мы сможем защитить себя.

Давайте рассмотрим конкретный пример. Ранее мы уже обсуждали тактику создателей рекламы: они вынуждают обычных людей хвалить какой-нибудь продукт, причем эти люди часто даже не знают, что их слова записываются. Неудивительно, что подобные свидетельства «средних людей, таких как мы с тобой» имеют большой успех при проведении рекламных кампаний. Но если посмотреть внимательно, можно заметить, что картина искажена: мы видим и слышим только тех, кому продукт нравится; и в результате начинаем думать, что этот продукт нравится всем без исключения. Однако в последнее время стали обычными весьма грубые и неэтичные фальсификации. Коммерческие агенты часто не утруждают себя поисками подлинных свидетельств. Они просто нанимают актеров, чтобы те играли роли средних людей, без подготовки дающих ответы на вопросы интервьюера. Поразительно, насколько низкопробными бывают якобы «неотрепетированные» коммерческие передачи. Очевидно, что

ситуации явно инсценированы, продукты расхваливают актеры, а диалоги написаны заранее.

Теперь, когда я сталкиваюсь с попыткой оказать на меня влияние подобного рода, я начинаю ощущать тревогу. Внутренний голос предостерегает меня: *«Внимание! Внимание! В данной ситуации принцип социального доказательства работает против тебя. Временно отключи автопилот»*. Это так легко сделать! Надо только принять сознательное решение быть все время настороже в отношении фальшивого социального доказательства. Мы можем оставаться в расслабленном состоянии до тех пор, пока не столкнемся с явным мошенничеством эксплуататоров, и в этот момент мы должны атаковать.

Действовать следует активно. Недостаточно просто игнорировать неверную информацию, хотя, несомненно, оборонительную тактику использовать придется. Но здесь нужна агрессивная контратака. Тогда, когда только это возможно, мы должны жалить тех, кто фальсифицирует социальные доказательства. Не следует покупать никаких продуктов, которые расхваливаются в поддельных «неотрепетированных» интервью. Более того, производителям рекламируемой таким образом продукции надо рассказать о нашей реакции и порекомендовать отказаться от услуг рекламных агентств, которые проводят подобные вводящие людей в заблуждение презентации товаров.

Конечно, нам не всегда следует ориентироваться на действия других — особенно в ситуациях, в которых требуется тщательно взвесить все «за» и «против» и самостоятельно вынести решение, — но нельзя забывать о том, что поведение других может во многих случаях являться источником достоверной информации. Если мы обнаруживаем, что не можем считать информацию точной, поскольку кто-то исказил данные, нам следует нанести ответный удар. В подобных случаях я лично чувствую, что мною движет нечто большее, нежели просто отвращение к тому, что меня хотят оставить в дураках. Я свирепею при одной мысли о том, что меня загоняют в угол те, кто намерен использовать одно из моих оборонительных сооружений от перегруженности современной жизни в сфере принятия решений против меня же самого. И я испытываю глубокое удовлетворение, когда сильно и внезапно ударяю первым, если вижу, что противник

готовится к нападению. Если вы похожи на меня, вы наверняка испытываете то же самое.

### *Взгляд вверх*

Помимо тех случаев, когда социальные доказательства умышленно фальсифицируются, также имеют место случаи, когда принцип социального доказательства направляет нас по неверному пути. Невинная ошибка будет создавать растущее, как снежный ком, социальное доказательство, которое станет толкать нас к неверному решению.



**Рис. 4.10. «Ну, тут очень многое подтверждает теорию безопасности в толпе».** Представление о том, что в толпе находиться безопасно, оказывается неверным, когда главную роль начинает играть стадный менталитет

В качестве примера можно рассмотреть феномен плюралистического невежества, при котором все свидетели чрезвычайного происшествия не видят причины для тревоги.

Здесь мне представляется уместным привести рассказ одного моего студента, который работал одно время патрульным на скоростной магистрали. После дискуссии в классе, предметом которой был

принцип социального доказательства, молодой человек остался, чтобы поговорить со мной. Он сказал, что теперь понимает причину часто происходящих в час пик аварий на городском шоссе. Обычно в это время машины во всех направлениях двигаются непрерывным потоком, но медленно. Двое-трое водителей начинают сигналить, чтобы показать свое намерение перебраться на соседнюю полосу. В течение нескольких секунд многие водители решают, что нечто — машина с заглушим двигателем или какая-либо другая преграда — заблокировало дорогу впереди. Все начинают сигналить. Возникает неразбериха, так как все водители стремятся втиснуть свои машины в свободные пространства на соседней полосе. При этом часто происходят столкновения.

Странным во всем этом, по мнению бывшего патрульного, является то, что очень часто впереди на дороге нет никакого препятствия, причем водители не могут этого не видеть.

—

#### **Отчет читателя (бывшего служащего ипподрома)**

*Я узнал об одном методе фальсификации социального доказательства, когда работал на ипподроме. Чтобы понизить ставки и получить больше денег, некоторые завсегда и ипподрома склоняют публику к тому, чтобы она ставила на плохих лошадях.*

*Чем меньше денег поставлено на лошадь, тем лучше ставки. Многие люди, которые играют на ипподроме, не имеют практически никакого представления о стратегии. Обычно они много раз подряд ставят на фаворита. Изучив доски объявлений тотализатора, можно получить представление о сделанных ставках и сделать вывод, какая лошадь является фаворитом на данный момент. Трюк, которым может воспользоваться азартный игрок, чтобы изменить ставки, довольно прост. Игрок держит в уме лошадь, которая, как подсказывает ему интуиция, имеет большие шансы на победу. Затем он выбирает лошадь, на которую сделаны «длинные» ставки (скажем, от 15 до 1) и которая не имеет реального шанса на победу. В тот момент, когда открываются общие окна, этот игрок ставит сотню долларов на худшую лошадь, создавая мгновенного фаворита, ставки на которого падают на уровень от 2 до 1.*

Затем начинает работать принцип социального доказательства. Люди, которые не знают, на кого следует ставить в данном забеге, смотрят на доску тотализатора, чтобы увидеть, какую лошадь посчитали фаворитом предыдущие игроки, и следуют их примеру. Теперь имеет место эффект снежного кома — другие люди продолжают ставить на фаворита. В этот момент азартный игрок может вернуться к окну и сделать высокую ставку на своего действительного фаворита, ставки на которого теперь изменятся к лучшему, потому что «новый фаворит» снижает показатели на доске. Если парень выиграет, начальное вложение в сотню долларов окупится с лихвой.

Я сам видел, как это происходило. Я помню, как один раз человек поставил сотню долларов на лошадь, имевшую до забега ставки 10 к 1, тем самым сделав ее ранним фаворитом. По ипподрому начали циркулировать слухи — те, кто поставил раньше, что-то знают. В результате все (включая меня) начали делать ставки на эту лошадь. У этой лошади была повреждена нога, и она пришла к финишу последней. Многие люди потеряли массу денег. Однако кто-то нагрел на этом руки. Мы никогда не узнаем, кто. Но это тот, кто получил все деньги. Он знал о принципе социального доказательства.

**Примечание автора.** И вновь мы находим подтверждение тому, что принцип социального доказательства наиболее сильно влияет на тех, кто чувствует себя неуверенно в определенной ситуации и кто, следовательно, все время оглядывается вокруг себя, чтобы узнать, как следует вести себя в данных условиях.

—

Можно привести еще один характерный пример — это крах одного сингапурского банка, откуда несколько лет назад без всякой причины вкладчики начали стихийно забирать деньги. Неожиданный крах банка, известного своей хорошей репутацией, оставался загадкой до тех пор, пока не был проведен опрос вкладчиков. Оказывается, в тот день из-за забастовки водителей автобуса на остановке перед зданием банка скопилась большая толпа. Проходящие мимо люди принимали толпу за очередь вкладчиков, забирающих деньги из разоряющегося банка, и в свою очередь, бежали снимать свои вклады. Очередь

становилась все длиннее, и вскоре банк пришлось закрыть, чтобы избежать полного разорения («News», 1998).

Приведенный пример показывает, как мы реагируем на социальное доказательство. Во-первых, мы, похоже, допускаем, что если множество людей делает одно и то же, они, должно быть, знают нечто такое, чего мы не знаем. Мы готовы поверить в коллективное знание толпы, особенно тогда, когда чувствуем себя неуверенно. Во-вторых, довольно часто толпа ошибается потому, что ее члены действуют исходя не из достоверной информации, а из принципа социального доказательства.

Поэтому если двое водителей на скоростном шоссе случайно в одно и то же время решили сменить полосу, следующие два водителя вполне могут сделать то же самое, предполагая, что первые водители заметили впереди препятствие. Социальное доказательство, с которым сталкиваются водители, находящиеся позади, кажется им очевидным — четыре идущие друг за другом машины, все с включенными сигналами поворота, пытаются резко свернуть на соседнюю полосу. Начинают мигать новые сигнальные огни. К этому времени социальное доказательство становится неоспоримым. Водители, оказавшиеся в конце колонны, не сомневаются в необходимости перехода на другую полосу: «Все эти парни впереди, *должно быть*, что-то знают». Водители настолько сосредоточены на попытках протиснуться на соседнюю полосу, что даже не интересуются действительным положением на дороге. Неудивительно, что возникает авария.

Из этих историй можно извлечь полезный урок. Своему автопилоту никогда не следует доверяться полностью; даже если в систему автоматического управления не была специально заложена неверная информация, эта система может иногда выйти из строя. Нам необходимо время от времени проверять, не противоречат ли решения, принятые с помощью автопилота, объективным фактам, нашему жизненному опыту, нашим собственным суждениям. К счастью, такая проверка не требует ни больших усилий, ни времени. Достаточно быстрого взгляда по сторонам. И эта маленькая предосторожность окупится сторицей. Последствия слепой веры в неоспоримость социального доказательства могут быть трагическими. Например, в 1983 году произошел серьезный международный инцидент, когда

южнокорейский пассажирский самолет был сбит над территорией Советского Союза. Последующее расследование показало, что за все время полета экипаж ни разу не корректировал курс, полностью положившись на автопилот, который оказался неисправным (Staff, 1993).

Этот аспект принципа социального доказательства наводит меня на мысль об особенностях охоты на североамериканских бизонов некоторых индейских племен — черноногих, кри, змеев и воронов. У бизонов есть две характерные черты, которые делают их уязвимыми. Во-первых, глаза у бизонов расположены таким образом, что им легче смотреть по сторонам, чем вперед. Во-вторых, когда бизоны бегут в панике, головы у них опущены так низко, что животные не могут видеть ничего поверх стада. Индейцы поняли, что можно убить огромное количество бизонов, подогнав стадо к крутому обрыву. Животные, ориентируясь на поведение других особей и не глядя вперед, сами предпринимали свою участь. Один потрясенный наблюдатель подобной охоты так описал результат крайней уверенности бизонов в правильности коллективного решения.

«Индейцы заманили стадо к пропасти и заставили его броситься вниз. Животные, бегущие сзади, подталкивали тех, кто находился перед ними, причем все они делали роковой шаг по своей собственной воле» (Hornaday, 1887 — Hornaday, W. T. «The Extinction of the American Bison, with a Sketch of Its Discovery and Life History». *Smithsonian Report, 1887, Part II, 367–548*).

Разумеется, летчику, чей самолет летит в режиме автопилота, следует время от времени поглядывать на приборную панель, а также просто смотреть в окно. Таким же образом нам необходимо оглядываться вокруг себя всякий раз, когда мы начинаем ориентироваться на толпу. Если мы не будем соблюдать, эту простую меру предосторожности, нас может постигнуть участь корейского самолета и сингапурского банка, водителей, попавших в аварию при попытке перестроиться в другой ряд на скоростной магистрали, или участь североамериканских бизонов.

## **Выводы**



— Согласно принципу социального доказательства, люди, для того чтобы решить, чему верить и как действовать в данной ситуации, ориентируются на то, чему верят и что делают в аналогичной ситуации другие люди. Склонность к подражанию обнаружена как у детей, так и у взрослых. Эта склонность проявляется при совершении самых разных действий, таких как принятие решения что-либо купить, пожертвование денег на благотворительные нужды и даже освобождение от фобий. Принцип социального доказательства может быть применен с целью побудить человека подчиниться тому или иному требованию; при этом данному человеку сообщают, что многие люди (чем больше, тем лучше) соглашались или согласились с этим требованием.

— Принцип социального доказательства является наиболее действенным при наличии двух факторов. Одним из них является *неуверенность*. Когда люди сомневаются, когда ситуация представляется им неопределенной, они в большей степени склонны обращать внимание на действия других и считать эти действия правильными. Например, когда люди сомневаются в необходимости оказания помощи кому-либо, действия других наблюдателей влияют на их решение помочь гораздо больше, чем в очевидной критической ситуации. Второй фактор, при наличии которого принцип социального доказательства оказывает наибольшее влияние, это *сходство*. Люди в большей степени склонны следовать примеру тех, кто на них похож. Доказательства мощного воздействия поступков «похожих других» на поведение людей содержатся в статистике самоубийств, собранной социологом Дэвидом Филлипсом. Эта статистика показывает, что после широкого освещения средствами массовой информации случаев самоубийств достаточно большое число тревожно настроенных индивидов, в чем-то похожих на самоубийцу, решают убить себя. Анализ случая массового самоубийства в Джонстауне, Гайана, наводит на мысль, что лидер группы, преподобный Джим Джонс, использовал и фактор неуверенности, и фактор сходства, чтобы вызвать у большинства жителей Джонстауна стадную реакцию и стремление покончить с жизнью.

— Для того чтобы неадекватные социальные доказательства не оказывали на нас сильного влияния, мы должны научиться распознавать явно поддельные свидетельства и признать, что при

принятии решений мы не должны ориентироваться на действия «похожих других».

## **Контрольные вопросы**

### *Совершенное владение материалом*

1. В чем суть принципа социального доказательства? Как с учетом этого принципа можно объяснить влияние записанного на магнитофон смеха на реакцию зрителей, смотрящих комедию?

2. Исследование, проведенное Фестингером, Рикеном и Шахтером, показало, что верившие в конец света члены Чикагской группы начали активно вербовать людей в свою секту только после того, как их предсказания конца света оказались ложными. Почему?

3. Какие два фактора усиливают влияние принципа социального доказательства? В чем выражалось действие этих факторов в ситуации, сложившейся в Джонстауне? Что позволило этим двум факторам так сильно влиять на людей?

4. Что такое феномен плюралистического невежества? Как он влияет на поведение сторонних наблюдателей в чрезвычайных ситуациях?

5. Какие особенности городской жизни уменьшают вероятность вмешательства наблюдателя в случае возникновения кризисной ситуации?

6. Что такое феномен Вертера? Как исходя из понимания сути этого эффекта можно объяснить сбивающую с толку связь между широким освещением в средствах массовой информации случаев самоубийств и поразительным ростом числа авиационных катастроф и дорожно-транспортных происшествий после публикации рассказов о чьих-либо самоубийствах?

### *Критическое мышление*

1. Предположим, вы должны прочитать пациентам с больным сердцем лекцию: «Как добиться помощи от окружающих при возникновении у вас острой боли в сердце, если вы находитесь в публичном месте». Что вы посоветуете им предпринять?

2. В начале 1986 года кто-то впрыснул цианид в капсулы тайленола, незаметно взяв упаковку лекарства с полки в магазине. Этот случай

получил широкую огласку после того, как одна жительница Нью-Йорка умерла, проглотив такую капсулу. В последующие несколько недель было зарегистрировано небывалое количество случаев порчи продуктов. Было обнаружено, что в три других популярных лекарства, отпускавшихся без рецепта, добавлен яд. В хлебе и мороженом находили куски стекла. Даже банные бумажные полотенца не остались неприкосновенными — в одном офисном здании туалетную бумагу в общественных комнатах отдыха кто-то обрызгал газом мейсом (газ нервно-паралитического и слезоточивого действия). Хотя сам инцидент с тайленолом был для всех неожиданностью, его последствия вполне объяснимы. Могли бы вы, используя информацию, содержащуюся в этой главе, предсказать эти последствия?

3. Предположим, вы — телевизионный продюсер, которому поручили деликатную работу — создать серию общественно полезных программ, направленных на уменьшение числа самоубийств среди подростков. Известно, что в соответствии с принципом социального доказательства показ подобных программ может вызвать увеличение числа самоубийств. Как бы вы использовали этот же самый принцип, чтобы ваше шоу помогло подростковой зрительской аудитории разрешить данную проблему? Кого вы будете интервьюировать перед камерой? Будете ли вы опрашивать тревожно настроенных подростков? Какие вопросы вам следует им задавать?

4. Опишите какой-нибудь случай из своего прошлого, когда вас обманом склонил к согласию какой-либо человек, который преднамеренно фальсифицировал принцип социального доказательства. Как бы вы справились с похожей ситуацией сегодня?

## Глава 5. Благорасположение

### *Дружелюбный вор*

*Главная задача адвоката на судебном процессе — добиться, чтобы присяжным понравился его клиент.*

*Кларенс Дарроу*

Как правило, мы охотнее всего соглашаемся выполнять требования тех, кого мы знаем и кто нам нравится. Однако об этом прекрасно знают «профессионалы уступчивости». Им известны сотни способов заставить нас пойти на уступки в отношении их требований. Яркой иллюстрацией профессиональной эксплуатации правила благорасположения являются вечера, организуемые фирмой *Tupperware*. Любой, кто бывал на них, признает использование различных орудий влияния, рассмотренных нами выше:

— *Принцип взаимного обмена.* В начале вечера обычно разыгрываются призы; те же, кому приз не достался, могут вытащить мешок с мелкими вещами, так что все присутствующие получают подарок до начала продажи.

— *Принцип обязательства.* Каждого гостя побуждают публично описывать замечательные качества товаров фирмы *Tupperware*, которые он уже имеет.

— *Принцип социального доказательства.* Каждое сделанное кем-либо приобретение создает у потенциального покупателя впечатление, что другие, похожие на него люди нуждаются в данном товаре; следовательно, он должен быть хорошим.

Таким образом, организаторы вечеров используют все главные орудия влияния. Однако особое значение имеют приемы, сутью которых является применение правила благорасположения. Безусловно, большой вклад в общий успех торговой кампании делает демонстратор товаров, настоящий «виртуоз убеждения». Но главной на этих вечерах является другая фигура. Ее можно назвать подружкой каждой женщины, присутствующей в комнате. Конечно, предлагать

гостям сделать заказ может практически любой представитель фирмы *Tupperware*, однако лучше всех с этой задачей справляется «хозяйка дома», сидящая в стороне, улыбающаяся, оживленно болтающая и подающая легкую закуску. Она играет роль «приятной во всех отношениях» женщины, которая пригласила подруг в свой дом на демонстрацию товаров. Эта всеобщая подруга получает определенный процент с продажи каждого предмета.

Организаторам вечеров известно, что женщины скорее купят что-либо у подруги, а не у незнакомого торговца. Таким образом, в ход пускаются радушие, теплота, надежность и дружеское расположение (Taylor, 1978). В самом деле, ученые, изучающие психологию потребителя, исследовали социальные связи, возникающие между хозяйкой и гостями во время подобных вечеров. Проведенные исследования показали, что описанная тактика является чрезвычайно эффективной. При приобретении продукта решающим фактором является скорее возникшая социальная связь, нежели качество этого продукта (Frenzer & Davis, 1990). Результаты применения подобной тактики поразительны. Недавно было подсчитано, что фирма *Tupperware* продает более 2,5 миллионов единиц товара в день!

Что особенно интересно, так это то, что покупатели, похоже, ощущают оказываемое на них улыбчивой «подругой» давление. Некоторые не возражают; другие слабо протестуют, но не знают, как избежать давления. Одна женщина, с которой я беседовал, с нескрываемым разочарованием в голосе так описала свою реакцию.

«Дело дошло до того, что я начинаю выходить из себя, когда кто-нибудь приглашает меня на вечер, организуемый фирмой *Tupperware*. У меня уже есть все контейнеры, которые мне требуются; и если мне потребуется еще какая-либо вещь, я смогу без труда купить ее в любом магазине, причем даже дешевле. Но когда меня приглашает подруга, я чувствую, что должна идти. И когда я прихожу на вечер, я чувствую, что должна что-то купить. Что я могу поделать? Ведь это я делаю для одной из моих подруг.»

Да, мало кто сумеет противостоять «противнику», использующему правило благорасположения. Неудивительно, что компания *Tupperware* отказалась от сети розничных магазинов и чрезвычайно активно проталкивает концепцию домашних вечеров. Вечер, организуемый фирмой *Tupperware*, начинается где-нибудь каждые 2,7 секунд.

Конечно, многие другие «профессионалы уступчивости» также признают, что люди охотнее говорят «да» тем, кто им знаком и кто им нравится. Так, многие благотворительные организации вербуют добровольцев для сбора пожертвований вблизи их собственных домов. Члены этих организаций прекрасно понимают, насколько труднее отказать другу или соседу, чем постороннему человеку.



**Рис. 5.1. Вечеринка, организованная фирмой *Tupperware*.** Фирма *Tupperware* всячески превозносит герметичность производимых ею контейнеров. Но то, что лежит в основе сделки, представляет собой нечто эфемерное, испаряющееся со звуком «пфффт», когда вы возвращаетесь домой. Это связь, которая якобы существует между посетителями вечеров [в домашней обстановке] и их хозяйкой

Другие «профессионалы уступчивости» выяснили, что другу или хорошему знакомому даже необязательно присутствовать при демонстрации товара; часто бывает достаточно просто упоминания его имени. Корпорация *Shaklee*, которая специализируется на торговле хозяйственными товарами, рекомендует своим агентам, обходящим многоквартирные дома, применять метод «бесконечной цепи», чтобы находить новых потенциальных клиентов. Как только покупатель признает, что продукт ему нравится, на этого покупателя оказывается давление с целью заставить его назвать имена своих друзей, которые также могли бы приобрести данный продукт. Названным людям торговые агенты, в свою очередь, предлагают купить товар, а также предоставить сведения об их друзьях, которые могут служить источником информации о других потенциальных клиентах, и так далее, до бесконечности. Высокая эффективность данного метода объясняется тем, что к каждому новому возможному покупателю приходит торговец, вооруженный именем друга, «который

порекомендовал мне зайти к вам». Выгнать агента при подобных обстоятельствах трудно: это почти то же самое, что отказать другу. Руководство фирмы *Shaklee* настаивает на том, чтобы сотрудники обязательно использовали эту схему: «Было бы невозможно переоценить преимущества подобной тактики. Иметь возможность сказать потенциальному клиенту, что мистер Такой-то, его друг, посоветовал зайти к нему, все равно что наполовину заключить торговую сделку еще до того, как вы вошли».

### **Как завязать знакомство, чтобы повлиять на людей**

«Профессионалы уступчивости» нередко используют на практике правило благорасположения с целью добиться от людей согласия. Подобные профессионалы пытаются извлечь выгоду из этого правила даже тогда, когда не существует дружеских связей, которые они могли бы эксплуатировать. В таких случаях эти профессионалы все же пользуются узами благорасположения, применяя достаточно прямолинейную стратегию уступчивости: они в первую очередь стараются *сами* нам понравиться.

В Детройте живет человек, Джо Гирард, который на протяжении многих лет применяет правило благорасположения для сбыта автомобилей марки «шевроле». Таким образом Гирард разбогател — он стал зарабатывать более двух сотен тысяч долларов в год. Логично было бы предположить, что Гирард был ответственным сотрудником компании высокого ранга или даже владельцем агентства фирмы *Chevrolet*. Нет, Гирард сколотил свой капитал, работая продавцом в демонстрационном зале. Но он был мастером своего дела. Двенадцать лет подряд Гирард удостоивался звания «Продавца машин номер один»; за каждый рабочий день он в среднем продавал более пяти легковых автомобилей и грузовиков. Имя Гирарда вошло в «Книгу рекордов Гиннесса», где он был назван «величайшим продавцом автомобилей».



*«Луиза, тут один джентльмен говорит, что вы любили друг друга в 1962 году, но ты покинула его, и теперь он вернулся, надеясь, что мы закажем набор энциклопедий».*

**Рис. 5.2. Правило благорасположения.** Любовь и торговля энциклопедиями существуют вечно

Формула успеха, которой пользовался Гирард, была поразительно простой. По мнению Гирарда, решающими являются два следующих фактора: подходящая цена и вызывающий симпатию продавец. «И это все, — заявлял он в интервью. — Найдите продавца, который бы нравился покупателям, назначьте приемлемую цену — и вы будете постоянно заключать выгодные сделки».

Прекрасно. Формула Джо Гирарда является еще одним подтверждением важности для бизнеса правила благорасположения. Но существует некоторая неясность. Прежде всего, непонятно, почему Гирард нравился покупателям больше, чем другие торговцы, которые тоже предлагали подходящую цену. Один важный вопрос так и остается без ответа: «Что заставляет одного человека испытывать симпатию к другому человеку?». Если бы мы знали ответ на этот вопрос, мы далеко продвинулись бы к пониманию того, как люди, подобные Джо, заставляют нас полюбить их. Тогда мы бы смогли понять, каким образом можно заставить других полюбить нас. Социологи искали ответ на этот вопрос в течение десятилетий. Накопленные данные помогли им понять, что же вызывает благорасположение. «Профессионалы уступчивости» также пришли к



пониманию этого. Они активно применяют свои знания на практике, чтобы побуждать нас говорить им «да».

## **Почему вы мне нравитесь? Позвольте перечислить причины**

### ***Физическая привлекательность***

Большинство из нас признает, что люди, обладающие приятной внешностью, имеют преимущества при социальном взаимодействии. Однако недавно проведенные исследования показали, что мы недооцениваем эти преимущества. Похоже, реакция на привлекательных людей включает в себя элемент типа *щелк, зажужжало*. Как все реакции этого типа, она является автоматической. Данную реакцию социологи относят к категории так называемых *гало-эффектов*. Гало-эффект имеет место тогда, когда одна положительная характерная черта какого-либо человека бросается в глаза окружающим и как бы оттесняет на задний план все его другие качества. Психологами получены свидетельства того, что физическая привлекательность часто является именно такой характерной чертой.

Исследования показали, что мы автоматически приписываем индивидам, имеющим приятную внешность, такие положительные качества, как талант, доброта, честность, ум (обзор этих исследований вы можете найти в работе Eagly et al., 1990). Более того, мы не отдаем себе отчета в том, какую большую роль играет физическая привлекательность в нашем восприятии людей. Последствия подсознательного допущения того, что «красивая форма равна прекрасному содержанию», порою пугают меня. Например, в ходе анализа федеральных выборов, проводившихся в Канаде в 1974 году, было обнаружено, что внешне привлекательные кандидаты получили в два с половиной раза больше голосов, чем непривлекательные (Efran & Patterson, 1976). Однако дополнительные исследования показали, что голосовавшие не осознавали свою пристрастность по отношению к политикам. 73 % канадских избирателей, позиция которых являлась предметом изучения психологов, самым решительным образом отрицали, что на их выбор влияла физическая привлекательность кандидатов; только 14 % избирателей допускали возможность подобного влияния (Efran & Patterson, 1976). Избиратели могут

отрицать, что внешние данные кандидатов имеют для них значение, но факты доказывают, что это не так (Budesheim & DePaola, 1994).

Похожий эффект наблюдается при приеме на работу. По данным одного исследования, на собеседовании внешность соискателя и его манера держаться имели большее значение, чем профессиональные показатели — хотя все работодатели утверждают, что внешность не имеет для них никакого значения (Mack & Rainey, 1990). Преимущество работников с привлекательной внешностью распространяется и на оплату труда. Данные исследований среди канадских и американских служащих показывают, что труд работников с приятной внешностью оплачивается в среднем на 12–14 % выше, чем труд их несимпатичных коллег (Hammermesh & Biddle, 1994).

Похожий результат был получен при исследовании, в ходе которого определялось, насколько важен внешний вид претендентов на какую-либо ответственную должность. Во время смоделированных интервью работодатели больше внимания обращали на внешность кандидатов, нежели на их рабочие навыки. Причем проводящие собеседование люди утверждали, что внешность практически не влияла на их решение (Mack & Rainey, 1990).

Другое исследование показало, что решения судей во многом зависят от внешнего вида подсудимых. Как теперь выяснилось, люди, обладающие приятной внешностью, имеют больше шансов на снисхождение юристов (смотрите обзор в работах Castellow, Wuensch & Moore, 1991; Downs & Lyons, 1990). Интересное исследование провели психологи из университета в Пенсильвании (Stewart, 1980). В ходе этого исследования оценивалась физическая привлекательность 74 подсудимых мужчин. В результате изучения судебных протоколов было установлено, что красивым мужчинам были вынесены менее суровые приговоры. Фактически привлекательные подсудимые имели в два раза больше шансов избежать тюремного заключения по сравнению с некрасивыми подсудимыми. [Внешне привлекательные подсудимые, даже когда их вина доказана, с меньшей вероятностью оказываются присужденными к тюремному заключению, чем несимпатичные подсудимые — этот вывод позволяет объяснить результаты одного из самых интересных криминологических экспериментов, о каких я слышал (Kurtzburg et al., 1968). Некоторым обитателям нью-йоркской городской тюрьмы, имеющим изъяны на

лице, во время их пребывания в заключении были сделаны пластические операции; другим преступникам с похожими уродствами операции не делали. Более того, некоторым из каждой из этих двух групп преступников была оказана помощь (например, консультирование и обучение) с целью их реабилитации. Проведенная через год проверка отчетов показала, что после освобождения этих людей те из них, кому были сделаны косметические операции (за исключением наркоманов, пристрастившихся к героину), значительно реже попадали обратно в тюрьму. Самым интересным было то, что при исследовании поведения как преступников, которым была оказана традиционная социальная помощь, так и тех, кто не получил такой помощи, были получены одинаковые результаты. Отсюда некоторые криминологи сделали вывод, что, когда дело касается заключенных, имеющих отталкивающую внешность, имеет смысл отказаться от проведения дорогостоящей социальной реабилитации, а вместо этого предложить преступникам сделать пластическую операцию; операция будет не менее эффективной и, кроме того, обойдется гораздо дешевле.]

Недавно проведенное в Пенсильвании исследование (Stewart, 1980) показало, что проведение хирургической операции с целью перевоспитания не всегда дает ожидаемый эффект. Превращение безобразного преступника в более привлекательного не обязательно уменьшит вероятность того, что он совершит другое преступление; оно может лишь увеличить шансы обвиняемого на то, что его за новое преступление не посадят в тюрьму.

В ходе другого исследования рассматривалось поведение судей, выносящих решение по делу, связанному с нанесением ущерба вследствие проявления халатности. Подсудимому, который выглядел симпатичнее, чем его жертва, присуждался штраф в среднем в размере 5623 долларов; когда же из этих двоих более привлекательной оказывалась жертва, подсудимому присуждался штраф в среднем в размере 10 051 доллара. Таким образом, как женщины, так и мужчины из числа присяжных демонстрировали свои предпочтения, обусловленные физической привлекательностью подсудимых (Kulka & Kessler, 1978).

Другие эксперименты показали, что красивые люди чаще получают помощь, когда они в ней нуждаются (Benson, Karabenic, & Lerner,

1976); в споре им без особых усилий удастся склонить оппонентов на свою сторону (Chaiken, 1979). Представители обоих полов реагируют на привлекательную внешность примерно одинаково. Так, согласно исследованию, проведенному Бенсоном и его коллегами, обладающие приятной внешностью мужчины и женщины получают помощь от представителей собственного пола даже чаще, чем от представителей противоположного пола. Исключение из этого правила имеет место тогда, когда привлекательный человек рассматривается как соперник. Однако очевидно, что в остальных случаях симпатичные люди имеют значительные преимущества. Они больше нравятся окружающим, они более убедительны, им охотнее помогают, их чаще считают обладающими более желательными чертами характера и умными. Похоже, что уже в раннем детстве ребенок получает представление о социальных выгодах, обусловленных красивой внешностью. Любопытные данные были получены в ходе исследования, проведенного психологами в начальной школе. Оказывается, взрослые придают меньшее значение агрессивным действиям, если они совершаются красивыми детьми (Dion, 1972), а учителя считают, что привлекательные дети умнее, чем их менее симпатичные одноклассники (Ritts, Patterson & Tubbs, 1992).

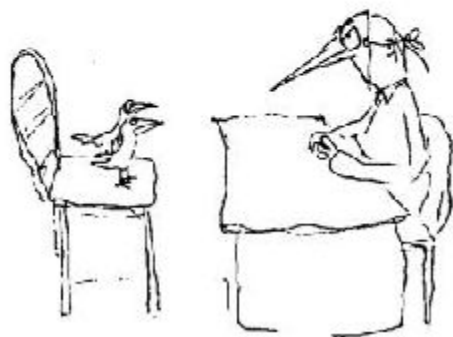
Неудивительно, что ореол физической привлекательности часто используется «профессионалами уступчивости». Поскольку нам больше нравятся физически привлекательные люди и поскольку мы склонны уступать тем, кто нам нравится, становится понятно, почему будущих торговых агентов учат хорошо одеваться и правильно себя вести, почему модные модельеры берут на работу в свои магазины симпатичных молодых людей и почему мошенники и мошенницы, как правило, красивы.

В парфюмерной промышленности с недавних пор стали использовать описанный выше гало-эффект остроумным способом — рекламируя его. Базирующаяся в Вашингтоне Ассоциация косметики, парфюмерии и ароматов (*Cosmetic, Toiletry, and Fragrance Association*) выделила значительные средства на финансирование исследовательских проектов, целью которых является предоставление потребителям сведений о скрытых выгодах личной красоты. На одной конференции в Нью-Йорке, на которую было приглашено значительное число представителей средств массовой информации,

были объявлены результаты «крупного научного исследования», доказывающие, что привлекательная внешность имеет очень большое значение. Исследователи заявили, что привлекательные индивиды имеют меньше шансов оказаться осужденными за совершенные преступления, больше шансов получить работу, причем высокооплачиваемую, их с большей долей вероятности будут считать добрыми, интересными и компетентными. Хотя ученым уже давно известны эти факты, теперь информация, видимо, будет распространяться намного быстрее, коль скоро о ней знают и представители косметической индустрии. В их интересах донести эти сведения до как можно большего числа людей. [Замечали ли вы когда-нибудь, что, несмотря на свой привлекательный внешний вид, многие красивые люди, похоже, не разделяют того положительного мнения об их личностных качествах и способностях, которое складывается у сторонних наблюдателей? Исследователи не только подтвердили наличие слабой связи между привлекательностью и самоуважением (Adams, 1977), но и предложили логичное объяснение. По мнению ряда авторов, люди с красивой внешностью осознают, что положительная оценка их другими людьми основывается не на их действительных достоинствах и способностях, а часто бывает обусловлена гало-эффектом (Major, Carrington & Carnevale, 1984). В итоге у многих красивых людей заметно снижается самооценка.]

### **Сходство**

Как известно, большинство людей обладают средней внешностью. Существуют ли другие факторы, которые можно использовать, чтобы добиться расположения? И психологам и «профессионалам уступчивости» известно несколько таких факторов, одним из которых — и одним из самых влиятельных — является *фактор сходства*.



**Рис. 5.3. Дешевая недвижимость.** «Профессионалы уступчивости» давно поняли, какое большое значение имеет сходство торгового агента с покупателем

*Нам нравятся люди, похожие на нас* (Byrne, 1971). Это факт. Причем не имеет особого значения, о каком именно сходстве идет речь — о сходстве мнений, личностных качеств, происхождения или стилей жизни. Следовательно, те, кто желает нам нравиться, должны постараться стать в чем-то на нас похожими; тогда им будет легче заставить нас идти на уступки.

Большое значение имеет одежда. Проведенные исследования показали, что мы охотнее оказываем помощь тем, кто одет, как мы. В начале 1970-х годов, когда в моду вошел стиль «хиппи», был проведен следующий эксперимент. Несколько исследователей, одни из которых были одеты традиционно, а другие — в стиле «хиппи», просили у студентов колледжа 10 центов, чтобы позвонить по телефону. Когда экспериментатор был одет так же, как студент, требование выполнялось более чем в двух третях случаев; когда же студент и требующий были одеты по-разному, студенты давали 10 центов менее чем в половине случаев (Emswiller, Deaux & Willits, 1971). Другой эксперимент показал, насколько автоматической может быть наша реакция на похожих на нас людей. Участники антивоенной демонстрации не только охотнее подписывали петицию, предъявлявшуюся им человеком, одетым так же, как и они, но делали это, даже не потрудившись сначала ознакомиться с содержанием

данной петиции (Suedfeld, Bochner & Matas, 1971). *Щелк, зажужжало.*

Существует и другой способ, к которому часто прибегают требующие с целью вызвать к себе симпатию людей и заставить их пойти на уступки. «Профессионалы уступчивости» утверждают, что они якобы имеют такие же, как у нас, интересы и происхождение. Продавцы машин, например, внимательно изучают все детали старой машины, сдаваемой в счет оплаты нового автомобиля. Если торговцы найдут в багажнике снаряжение для устройства лагеря, они могут потом походя заметить, что им тоже нравится бывать за городом; если на заднем сиденье лежат мячи для гольфа, продавцы могут выразить надежду на то, что сегодня вечером дождь не помешает им получить удовольствие от игры в гольф; если они обнаружат, что машина была приобретена вне штата, то могут спросить, откуда приехал покупатель, и сообщить — с удивлением — что он (или его жена) родились там же.

Какой бы тривиальной ни казалась эта уловка, она, похоже, работает (Brewer, 1979; Tajfel, 1981). Один исследователь, который изучал отчеты страховых компаний, обнаружил, что клиенты охотнее оформляют страховые полисы, когда агенты имеют те же политические и религиозные взгляды, предпочитают курить тот же сорт сигарет и относятся к той же возрастной группе, что и сами клиенты (Evans, 1963). Даже незначительное сходство может способствовать возникновению положительной реакции на другого человека. Видимость же сходства легко можно создать искусственно. Поэтому я бы советовал соблюдать особую осторожность в присутствии требующих, которые стараются быть во всем похожими на вас. [В еще одной работе приводится дополнительная причина, по которой нам следует быть осмотрительными при общении с похожими на нас требующими: мы обычно недооцениваем степень влияния сходства на наше отношение друг к другу (Gonzales, Davis, Loney & Junghans, 1983).]

Имейте в виду, что многие продавцы только *выглядят* очень похожими на вас. На специальных курсах торговых агентов учат «зеркально отражать» позу клиента, его настроение и стиль речи, поскольку такое отражение дает позитивные результаты (LaFrance, 1985; Locke & Horowitz, 1990; Woodside & Davenport, 1974).

### ***Похвалы***



Актер Маклин Стивенсон однажды поведал мне, как жена заманила его в «ловушку брака»: «Она сказала мне, что я ей нравлюсь». Эта история является одновременно смешной и поучительной. Информация о том, что мы кому-то нравимся, может являться чрезвычайно эффективным средством, вызывающим ответное благорасположение и желание уступать (Berscheid & Walster, 1978, Howard, Gengler & Jain, 1997). Так, мы часто слышим положительные отзывы о нас от людей, которые чего-то от нас хотят. Эти люди не скупятся на лестные выражения и претендуют на духовную близость.

Помните Джо Гирарда, «величайшего продавца машин», который говорил, что секрет его успеха заключается в умении нравиться покупателям? Он делал то, что на первый взгляд может показаться просто нелепым. Ежемесячно Гирард посылал каждому из своих более чем 13 тысяч бывших клиентов поздравительную открытку с теплыми словами. Праздничные поздравления менялись каждый месяц («С Новым годом», «С днем Валентина», «С Днем Благодарения» и так далее), но текст самого послания, отпечатанный на лицевой стороне открытки, не менялся никогда. Этот текст был таким: «Вы мне нравитесь». Джо Гирард говорил: «На открытке больше ничего нет. Ничего, кроме моего имени. Я просто сообщаю людям, что они мне нравятся».

«Вы мне нравитесь». Такое послание приходило людям по почте 12 раз, в году с точностью часового механизма. Одинаковые открытки получали 13 тысяч человек. Неужели подобное безличное заявление о симпатии, которое делалось явно с корыстной целью, действительно могло работать? Джо Гирард думает именно так; а мнение человека, настолько преуспевающего в своем бизнесе, как Джо, заслуживает внимания. Джо известна важная особенность человеческой природы: мы невероятно падки на лесть. Хотя, конечно, и у нашей доверчивости есть пределы — иногда мы понимаем, что льстец пытается манипулировать нами (Jones & Wortman, 1973), — мы, как правило, верим похвале и испытываем симпатию к тем, кто нас хвалит, причем часто даже тогда, когда похвала явно фальшива (Byrne, Rasche & Kelley, 1974).

Эксперимент, проведенный с группой людей в Северной Каролине, показал, насколько беспомощными мы оказываемся тогда, когда сталкиваемся с лестью. Мужчинам, принимавшим участие в этом

исследовании, дали возможность узнать, что говорили о них люди, которые в чем-то зависели от этих мужчин. Одни узнали только положительное, другие — только отрицательное, а третьи — смесь хорошего и плохого. Исследователи сделали три интересных вывода. Во-первых, больше всего участникам эксперимента понравились те люди, которые их только хвалили. Во-вторых, симпатия к этим людям возникла несмотря на то, что участники эксперимента прекрасно понимали, что льстецы стремились извлечь выгоду из их благорасположения к ним. Наконец, в отличие от всякого рода критических замечаний, похвале не обязательно быть точной, чтобы действовать. Одобряющие замечания вызывали расположение к льстецу и тогда, когда они были верными, и тогда, когда они были неверными (Drachman, deCarufel & Insko, 1978).

Очевидно, мы склонны автоматически реагировать на похвалы. Поэтому мы можем оказаться жертвами любого, кто использует их с целью добиться нашего расположения. *Щелк, зажужжало.* С этой точки зрения ежегодная рассылка более 150 тысяч открыток «Вы мне нравитесь» представляется не такой уж нелепой.

### ***Контакт и взаимодействие***

В большинстве случаев нам нравится то, что нам знакомо (Zaionc, 1968). Чтобы проверить это, проведите эксперимент. Возьмите негатив фотографии, которая показывает полностью ваше лицо, и сделайте с его помощью пару отпечатков — один, показывающий, как вы выглядите на самом деле, и другой, показывающий «зеркальный» образ (левая и правая стороны вашего лица при этом поменяются местами). Теперь решите, какая «версия» вашего лица нравится вам больше, а затем попросите сделать выбор вашего лучшего друга. Скорее всего, произойдет нечто странное: ваш друг предпочтет «правильный» отпечаток, а сами вы окажете предпочтение зеркальному образу. Почему? Потому что вы оба будете положительно реагировать на знакомое лицо — ваш друг на то, которое видит он, а вы — на то, которое каждый день видите в зеркале (Mita, Dermer & Knight, 1977).

Фактор знакомства играет важную роль при решении самых разных вопросов, включая политические (Grush, 1980; Grush, McKeough & Ahlering, 1978). Похоже, избиратели часто отдают предпочтение

какому-либо кандидату просто потому, что его имя кажется им знакомым. Во время выборов, проводившихся несколько лет тому назад в Огайо, человек, имевший мало шансов выиграть в борьбе за пост главного прокурора штата, одержал победу лишь потому, что незадолго до выборов сменил свою фамилию на фамилию Браун — члены семейства Браун имели большой авторитет у жителей Огайо.

Как может случаться подобное? Попробуем ответить на этот вопрос. Мы часто не осознаем, что на нашу точку зрения на какой-либо предмет или явление влияет то, сколько раз мы с ним сталкивались в прошлом. Был проведен интересный эксперимент. Испытуемым показывали на экране лица нескольких индивидов в очень быстром темпе, так что позже испытуемые не могли их узнать. Однако чем чаще лицо какого-либо человека мелькало на экране, тем чаще испытуемым нравился именно этот человек, когда они вступали в последующее взаимодействие. А поскольку расположение способствует оказанию социального влияния, слова индивидов, чьи лица появлялись на экране чаще других, казались испытуемым наиболее убедительными (Bornstein, Leone & Galley, 1987).

Принимая во внимание склонность людей хорошо относиться к тому, с чем они уже сталкивались, некоторые психологи рекомендуют соответствующим образом подходить к расовой проблеме. Они считают, что если представители различных рас будут больше общаться на равных, то они естественным образом начнут испытывать симпатию друг к другу. Для того чтобы проверить истинность этого предположения, психологи стали внимательно изучать проблему школьной интеграции и обнаружили не соответствующую их представлениям модель. Школьная десегрегация скорее обостряет межрасовые противоречия, нежели сглаживает их (Stephan, 1978).

Давайте остановимся на проблеме школьной интеграции. Какими бы добрыми намерениями ни руководствовались поборники межрасовой гармонии, считающие, что достичь ее можно посредством простого сближения рас, их старания вряд ли принесут плоды, поскольку доказательства, на которых они основываются, весьма основательно вводят в заблуждение (Gerard, 1983; Mauyana, Miller & Holtz, 1986). Во-первых, исследования показали, что в школьной обстановке дети взаимодействуют с членами других этнических групп менее охотно, чем с членами своей собственной группы. Надо

признать, что школьная интеграция во многом формальна. Учащиеся стараются держаться в рамках своей этнической группы и неохотно сближаются с членами других групп (Rogers, Hennigan, Bowman & Miller, 1984; Oscanp & Schultz, 1998). Во-вторых, исследования показывают, что близкое знакомство с каким-либо человеком не обязательно способствует появлению симпатии к нему. Многократно повторяющиеся столкновения с индивидом при неблагоприятных обстоятельствах, в случаях, когда имеют место разочарование, конфликт или конкуренция, как правило, не улучшают отношение к этому индивиду (Burgess & Sales, 1971; Swap, 1977; Zajonc, Markus & Wilson, 1974). А атмосфера в типичной американской классной комнате далека от идеальной.

Ниже приводится отчет психолога Эллиота Аронсона, консультанта по школьным проблемам, работающего в Остине, штат Техас. Данная им характеристика традиционной образовательной деятельности может быть отнесена практически к любой средней школе в Соединенных Штатах.

«В общем, вот как это работает. Учитель стоит перед классом и задает вопросы. От шести до десяти детей подпрыгивают на своих местах и размахивают руками перед лицом учителя, горячо желая выйти к доске и показать, какие они умные и сообразительные. Несколько детей сидят спокойно, отводя глаза и пытаясь стать невидимыми. Когда учитель вызывает одного ребенка, на лицах нетерпеливых, мечтающих выступить учащихся появляется выражение разочарования и смятения, а на лицах не знающих ответа учащихся можно прочесть облегчение. Здесь „правит бал“ жестокая конкуренция, потому что дети борются за любовь и одобрение одного из двух или трех наиболее важных в их мире людей.

Построенный таким образом обучающий процесс гарантирует, что дети не научатся любить и понимать друг друга. Вызовите в памяти свой собственный опыт. Если вы знали правильный ответ, а учитель вызывал кого-то другого, вы, вероятно, надеялись, что тот ученик сделает ошибку и у вас появится шанс показать свои знания. Если вас вызывали и вы отвечали слабо или если вы даже не поднимали руки, чтобы конкурировать, вы, вероятно, завидовали своим одноклассникам, которые знали ответ, и возмущались ими. Дети, которые учатся неважно, часто становятся завистливыми и

обидчивыми, осуждают отличников, дразнят их учительскими любимчиками и даже прибегают к насилию. Хорошо успевающие ученики в свою очередь часто относятся к неудачникам презрительно, называют их „глупыми“ или „дураками“. *В условиях такой конкуренции дети просто не могут доброжелательно относиться к своим школьным товарищам»* (Aronson, 1975).

Неудивительно, что примитивная школьная десегрегация способствует скорее усугублению, нежели уменьшению расовой неприязни. Поскольку наши дети устанавливают приятные социальные контакты, находят друзей в своих этнических группах и сталкиваются с членами других групп в основном в «конкурентном котле» классной комнаты, нам следует ожидать именно этого.

Можно ли решить данную проблему? Может быть, не стоит возлагать слишком большие надежды на школьную интеграцию? Но едва ли это поможет. Даже если проигнорировать возражения, которые неизбежно возникнут у политиков и юристов, и ожесточенные споры, которые наверняка разгорятся в обществе, нельзя не признать, что можно привести ряд довольно веских доводов в защиту школьной интеграции. Например, хотя уровень успеваемости белых учащихся, скорее всего, останется прежним, успеваемость учащихся, относящихся к национальным меньшинствам, с большой вероятностью значительно улучшится после десегрегации (Stephan, 1978).

Мы должны осторожно подходить к проблеме школьной интеграции, чтобы не выплеснуть из ванны ребенка вместе с водой. В наше время дети мокнут в грязной воде все увеличивающейся расовой враждебности. Надо постараться удалить только воду, оставив ребенка сиять после купания. К счастью, специалисты в области школьного образования разработали концепцию «обучения через сотрудничество». Эта концепция дает нам реальную надежду на ликвидацию расовых предрассудков. Поскольку во многих школах эти предрассудки «подпитываются» отношениями соперничества между членами различных этнических групп, педагоги предлагают экспериментировать с формами обучения, основанными скорее на сотрудничестве с одноклассниками, нежели на конкуренции.

**Отправляемся в лагерь.** Давайте рассмотрим конкретный пример использования подхода, основанного на сотрудничестве. Тридцать лет

назад родившийся в Турции социолог Музафер Шериф и его коллеги (Sherif, Harvey, White, Hood & Sherif, 1961) заинтересовались проблемой межгрупповых конфликтов. Шериф и его исследовательская команда решили провести несколько исследований в летних лагерях для мальчиков. Мальчики даже не подозревали о том, что они являлись участниками эксперимента. Шериф и его ассистенты меняли условия жизни в лагере и пытались выяснить, как различные социальные изменения влияют на отношения между группами.

Как выяснили исследователи, для того чтобы вызвать у детей чувство взаимной неприязни, потребовалось не много. Простого распределения мальчиков по двум жилым помещениям оказалось достаточно, чтобы возбудить у членов разных групп чувство «мы против них», а присвоение этим двум группам названий («Орлы» и «Гремучие змеи») усилило чувство соперничества. Мальчики начали принижать достижения другой группы и высмеивать ее членов. Однако по-настоящему страсти разгорелись тогда, когда экспериментаторы сознательно ввели во взаимодействие мальчиков элементы конкурентной деятельности. Охота за сокровищами, игра «хижина против хижины», перетягивание каната, атлетические соревнования привели к появлению обидных прозвищ и к конфронтации. Во время соревнований членов чужой команды обзывали «мошенниками», «трусами» и «вонючками». Совершались налеты на хижины «врагов», похищались и сжигались знамена соперников, развешивались угрожающие надписи, обычным явлением стали потасовки в столовой.

Шерифу вскоре стало ясно, что вызвать у мальчиков ненависть друг к другу необычайно легко. Для этого достаточно просто разделить мальчиков на группы и дать им немного повариться в собственном соку. Затем следует вызвать у них стремление к конкуренции. В результате мы будем иметь дело с бурлящей перекрестной групповой ненавистью.

Затем перед экспериментаторами встала более сложная задача — ликвидировать укоренившуюся враждебность. Исследователи стали часто организовывать общие отрядные встречи, коллективные просмотры фильмов и другие подобные мероприятия. Результаты были ужасными даже тогда, когда эта совместная деятельность носила приятный характер (кинофильмы, общественные события). Пикники заканчивались сражениями, в которых пища использовалась в качестве

метательных снарядов, во время вечеров отдыха устраивались шумные потасовки, очереди в столовой превращались в место проведения соревнований по выталкиванию соперников. Шерифу и его ассистентам начало казаться, что они, подобно доктору Франкенштейну, создали чудовище, которое не в состоянии контролировать. К счастью, в один из самых напряженных моментов они испробовали стратегию, которая была одновременно простой и эффективной.

Была смоделирована серия ситуаций, в которых конкуренция между группами принесла бы вред всем, а сотрудничество привело бы к получению взаимной выгоды. Во время продолжавшейся весь день экскурсии было «обнаружено», что единственный автомобиль, на котором можно было привезти продукты из города, застрял в придорожной канаве. Мальчики собрались вместе и толкали автомобиль до тех пор, пока он не оказался на дороге. В другом случае исследователи организовали перерыв в снабжении лагеря водой, которая поступала по трубам из отдаленного резервуара. Понимая необходимость объединения усилий в возникшей чрезвычайной ситуации, мальчики сами нашли решение проблемы и реализовали его до конца дня. В третьем случае исследователи сообщили мальчикам, что за прокат любимого всеми фильма требуется заплатить сумму, которую лагерь не может себе позволить. Понимая, что спасти положение можно только посредством объединения финансовых ресурсов, мальчики внесли свои личные деньги в общий фонд. В результате они провели необыкновенно приятный вечер в компании друг друга.

Полученные результаты воодушевили исследователей. Успешные объединенные усилия, направленные на достижение общих целей, положили конец расколу и вражде между группами. Вскоре прекратились словесные баталии, толкотня в очередях, мальчики начали «перемешиваться» за обеденными столами. Когда исследователи попросили мальчиков перечислить имена своих лучших друзей, большинство детей назвали имена мальчиков из бывшей «чужой» группы; раньше же мальчики считали друзьями только членов своей группы. Некоторые даже благодарили исследователей за то, что те помогли им вновь обрести друзей и изменить свое мнение о членах отряда. Один эпизод особенно показателен. Мальчики возвращались

после вечернего сбора у костра в одном автобусе. Раньше такая поездка наверняка привела бы к шумной ссоре, теперь же мальчики сами потребовали, чтобы их разместили в одном автобусе. Когда водитель остановил автобус, чтобы дать детям возможность подкрепиться, члены одной группы, у которых в общей копилке оставалось пять долларов, решили угостить своих бывших злейших противников молочным коктейлем!

Чем же можно объяснить такие поразительные перемены? Почему мальчики стали считать друг друга союзниками, хотя раньше видели друг в друге соперников? Решающую роль сыграло навязывание группам общих целей. Именно сотрудничество, которое было необходимо для достижения этих целей, в конце концов позволило членам враждующих групп увидеть друг в друге «приличных парней», ценных помощников и друзей. Когда успех является результатом общих усилий, трудно сохранять чувство враждебности по отношению к тем, кто был рядом и подставил плечо в трудную минуту. [На основании этих описаний не следует думать, что сотрудничество помогает уменьшить межгрупповую враждебность только среди детей школьного возраста. Похожие результаты были получены при проведении подобных исследований в колледжах (Worchel, 1979) и в различных организациях (Blake & Mouton, 1979).]

**Назад в школу.** Психологи, занимающиеся проблемами образования, сочли возможным перенести выводы Шерифа и его коллег на отношения детей в школьных классах, состоящих из представителей различных этнических групп. Если бы можно было модифицировать учебный процесс таким образом, чтобы он включал в себя элементы сотрудничества, способствующего общему успеху, возможно, появились бы предпосылки для установления дружеских отношений между членами разных групп. Подобные программы взяты на вооружение во многих школах в разных штатах (S. W. Cook, 1990; DeVries & Slavin, 1978; D. W. Jonson & R. T. Jonson, 1983). Особенно интересный подход, получивший название *метод «составной картинки-головоломки»*, был впервые применен Эллиотом Аронсоном и его коллегами в Техасе и Калифорнии (Aronson, Stephan, Sikes, Blaney & Snapp, 1978).

Суть метода «составной картинки-головоломки» заключается в следующем. Педагоги побуждают учащихся к совместной работе по



овладению материалом, который будет проверяться на предстоящем экзамене. Формируются команды учащихся, причем каждому из них предоставляется только часть информации, необходимой для выполнения какой-либо учебной задачи. Таким образом, учащимся приходится по очереди учить друг друга и помогать друг другу. Каждый нуждается во всех остальных. Работая над задачами, которые могут быть решены только объединенными усилиями, учащиеся, подобно мальчикам из лагеря, участвовавшим в экспериментах Шерифа, из соперников превращаются в союзников.

Применение метода «составной картинки-головоломки» в недавно десегрегированных классах дало впечатляющие результаты. Исследования показали, что, по сравнению с классами, в которых использовался традиционный конкурентный метод, в классах, в которых применялся метод «составной картинки-головоломки» отношения между членами различных этнических групп были более дружественными. Помимо значительного снижения уровня враждебности, в этих классах отмечались и другие положительные моменты: учащиеся, относящиеся к этническим меньшинствам, стали больше уважать себя, любить школу, а также стали лучше учиться. Выиграли также и белые ученики. Их самооценка заметно повысилась, интерес к занятиям возрос, а успеваемость осталась, по крайней мере, на таком же уровне, какой отмечался до десегрегации (Aronson, Bridgeman & Geffner, 1978a, 1978b).

Подобные достижения нуждаются в более подробном объяснении. Что именно происходило в классах, в которых применялся метод «составной картинки-головоломки»? Что позволило получить результаты, на которые никто уже не надеялся? Чтобы ответить на эти вопросы, обратимся к исследованию, проведенному Аронсоном. Карлос, юный американец мексиканского происхождения, впервые оказался в группе, при обучении которой применялся метод «составной картинки-головоломки». Задачей Карлоса было усвоить, а затем передать остальным информацию об определенном периоде жизни Джозефа Пулитцера. Всем членам группы вскоре предстояло сдавать зачет, один из вопросов которого касался жизни и деятельности этого знаменитого журналиста. Вот как описывает этот случай Аронсон (Aronson, 1975).

«Карлос не очень хорошо умел выражать свои мысли на английском, своем втором языке. Поскольку его часто высмеивали, когда он высказывался, он держался в классе тихо. Можно даже сказать, что Карлос и учительница вступили в своего рода заговор молчания. Карлос не проявлял инициативы, не участвовал в жизни класса и мечтал о том, чтобы ему не приходилось отвечать с запинками на вопросы; учительница, в свою очередь, не вызывала его. Возможно, она исходила из самых лучших побуждений; она не хотела унижать мальчика и наблюдать, как другие дети высмеивают его. Но, игнорируя Карлоса, учительница тем самым как будто вычеркнула его имя из классного списка. Она дала понять, что он не стоил беспокойства; по крайней мере, именно эту идею уловили дети. „Наверное, учительница не вызывает Карлоса потому, что он глупый“, — думали они. Вероятно, сам Карлос пришел к такому же заключению.

Естественно, Карлос стал чувствовать себя крайне дискомфортно при введении новой системы, которая требовала от него обмена мыслями и информацией с одноклассниками; ему было очень трудно передавать содержание доставшегося ему параграфа. Карлос заикался, во всем сомневался и сильно волновался. Другие дети отнюдь не поддерживали его; они реагировали в соответствии со своими укоренившимися привычками. Когда ребенок заикается, особенно тот, которого все считают тупым, дети начинают высмеивать и поддразнивать его. „О, ты ничего не знаешь, — обвиняла Карлоса Мэри, — ты глупый, ты тупой. Ты не понимаешь, что делаешь“.



**Рис. 5.4 Метод „составной картинки-головоломки“ в школе.** Как показали исследования, метод „составной картинки-головоломки“ — это не только эффективный способ увеличить сплоченность среди многонациональной группы. Он также повышает самооценку, успеваемость и интерес к занятиям среди представителей этнических меньшинств

Один из исследователей, наблюдавших за групповым процессом, вмешался, когда услышал подобные замечания. „Хорошо, ты можешь дразнить его, если хочешь, — сказал он Мэри, — возможно, Карлос кажется тебе смешным, но это не поможет тебе узнать о средних годах жизни Джозефа Пулитцера. А ведь зачет будет уже скоро“. Мэри не очень-то много выигрывала от издевательств над Карлосом, поэтому она согласилась изменить свое отношение к нему. Через несколько дней до сознания практически всех детей стало доходить, что единственный имеющийся у них шанс выучить фрагмент Карлоса заключается в том, чтобы внимательно выслушать Карлоса.

Осознав это, дети начали превращаться во вполне корректных интервьюеров. Вместо того чтобы дразнить Карлоса или игнорировать его, они стали вызывать его на разговор и задавать вопросы, которые помогали ему излагать материал. Карлос, в свою очередь, расслабился, и это сделало его более общительным. Через пару недель дети пришли к выводу, что Карлос едва ли так туп, как они полагали. Они увидели в нем нечто, чего не видели до сих пор. Карлос стал больше нравиться детям. Сам же Карлос начал получать удовольствие от школьных занятий и стал думать о своих английских одноклассниках не как о мучителях, а как о друзьях» (стр. 47–48).

Узнав о положительных результатах, полученных при использовании в школьных классах метода «составной картинки-головоломки» многие специалисты отнеслись к этому подходу с излишним энтузиазмом. Они решили, что проблема враждебности и конкуренции теперь может быть легко разрешена. Однако, как показывает многолетний опыт, подобные серьезные проблемы вряд ли можно так просто ликвидировать. Без сомнения, это относится и к данной проблеме (Rosenfield & Stephan, 1981; Slavin, 1983). Требуется не одно исследование, чтобы определить, в каком проценте случаев, в каком объеме и в какого рода группах будут работать стратегии сотрудничества. Необходимо также знать, как учителям лучше всего вводить новые методики — при условии, что они вообще будут их вводить. Методики совместного обучения не только радикально отличаются от традиционных рутинных методик, которыми пользуются большинство учителей; они могут также угрожать авторитету учителя, так как подразумевают передачу права на преподавание учащимся. Наконец, мы должны понимать, что

конкуренция также необходима. Она может являться сильным стимулом к действию, а также влиять на самооценку. Задача педагогов, следовательно, заключается не в том, чтобы уничтожить конкуренцию, а в том, чтобы ограничить ее посредством введения в учебный процесс методик совместной деятельности, объединяющих представителей различных этнических групп и ведущих к успешным результатам.

Несмотря на упомянутые выше ограничения, меня не могут не воодушевлять полученные результаты. Когда я говорю со своими студентами или даже с соседями и друзьями о перспективах использования подходов, в основе которых лежит идея совместного обучения, я прямо-таки чувствую, как во мне растет оптимизм. Средние школы очень долго были источником приводящих в уныние новостей, касающихся низкой успеваемости, истощения физических и духовных сил учителей, роста преступности и, конечно, межрасовых конфликтов. Теперь, как мне кажется, в конце туннеля забрезжил свет, и я глубоко этим взволнован.

Таким образом, можно сделать два главных вывода. Во-первых, хотя знакомство и контакт обычно способствуют появлению чувства симпатии, имеет место нечто противоположное, если контакт связан с неприятными переживаниями. Следовательно, если дети, принадлежащие к различным расовым группам, брошены в неиссякаемый поток суровой конкуренции, враждебность должна усиливаться, и она действительно усиливается. Во-вторых, данные о том, что ориентированное на команду обучение является противоядием от враждебности, говорят о достаточно сильном влиянии сотрудничества на процесс установления дружеских отношений.

Теперь нам следует попытаться ответить на несколько важных вопросов. Стремятся ли «профессионалы уступчивости» к установлению с людьми отношений сотрудничества, чтобы заставить этих людей относиться к ним с симпатией и, вследствие этого, говорить «да» на их требования? Обращают ли они наше внимание на факт наличия отношений сотрудничества в конкретных ситуациях? Стремятся ли они развить эти отношения, если они слабо выражены? И, что особенно важно, создают ли «профессионалы уступчивости» искусственно отношения сотрудничества в тех случаях, когда они отсутствуют?

«Профессионалы уступчивости» беспрестанно повторяют, что мы с ними работаем ради одной и той же цели, что мы должны «тянуть лямку вместе» для взаимной выгоды, что они, по существу, являются нашими *товарищами по команде*. Здесь можно привести множество примеров. Так, продавец новых автомобилей часто принимает сторону покупателя и «дает бой» боссу, чтобы обеспечить заключение выгодной для него сделки. [На самом деле, когда при подобных обстоятельствах продавец входит в офис менеджера, между ними практически ничего не происходит. Поскольку продавец точно знает, с какой минимальной ценой он может согласиться, часто они с боссом даже не разговаривают. В одном торговом автомобильном агентстве, куда я проник, проводя исследования для этой книги, в кабинете босса продавец обычно выпивал стакан безалкогольного напитка или выкуривал сигарету в тишине, в то время как босс продолжал работать за своим столом. Через какое-то время продавец ослаблял галстук и возвращался к клиентам. Он выглядел утомленным, но при этом гордо сообщал, что ему удалось «выбить» для них сделку у босса. На самом же деле план этой сделки созрел у агента задолго до того, как он вошел в кабинет босса.] «Профессионалами уступчивости» являются многие полицейские следователи, задача которых заключается в том, чтобы побудить подозреваемых признаться в совершении преступления.

В последние годы судебная администрация ввела множество ограничений, касающихся методов воздействия полицейских на подозреваемых, особенно методов «выколачивания» признаний. Многие процедуры, которые применялись в прошлом с целью заставить преступника признать свою вину, теперь не используются из опасения, что это приведет к отказу судьи от рассмотрения дела. Однако судьи не находят ничего незаконного в использовании полицией методов, основанных на тонком понимании человеческой психологии. По этой причине следователи по уголовным делам все чаще применяют такие уловки, как, например, *метод «Хороший Коп/Плохой Коп»*.

Суть метода «Хороший Коп/Плохой Коп» заключается в следующем. Молодого человека, подозреваемого, скажем, в ограблении, но настаивающего на своей невиновности, приводят в комнату, где его начинают допрашивать два офицера. Один из офицеров играет роль Плохого Копы либо потому, что эта роль ему

подходит, либо просто потому, что сейчас его очередь. Едва подозреваемый успевает переступить порог, Плохой Коп начинает ругать «сукиного сына» за ограбление. На протяжении всего допроса он не перестает рычать и ворчать. Он пинает стул, на котором сидит заключенный, чтобы подчеркнуть свои слова. Создается такое впечатление, что на месте подозреваемого Плохой Коп видит кучу мусора. Если подозреваемый оспаривает обвинения Плохого Копы или отказывается на них отвечать, Плохой Коп начинает злиться. Его ярость каждую минуту усиливается. Он клянется, что сделает все возможное, чтобы обеспечить вынесение подозреваемому самого сурового приговора. Он заявляет, что у него есть друзья в прокуратуре округа, которые, узнав, что подозреваемый не желает сотрудничать с полицией, будут особенно жестко вести процесс.

На начальном этапе действий Плохого Копы его партнер, Хороший Коп, сидит в стороне. Затем Хороший Коп начинает вмешиваться в разговор. Сначала он говорит только с Плохим Копом, пытаясь умирить его усиливающийся гнев. «Успокойся, Фрэнк, успокойся». Но Плохой Коп кричит в ответ: «Не успокаивай меня, ты ведь видишь — он лжет мне в лицо! Я ненавижу этих лживых ублюдков!» Немного позже Хороший Коп выступает в защиту подозреваемого. «Не суди его так строго, он ведь еще ребенок». Это не такая уж большая поддержка, но по сравнению с тирадами Плохого Копы слова Хорошего Копы звучат для заключенного, как музыка. Однако Плохого Копы не так-то просто убедить. «Ребенок? Он не ребенок. Он дерьмо. Он дерьмо, вот что он такое. И я скажу тебе кое-что еще. Этому ослу больше восемнадцати, так что я могу засунуть его так далеко за решетку, что без карманного фонаря его будет не найти».

Теперь Хороший Коп начинает говорить непосредственно с подозреваемым. Он называет его по имени и обращает внимание на любые положительные детали дела. «Твое счастье, Кенни, что никто не был ранен и ты не был вооружен. Я не думаю, что приговор будет слишком суровым». Если подозреваемый настаивает на своей невинности, Плохой Коп раздражается новой тирадой, полной проклятий и угроз. На этот раз Хороший Коп останавливает его: «Хорошо, Фрэнк, — говоря это, Хороший Коп вручает Плохому Копу деньги, — я думаю, что нам всем можно было бы выпить по чашке кофе. Как насчет того, чтобы раздобыть три чашки?»

Когда Плохой Коп уходит, Хороший Коп получает возможность проявить свои артистические способности: «Послушай, я не знаю почему, но моему партнеру ты не нравишься, и он не собирается тебя вытаскивать. Он и не смог бы этого сделать, потому что у нас сейчас имеется достаточно свидетельств против тебя. И он прав относительно того, что окружная прокуратура обходится жестко с теми парнями, которые не хотят сотрудничать с полицией. Тебя ждут пять лет, парень, пять лет! Но я не хочу, чтобы это с тобой случилось. Так что если ты прямо сейчас, до того, как мой напарник вернется, признаешь, что участвовал в ограблении, я лично займусь твоим делом и замолвлю за тебя словечко в окружной прокуратуре. Если мы оба постараемся, мы сможем скосить срок с пяти лет до двух, может быть, даже до одного года. Окажи услугу нам обоим, Кенни. Только скажи мне, как ты это сделал, а затем давай начнем думать над тем, как тебе поскорее выбраться отсюда». Часто результатом применения такого приема является полное признание подозреваемого.

Методика типа «Хороший Коп/Плохой Коп» работает по нескольким причинам: Плохой Коп при помощи угроз быстро внушает подозреваемому страх перед долгим тюремным заключением; принцип контрастного восприятия (глава 1) гарантирует, что при сравнении с неистовствующим, злобным Плохим Копом следователь, играющий роль Хорошего Копы, будет казаться *особенно* разумным и добрым человеком (Kamisar, 1980). Поскольку Хороший Коп неоднократно выступает в защиту подозреваемого и даже тратит свои личные деньги на чашку кофе для него, правило взаимного обмена оказывает давление, требуя ответной услуги (Rafaeli & Sutton, 1991). Одна из основных причин эффективности данной методики заключается в следующем: у подозреваемого создается впечатление, что рядом есть человек, который находится на его стороне, кто-то, думающий о его благополучии, кто-то, работающий с ним вместе, для него. В большинстве случаев подобный человек вызвал бы симпатию, а в рассматриваемой чрезвычайной ситуации он представляется подозреваемому просто спасителем. А от спасителя остается лишь короткий шаг до заслуживающего полного доверия отца-исповедника.

## **Психологическая обработка с использованием условных рефлексов и ассоциаций**

«Почему они обвиняют *меня*, док?» — голос метеоролога местного телевидения дрожал в моей телефонной трубке. Ему дали мой номер телефона в психологическом отделе моего университета, куда он обратился за помощью. Этот человек никак не мог найти ответ на вопрос, который мучил его в течение долгого времени.

«Это какое-то сумасшествие, не так ли? Все знают, что я просто сообщаю сведения о погоде, что я не устанавливаю ее, верно? Почему же я приобретаю такую известность, когда погода портится? Во время наводнения прошлого года я возненавидел почту! Один парень грозил застрелить меня, если дожди не прекратятся. Боже, я до сих пор оглядываюсь, чтобы посмотреть, нет ли его поблизости. Иногда люди освистывают меня из-за волны жары или чего-нибудь подобного. Они наверняка знают, что я не отвечаю за погоду, но это знание, похоже, их не останавливает. Вы можете помочь мне понять этих людей, док? Их поведение в самом деле угнетает меня».

### **Метеорологи платят за финты природы**

*Дэвид Л. Лэнгфорд (Ассошиэтед Пресс)*

Метеорологи неплохо живут за счет разговоров о погоде в телеэфире, но когда Мать-Природа выкидывает какой-нибудь финт, они бросаются на поиски укрытия.

Несколько человек, на протяжении многих лет предсказывающих погоду, сообщили интересные факты из своей жизни. Их не раз били зонтиками старые леди, к ним приставали пьяные в барах, люди кидали в них снежками и галошами, угрожали смертью и обвиняли в том, что они пытаются играть роль Бога.

«Мне позвонил один парень и сказал, что, если на Рождество пойдет снег, я не доживу до Нового года», — рассказал Боб Грегори, синоптик, проработавший на телевидении (WTHR-TV) в Индианаполисе девять лет.

Большинство синоптиков утверждают, что точность прогнозов на день составляет от 80 до 90 %, но более долгосрочные предсказания часто не сбываются. Телевизионные ведущие передачи «Прогноз погоды» просто сообщают информацию, которую выдают компьютеры



и предоставляют анонимные метеорологи из Национальной службы погоды или частных агентств.

Но люди обращают внимание именно на лицо на экране.

Том Боннер, 35 лет, который 11 лет проработал на телевидении (*KARK-TV*) в Литтл-Роке, штат Арканзас, рассказал об одном происшедшем с ним случае. Как-то раз дюжий фермер из Лонока, выпивший чересчур много, подошел к нему в баре, ткнул пальцем в грудь и сказал: «Ты тот, кто послал торнадо и сорвал с места мой дом. Я собираюсь снести тебе голову».

Боннер оглянулся в поисках вышибалы, но не обнаружил его. Тогда он ответил: «Да, это верно насчет торнадо, и я скажу тебе кое-что еще: я пошлю еще один, если ты не отстанешь».

Несколько лет назад в Миссион Вэлли в Сан-Диего произошло наводнение, после которого во всей округе долго стояла вода. Майкл Амброуз из *KGTW* вспоминает, как к его машине подошла женщина, ударила зонтиком по ветровому стеклу и сказала: «В этом дожде виноваты вы».

Чак Уитэкер из *WSBT-TV* в Сауз-Бенде, штат Индиана, говорит: «Одна маленькая старая леди позвонила в полицию и потребовала арестовать метеоролога за то, что он вызвал повсюду снегопады».

Женщина, расстроенная тем, что в день свадьбы ее дочери шел дождь, позвонила Тому Джоллсу из *WKBW-TV* в Буффало, штат Нью-Йорк, чтобы высказать свое мнение. «Она считала меня виновным и заявила, что если когда-нибудь меня встретит, то, вероятно, ударит», — рассказал Том.

Сонни Эллиот из *WJBK-TV*, предсказывавший погоду в Детройте в течение 30 лет, вспоминает, как несколько лет назад он предсказал, что толщина снежного покрова составит от 2 до 4 дюймов, а она составила 8 дюймов. В отместку коллеги Эллиота установили хитрое приспособление, которое обрушило на бедного синоптика около 200 галош, когда он пришел на работу на следующий день.

«У меня до сих пор остались шишки», — говорит Эллиот.

**Рис. 5.5. Потрепанный непогодой.** Обратите внимание на сходство между сообщением метеоролога, который пришел в мой офис, и сообщениями других работающих на телевидении метеорологов

Я пригласил метеоролога прийти для разговора в мой офис. Когда он пришел, я попытался объяснить ему, что он является жертвой извечной реакции типа *щелк, зажужжало*. Люди рассматривают некоторые вещи как связанные друг с другом. Я мог бы привести множество примеров из современной жизни. Мне показалось, что вероятнее всего расстроенному метеорологу мог бы помочь пример из истории древнего мира. Я предложил ему подумать о полной опасностей жизни царских посланцев древней Персии. Любой такой посланец больше кого бы то ни было надеялся на победу персидских воинов на поле битвы. Если посланец имел в своей сумке депешу, в которой содержалось известие о победе, с ним обращались как с героем, когда он прибывал во дворец. Его щедро кормили и поили, а также предоставляли ему любых женщин по его выбору. Однако если посланец приносил весть о военной катастрофе, его принимали иначе: без долгих рассуждений несчастного казнили.

Я надеялся, что суть этой истории не ускользнет от метеоролога. Я хотел, чтобы он осознал мысль, которая сейчас так же верна, как и в древней Персии. *Шекспир выразил эту мысль в одной яркой строке: «Природа плохой новости заражает того, кто ее сообщает».* Существует естественная тенденция испытывать неприязнь к человеку, который сообщает нам неприятную информацию, даже если он не имеет отношения к плохой новости. Одной ассоциации с ней достаточно, чтобы вызвать у нас антипатию к этому человеку (Manis, Cornell & Moore, 1974).

Я надеялся, что метеоролог сделает еще один важный вывод из приведенного мною исторического примера. Он должен был понять, что не является исключением посреди толпы других «сообщающих» и что по сравнению с некоторыми из них (например, с персидскими посланцами) он весьма удачлив. В конце нашей встречи я понял из слов метеоролога, что он осознал смысл рассказанной мною истории. «Док, — сказал он на пути к выходу, — я теперь чувствую себя намного лучше. Я рад, что нахожусь в Фениксе, где солнце светит триста дней в году. Слава Богу, что я не предсказываю погоду в Буффало».

Прощальные слова метеоролога показывают, что он понял больше, чем я сказал ему, относительно факторов, влияющих на отношение к нему телезрителей. Связь с плохой погодой производит отрицательный

эффект, но связь с солнечным сиянием должна, по идее, делать метеоролога чрезвычайно популярным. И так действительно происходит в жизни. *Принцип ассоциации* является общим, в соответствии с ним возникают как положительные, так и отрицательные связи. *Невинные ассоциации с чем-то плохим или хорошим влияют на чувства, которые испытывают люди по отношению к нам* (Lott & Lott, 1965).

Похоже, нашим родителям интуиция подсказывает, как влияют на отношение к человеку негативные ассоциации. Вспомните, как ваша мать не разрешала вам играть на улице с плохими детьми. Вспомните, как она говорила: «Не имеет значения, сделал ли ты сам что-нибудь дурное, потому что в глазах соседей ты такой же, как дети, в обществе которых ты проводишь время». Таким образом, наши родители говорили нам об отрицательной стороне принципа ассоциации. И они были правы. Люди считают, что у нас такие же черты характера, как и у наших друзей (Miller, Campbell, Twedt & O'Connell, 1966).

Что касается положительных ассоциаций, то здесь нам дают урок «профессионалы уступчивости». Они постоянно стремятся связать себя или свою продукцию с тем, что нам нравится. Вы когда-нибудь задумывались, что именно делают все эти красивые фотомодели, которые рекламируют автомобили, стоя рядом с ними? Как надеются рекламодатели, они «одалживают» свою привлекательность автомобилям. Рекламодатель уверен, что мы по ассоциацииотреагируем на рекламируемую продукцию точно так же, как мы реагируем на красивых девушек, — и мы поступаем именно так.

Было проведено интересное исследование. Нескольким мужчинам показывали рекламу новой машины. Эту машину рекламировала соблазнительная женщина-фотомодел. Мужчины, видевшие такую рекламу, оценивали все параметры *машины* выше, чем мужчины, которые видели ту же самую рекламу, но без красивой модели. Однако большинство мужчин отказывались признать, что один вид молодой симпатичной женщины повлиял на их оценку автомобиля (Smith & Engel, 1968).

Было проведено множество интересных экспериментов (Bierley, McSweeney & Vannieuwkerk, 1985; Corn, 1982), однако наиболее впечатляющим примером того, как принцип ассоциации может повлиять на наше подсознание и заставить нас расстаться с деньгами,

является следующий. Была проведена серия исследований, касающихся использования кредитных карточек и расходов (Feinberg, 1986). Кредитные карточки являются сравнительно новым изобретением. Они позволяют потребителям без затрат времени приобретать товары и оплачивать услуги. Кредитные карточки, благодаря своему удобству, вызывают у большинства людей положительные ассоциации.

Исследователь покупательского спроса Ричард Файнберг задался вопросом о том, как влияет наличие кредитных карточек на тенденцию людей тратить деньги. В ходе проведения в Западном Лафайетте, штат Индиана, ряда исследований Файнберг получил вызывающие глубокий интерес — и не меньшую тревогу — результаты. Постоянные посетители ресторанов дают большие чаевые, когда платят по кредитной карточке, а не наличными. Студенты колледжа готовы тратить в среднем на 29 % больше денег на предметы из каталога для заказов по почте, когда они рассматривали эти предметы в комнате, в которой находились изображения кредитной карточки типа «*MasterCard*». Заключительное исследование показало, что когда студентов просили сделать благотворительный взнос в «Объединенный Путь» (*The United Way*), они более охотно давали деньги, если находились в комнате, где имелись изображения кредитной карточки «*MasterCard*», нежели в помещении, где их не было (87 % против 33 %). Эти результаты являются одновременно и тревожащими, и поучительными. Они показывают, что принцип ассоциации способен побуждать людей идти на уступки. Хотя сами кредитные карточки не использовались для внесения благотворительных вкладов, наличие их изображений (с сопровождающими их положительными ассоциациями) побудило людей потратить больше *наличных денег* [Последующее исследование Файнберга (Feinberg, 1990) было особенно показательным. Файнберг обнаружил, что наличие изображений кредитных карточек в комнате способствует увеличению траты денег только у тех людей, которые имеют приятные воспоминания, связанные с кредитными карточками. Те, у кого такие воспоминания были неприятными — например, потому, что они заплатили в предыдущем году высокий процент по долговым обязательствам, не были склонны увеличивать денежные траты.] (McCall & Belmont, 1996).

Поскольку принцип ассоциации работает так эффективно — и так незаметно — предприниматели стремятся связать свои продукты с каким-либо модным поветрием или последним научным или культурным достижением. После первого полета американцев на Луну все, от бутылок с лимонадом до дезодорантов, содержало в себе намек на американскую космическую программу. Во время проведения олимпиад нам торжественно объявляют, какой именно лак для волос и лосьон для ухода за лицом предпочитают наши любимые спортсмены. [Права на коммерческое использование подобных ассоциаций стоят недешево. Владельцы крупных корпораций тратят миллионы, чтобы добиться права на олимпийское спонсорство, и они тратят еще больше миллионов, чтобы разрекламировать свои связи с олимпийским движением. Однако их затраты окупаются сторицей. Опрос, проведенный журналом «Рекламный век» (*Advertising Age*), выявил, что треть всех потребителей предпочитают покупать те продукты, которые связаны с Олимпиадами.] В 1970-е годы, когда в моду вошла «естественность», увлечение «естественным» стало повальным. Иногда употребление этого слова не имело ни малейшего смысла: «Смените цвет ваших волос естественно», — настаивали ведущие одной популярной телевизионной коммерческой передачи. Точно так же, вполне понятно, что объем продаж игрушки «Марс Ровер» резко возрос после приземления на Марсе американского модуля в 1997 году, однако вряд ли это событие имело значение для производителей шоколада «Марс», название которого никак не связано с космосом, а происходит от имени основателя компании Франклина Марса (White, 1997).

Связь имен знаменитостей с продуктами — это еще один трюк, который любят рекламодатели. Профессиональным спортсменам платят большие деньги за разрешение использовать их имена в рекламе различных товаров, которые имеют непосредственное отношение к их спортивной деятельности (спортивные туфли, теннисные ракетки, шары для гольфа) или не имеют его вовсе (безалкогольные напитки, аппараты для приготовления воздушной кукурузы, колготки). Для рекламодателя важно установить связь; она не должна быть логичной, она должна быть просто положительной.

Имена популярных эстрадных артистов также часто используются с целью рекламы товаров. Недавно политики осознали, что их связь со

знаменитостями оказывает сильное влияние на избирателей. Цитируя доклад консультанта демократической партии США Тома Ямуда (Jamuda) «*Celebrities = Sell-Ebrities*», «одобрение кинозвезды — это лучший способ превратить вашу идею в закон» (Glass, 1997).

Кандидаты на пост президента собирают вокруг себя популярных неполитических деятелей, которые либо активно участвуют в предвыборной кампании, либо просто «одадживают» свои имена. Подобные игры имеют место даже на уровне штатов и на местном уровне. Приведем в качестве примера комментарий одной женщины из Лос-Анджелеса, выразившей свои противоречивые чувства относительно калифорнийского референдума, на котором обсуждалась необходимость запрещения курения в общественных местах. «Мне очень трудно принять решение. Одни звезды выступают против запрета, другие же заявляют, что курение в общественных местах неприемлемо. Не знаешь, как голосовать».

**Рис. 5.6. Разговор со звездой.** Во время президентской предвыборной кампании (США, 2000 г.) кандидат Эл Гор рад сняться вместе с популярным актером Джейм Лено — и не важно, как актер одет [в куртку и джинсы против черного костюма Гора]

Политики относительно недавно стали прибегать к поддержке знаменитостей, однако они уже давно научились извлекать выгоду из принципа ассоциации другими способами. Например, представители Конгресса постоянно объявляют представителям прессы о начале реализации федеральных проектов, которые дадут новые рабочие места или какие-либо преимущества их родным штатам; причем делающий подобное заявление политик может не иметь ничего общего с разработкой данного проекта, а в некоторых случаях он даже выступает против него.

### ***Не звонит ли имя Павлова в колокольчик?***

Многие политики стремятся вызвать у людей ассоциации с чистотой материнства, безмятежностью сельского пейзажа, любимым с детства вкусом яблочного пирога, и именно в ассоциациях с едой они особенно искусны. Например, обитатели Белого Дома по традиции пытаются оказать влияние на упорствующих законодателей именно во время еды. Это может быть ланч на природе, роскошный завтрак или элегантный обед; если же должно быть принято особо важное

решение, на сцене появляется столовое серебро. На вечерах, посвященных сбору средств, также обычно подается какая-нибудь еда. Обратите внимание на то, что на таких вечерах призывы к пожертвованию денег никогда не начинают звучать до появления на столах угощения. Существует несколько причин подобного соединения «приятного с полезным». Например, экономится время, а также задействуется правило взаимного обмена. Одна, наименее бросающаяся в глаза, причина была выявлена в ходе исследования, проводившегося в 1930-е годы известным психологом Грегори Разраном (Razran, 1938).

Разран использовал так называемую *ланчевую методику*. Он обнаружил, что во время еды у испытуемых улучшалось отношение к собеседникам и к тому, что они говорили. В примере, наиболее подходящем для наших целей (Razran, 1940), Разран показывал испытуемым некоторые политические заявления, которые они высоко оценивали раньше. После того как были представлены все политические заявления, Разран обнаружил, что только некоторые из них заслужили одобрение — те, которые были представлены во время еды. И эти изменения в симпатиях, похоже, произошли бессознательно, поскольку испытуемые не могли вспомнить, какие именно заявления они просматривали во время еды. [Для того чтобы продемонстрировать, что принцип ассоциации срабатывает и при возникновении отрицательных ассоциаций, Разран (Razran, 1940) распорядился впустить гнилостные запахи в комнату, где участникам эксперимента показывали политические лозунги. В этом случае положительные оценки лозунгам давались реже.]

Как Разран пришел к ланчевой методике? Почему он решил, что она сработает? Прежде чем ответить на эти вопросы, я считаю нужным сказать несколько слов о научной карьере Разрана. Он не только являлся уважаемым в ученых кругах независимым исследователем, но был также переводчиком, одним из первых познакомившим англоязычного читателя с новаторскими работами российских психологов. Эти работы были посвящены изучению принципа ассоциации, причем на их авторов явно оказали сильное влияние идеи выдающегося физиолога Ивана Павлова.

Научные интересы Павлова были поразительно разнообразны. Он был удостоен Нобелевской премии за сделанные им открытия,

касающиеся работы пищеварительной системы. Однако самые важные экспериментальные демонстрации Павлова отличались логичностью и простотой. Одно из проведенных им исследований показало, что можно добиться типичной реакции животного на вид и запах пищи (слюноотделения), привлекая внимание этого животного к чему-либо, не имеющему отношения к еде (например, к колокольчику), если удастся связать между собой два эти раздражителя в сознании животного. Если процедура кормления в течение некоторого времени сопровождалась звуком колокольчика, то вскоре собака начинала выделять слюну при одном лишь звуке колокольчика, даже тогда, когда еда не предоставлялась.

От классического наглядного показа Павлова до ланчевой методики Разрана шаг небольшой. Очевидно, нормальную реакцию на еду можно ассоциировать с какими-либо другими предметами или явлениями. Догадка Разрана заключалась в том, что, помимо слюноотделения, существуют и другие нормальные реакции на еду, и одна из них — это благодушное настроение. Следовательно, возникающее во время еды приятное чувство можно связать с политическими заявлениями или с чем-нибудь другим.

«Профессионалы уступчивости» поняли, что еду можно заменить чем-то не менее приятным, что будет «одалживать» свои привлекательные черты идеям, продуктам и людям, искусственно с ним связанным. Теперь становится понятным, для чего красивые фотомодели создают фон для рекламируемых товаров в журнальных рекламных объявлениях. Вот для чего люди, составляющие радиопрограммы, сразу после мелодии, являющейся позывными станции, выпускают в эфир какую-нибудь популярную песню.

Мы часто бессознательно становимся жертвами использования принципа ассоциации теми, кто практикует методики достижения уступчивости. Но это вовсе не означает, что мы не понимаем, как этот принцип работает, или не используем его сами. Мы вполне можем войти в положение персидского царского посланца или современного синоптика, то есть тех, кто должен сообщать плохие новости. Скорее всего, мы будем стараться избегать подобных ситуаций. Исследование, проведенное в университете Джорджии, показало, как именно мы действуем, когда сталкиваемся с необходимостью сообщения хороших или плохих новостей (Rosen & Tesser, 1970). Студентам, которые



ждали начала эксперимента, дали задание сказать своему товарищу, что для него было получено важное сообщение по телефону. В половине случаев предполагалось, что новость была хорошей, а в другой половине случаев — плохой. Исследователи обнаружили, что студенты передавали информацию по-разному, в зависимости от ее «знака». Когда новость была хорошей, большинство студентов делали на этом акцент: «Тебе только что звонили и сообщили *потрясающую* новость. Подробности ты можешь узнать у экспериментатора». Когда же новость была неприятной, студенты старались не афишировать это: «Тебе только что звонили. Подробности ты можешь узнать у экспериментатора». Очевидно, студенты понимали, что, для того чтобы нравиться, им следует «связывать» себя с хорошими, а не с плохими новостями.

### ***От новостей и прогноза погоды — к спорту***

Массу странных форм поведения можно объяснить тем, что люди знают о принципе ассоциации и поэтому стараются связывать себя с приятными событиями и отделять себя от неприятных событий — даже тогда, когда не имеют к этим событиям никакого отношения. Весьма странные, на первый взгляд, вещи имеют место на спортивных аренах. Однако я имею в виду не действия самих спортсменов. В конце концов, в пылу игры они могут время от времени позволить себе эксцентричные взрывы. Чаще озадачивает поведение спортивных болельщиков, их иррациональная, не укладывающаяся ни в какие рамки страсть. Как можно объяснить дикие выходки болельщиков в Европе, убийство игроков и судей обезумевшими южноамериканскими футбольными фанатами, подношения роскошных вещей, которые местные фанатики дарят ни в чем не нуждающимся американским профессиональным бейсболистам по особым «дням чествования»? С точки зрения разума подобные действия лишены смысла. Это просто игра! Но так ли это на самом деле? Вряд ли.

Действия фанатичных болельщиков являются чем угодно, но только не игрой. Отношение таких болельщиков к спорту серьезное и крайне личное. В качестве подходящего примера я хочу привести один из моих любимых анекдотов. Солдат вернулся домой на Балканы после окончания Второй мировой войны и вскоре после этого перестал разговаривать. Врачи не могли понять причину такого внезапного

онемения. Солдат не был ранен, его мозг и голосовые связки не были повреждены. Он мог читать, писать, понимать окружающих и исполнять приказания. Однако он не желал говорить — несмотря на уговоры докторов, друзей и даже членов своей семьи.

Озадаченные и раздраженные, доктора перевезли бывшего солдата в другой город и поместили в госпиталь для ветеранов, где он оставался в течение 30 лет. За это время он ни разу не нарушил данного им обета молчания. Его полностью устраивала жизнь в социальной изоляции. Однажды радио в палате отшельника оказалось включенным во время трансляции футбольного матча: команда его родного города играла с традиционным соперником. Когда в решающий момент игры судья обвинил в нарушении правил игры члена любимой команды немого ветерана, он вскочил со своего стула, свирепо посмотрел на радио и произнес первые за более чем три десятилетия слова: «Ты, глупый осел! Уж не пытаешься ли ты сдать им матч?» С этими словами он снова уселся на свой стул, после чего замолчал, теперь уже навсегда.

Из этой правдивой истории можно извлечь два важных урока. Давайте сначала остановимся на первом. Ветеран так сильно хотел, чтобы футбольная команда его родного города победила, что это желание заставило его изменить, пусть только на минуту, годами не менявшийся образ жизни. Второй урок касается связи спорта и спортивных болельщиков. Какой бы фрагмент личности ни сохранился у этого опустошенного немого человека, эта часть его личности была захвачена футбольной игрой. Несмотря на то что его это после 30 лет молчаливого загнивания в госпитальной палате сильно ослабело, оно было увлечено футбольным матчем. Почему? Потому что ветеран был унижен поражением команды родного города, а победа его лично возвысила бы. Здесь сработал принцип ассоциации. Простая связь с местом рождения сделала состояние ветерана невероятно зависимым от исхода футбольного матча.

Этот феномен помогает объяснить трагическое происшествие, случившееся с Моникой Селеш в апреле 1993 года. В середине матча турнира на Кубок Ситизен в Гамбурге один из болельщиков выскочил на корт и ударил Моника ножом в спину. Впрочем, надо учесть, что Моника Селеш и ее охрана давно опасались подобных событий. В то время шла гражданская война в Боснии между сербами и хорватами, и

заголовки всех газет мира были полны сообщений о зверствах сербов. Моника Селеш, сербка по национальности, уже несколько месяцев была постоянным объектом угроз и политических нападок, что вынуждало ее часто путешествовать под другим именем, заказывать билеты сразу на несколько рейсов и даже носить грим. После нападения на нее никто не сомневался, что этот акт насилия был связан с кровавыми событиями на родине Селеш. Однако все ошибались: агрессора, безработного токаря из Восточной Германии, не интересовали ни этнические, ни политические вопросы. Он был просто спортивным фанатом. Его цель была не убить Моника Селеш, а нанести ей увечье, чтобы ее соперница, а его соотечественница, за которую он болел — Штеффи Граф — осталась бы в теннисе номером один. Так столетняя этническая вражда и гражданская война не смогли причинить вреда Монике Селеш, а спортивный фанатизм оказался более действенным.

Похоже, спортивные события могут оказывать сильное влияние на укоренившиеся привычки многих болельщиков, а не только больничных пациентов и ветеранов войны. Во время зимних Олимпийских игр 1980 года, после того как один из членов американской хоккейной команды неожиданно забил решающий гол в ворота, которые защищал вратарь советской команды, непьющему отцу американского вратаря, Джиму Крэйгу, предложили выпить. «Я никогда в жизни не пил, — говорил Крэйг позднее, — но кто-то сзади вручил мне фляжку с коньяком. Я выпил его. Да, я это сделал». Подобное необычное поведение является характерным не только для родителей игроков. Болельщики на трибунах вели себя как сумасшедшие. Вот как описывали их поведение представители прессы: «Люди обнимались, пели и кувыркались в снегу». Те болельщики, которым не удалось приехать в Лэйк-Плэсид, так же бурно радовались победе и выражали свой восторг эксцентричными выходками. В Ралее, штат Северная Каролина, пришлось приостановить соревнования по плаванию, так как после объявления хоккейного счета соревнующиеся американские пловцы вместе со зрителями-американцами начали скандировать «США! США!» и продолжали делать это до тех пор, пока не охрипли. В Кэмбридже, штат Массачусетс, тихий супермаркет при сообщении радостной новости наполнился летающими лентами из туалетной бумаги и бумажных полотенец. К покупателям вскоре

присоединились служащие и даже управляющий магазина. Вот как описал реакции людей на всякого рода соревнования известный писатель Айзек Азимов (Asimov, 1975): «Наблюдая за соревнующимися, вы всегда будете в глубине души болеть за свой собственный пол, свою культуру, свою родную местность... вы хотите доказать, что вы лучше, чем другие люди. Любой, за кого вы болеете, представляет вас; и когда побеждает он, побеждаете вы».

Рассматриваемый с этой точки зрения фанатизм спортивных болельщиков не кажется таким уж бессмысленным. Игра — это не просто забава, которой можно безмятежно наслаждаться. На карту ставится собственное «Я». Вот почему толпы болельщиков так восхищаются членами команды родного города и так благодарны им в случае их победы. И вот почему те же самые болельщики часто проявляют чрезвычайную жестокость по отношению к игрокам и тренерам в случае спортивной неудачи. [Нетерпимость болельщиков к членам команды, потерпевшей поражение, может повредить карьере даже самых лучших игроков и тренеров. Так, Фрэнк Лейден после поражения команды NBA «Юта Джаз» (*Utah Jazz*), которую он тренировал, был вынужден оставить эту команду, хотя до сих пор она считалась сильнейшей на всем Среднем Западе. Многочисленных прошлых заслуг Лейдена, его личного обаяния и широкоизвестной благотворительной деятельности оказалось недостаточно для того, чтобы защитить его от гнева раздосадованных болельщиков после проигрыша любимой ими команды. Фанаты всячески оскорбляли тренера и даже проклинали его. Вот как сам Лейден объяснил свое решение оставить команду: «Я чувствовал себя собакой. Люди плевали на меня. Один парень подошел ко мне и сказал: „Я юрист. Ударь меня, чтобы я мог предъявить тебе иск“. Я думаю, Америка относится к спорту слишком серьезно».]

Таким образом, желая победы связанным с нами командам, мы хотим тем самым доказать свое собственное превосходство. Но кому мы пытаемся это доказать? Конечно, прежде всего самим себе, но также и всем остальным. Согласно принципу ассоциации, если мы окружаем себя облаком успеха, с которым мы связаны хотя бы поверхностно (например, местом жительства), наша значимость в глазах общества увеличивается.

Есть ли у спортивных болельщиков основания думать, что им достанется часть славы победителей, даже если они ни разу за всю свою жизнь не поймали мяча, не выиграли ни одного очка и, возможно, вообще никогда не занимались спортом? Я полагаю, что основания для этого есть. В пользу этого предположения свидетельствуют и приведенные выше данные. Персидские посланцы не имели практически никакого отношения к военной победе или поражению, о которых они сообщали; синоптики не «делают» погоду; колокольчик в эксперименте Павлова не выдавал пищу. Для получения поразительных результатов достаточно было возникновения ассоциаций.



**Рис. 5.7 Болельщики.** Проявление преданности «родной» команде не ограничивается ношением спортивных футболок с эмблемой своего учебного заведения. Эти студенты Стэнфордского университета особенным образом выражают свою принадлежность к нему [группа студентов, голых по пояс; на груди каждого одна из букв слова «Stanford!»] и подбадривают свою команду, призывая ее к победе (слева). Принцип ассоциации демонстрируется особенно наглядно, где болельщики с надетыми бумажными пакетами (с прорезями для глаз и рта) на головах следят за тем, как «Нью-орлеанские ангелы» проигрывают в десятый раз за сезон 1980 года (справа).

Именно по этой причине после победы команды университета Южной Калифорнии следовало ожидать, что люди, имеющие отношение к Южной Калифорнии, постараются подчеркнуть свою связь с победителями всеми возможными способами. Проведенное психологами исследование показало, что для «обнародования» подобной ассоциации часто используется соответствующая одежда. Исследователи подсчитывали число студентов, которые надевали с утра в понедельник спортивные футболки с названием родного университета (были охвачены кампусы семи университетов с наиболее известными футбольными командами: штата Аризона, штата Луизиана, Нотр-Дама, Мичигана, штата Огайо, Питтсбурга и Южной Калифорнии). Оказалось, что гораздо больше студентов надевали в

понедельник такие футболки, если футбольная команда их университета выигрывала в предыдущую субботу. Более того, чем сокрушительнее была победа, тем больше появлялось подобных футболок. Одеваться в «униформу успеха» студентов побуждала не трудно доставшаяся команде победа в игре, а стремление ощутить вкус превосходства (Cialdini, Borden, Thorne, Walker, Freeman & Sloan, 1976).

Свойственное людям стремление погреться в лучах отраженной славы и продемонстрировать свою связь с преуспевающими членами общества соотносится с присущим тем же людям желанием уклониться от тени поражения, которое потерпели те, кто с ними каким-либо образом связан. Здесь уместно будет привести один любопытный пример. Во время злополучного футбольного сезона 1980 года люди, болеющие за команду «Нью-орлеанские ангелы» (*New Orleans Saints*), стали появляться на трибунах стадиона в надетых на голову бумажных пакетах, скрывавших лица. По мере того как их любимая команда терпела одно поражение за другим, все больше и больше болельщиков надевали на голову пакеты. С помощью телевизионных камер удалось запечатлеть необыкновенное зрелище — трибуны были заполнены людьми, закутанными в коричневую бумагу таким образом, что торчали только кончики носов. Однако после одной из финальных игр, в которой «Ангелы» наконец-то выиграли, болельщики сбросили свои пакеты и вновь появились перед телекамерами с открытыми лицами.

Мы сознательно используем возможность продемонстрировать свою связь с победителями и, наоборот, стараемся не показывать окружающим свою связь с проигравшими. Таким образом мы пытаемся хорошо выглядеть в глазах любого, кому видны наши связи. Демонстрируя положительные ассоциации и скрывая отрицательные, мы стараемся добиться того, чтобы наблюдающие за нами люди относились к нам более благосклонно и испытывали к нам большую симпатию. Мы делаем это разными способами. Остановимся на одном из самых простых и наиболее широко распространенных методов, который заключается в использовании в каждой конкретной ситуации определенных местоимений. Обращали ли вы, например, внимание на то, что часто после победы любимой команды болельщики толпятся перед телевизионной камерой, тычут указательными пальцами вверх и

кричат: «Мы — номер первый! Мы — номер первый!» Заметьте, кричат не «Они — номер первый!» и даже не «Наша команда — номер первый!» В подобных случаях употребляется местоимение «мы», косвенно говорящее о тождестве болельщиков с членами победившей команды.

Обратите также внимание, что ничего подобного не происходит в случае поражения любимой команды. Вы никогда не услышите скандирования: «Мы на последнем месте! Мы на последнем месте!» При подобных обстоятельствах люди стараются отдалиться от неудачливых игроков; болельщики вместо «мы» предпочитают оскорбительное в данном случае местоимение «они». Для того чтобы проверить истинность этого предположения, я провел следующий несложный эксперимент. Мои ассистенты звонили студентам университета штата Аризона и просили их описать результат футбольной игры, в которой несколькими неделями раньше участвовала университетская команда (Cialdini et al., 1976). Одних студентов спрашивали о результате игры, в которой их команда потерпела поражение; других же спрашивали о результате другой игры — игры, в которой их команда победила. Мы с моим ассистентом Аврилом Торном просто выслушивали ответы и подсчитывали количество студентов, использовавших местоимение «мы» в своих описаниях. После того как результаты были сведены в таблицу, стало очевидным, что студенты старались связать себя с успехом. Они применяли местоимение «мы», чтобы описать победу университетской команды: «Мы разбили Хьюстон со счетом семнадцать — четырнадцать» или просто «Мы выиграли». Однако в случае поражения университетской команды местоимение «мы» практически не применялось, студенты использовали такие конструкции, которые позволяли им удерживаться на расстоянии от побежденной команды: «Они проиграли Миссури со счетом тридцать — двадцать» или «Я не знаю счета, но штат Аризона потерпел поражение». Желание связать себя с победителями и одновременно отдалиться от побежденных отразилось в следующем замечании одного студента: «Штат Аризона проиграл со счетом тридцать — двадцать. *Они* загубили *наш* шанс на национальное первенство!»

Если верно то, что, желая хорошо выглядеть, мы пытаемся греться в лучах отраженной славы тех, с кем мы связаны хотя бы чем-то, то

напрашивается следующий вывод: мы обращаемся к принципу ассоциации в основном тогда, когда чувствуем, что выглядим не лучшим образом. Всякий раз, когда нашему социальному имиджу наносится урон, мы испытываем повышенное желание восстановить свой авторитет посредством демонстрации своих связей с преуспевающими членами общества. В то же самое время мы стремимся скрыть свои связи с людьми, потерпевшими неудачу.



**Рис. 5.8. Спортивный фанатик**

Это положение подтверждается результатами исследования, проведенного в университете штата Аризона. До того как студентов начали спрашивать о результатах игры, в которой участвовала университетская команда, им был предложен тест, позволяющий оценить их общий уровень эрудиции. Тест был составлен таким образом, что одни студенты с треском проваливались, в то время как другие справлялись довольно хорошо. Таким образом, когда студентов попросили сообщить о результатах футбольного матча, значительная часть молодых людей еще не успела прийти в себя после неудачи, связанной с неверными ответами на вопросы теста. Эти студенты позднее особенно старались продемонстрировать свою связь с футбольной командой (или, напротив, скрыть эту связь — в зависимости от исхода игры), чтобы спасти свой престиж. Если студенты сообщали о поражении университетской команды, только 17 % из них использовали при этом местоимение «мы». Однако если молодые люди сообщали о победе команды, 41 % из них употребляли это местоимение. Однако при опросе студентов, которые хорошо справились с тестом, были получены совсем другие результаты.



Студенты, которые сообщали о победе университетской команды, и студенты, которые сообщали о ее поражении, использовали местоимение «мы» одинаково часто (25 % и 24 % соответственно). Эти студенты подняли свой престиж при помощи собственных достижений, поэтому у них не было необходимости «одалживать» достижения других. Полученные в ходе описываемого исследования результаты навели меня на интересную мысль: мы стремимся погреться в лучах отраженной славы вовсе не тогда, когда испытываем удовлетворение от признания другими людьми наших личных достижений. Именно тогда, когда наш авторитет (как социальный, так и личный) невысок, мы стараемся использовать с выгодой для себя успех других, чтобы восстановить свою «подмоченную» репутацию. Я думаю, отнюдь не случайным является то, что шумиха, вызванная победой американской хоккейной команды на Олимпиаде 1980 года, имела место на фоне снижения престижа «великой американской нации». Попытки правительства Соединенных Штатов помешать задержанию американских заложников в Иране и вторжению советских войск в Афганистан оказались безрезультатными. Это было время, когда мы, американские граждане, нуждались в победе, и нам было необходимо продемонстрировать или даже искусственно создать связь с ней. Не следует удивляться тому, что за пределами хоккейной арены после победы американской сборной над советской командой некоторые американцы платили мелким спекулянтам по сотне долларов за пару корешков билетов.

—

#### **Отчет читателя (работника одной из голливудских киностудий)**

*Поскольку я работаю в киноиндустрии, меня интересует все, что связано с кино. Самая важная ночь в году для меня — это ночь вручения наград Академии киноискусства. Я даже записываю шоу на видео, так что могу снова и снова прослушивать благодарственные речи тех актеров, которыми особенно восхищаюсь. Одна из моих любимых речей — та, которую произнес Кевин Костнер после того, как его фильм «Танцы с волками» был признан лучшим фильмом 1991 года. Мне нравится, как он спорит с критиками, которые заявляют, что фильм не стоит этой награды. Лично мне фильм нравится настолько, что я тоже записал его на видео. Но в этой речи был один*

момент, который раньше до меня не доходил. Вот что он сказал насчет того, что его фильм получил первую премию:

«Хотя для прочего мира это, может быть, и не очень важно, но для нас это будет важно всегда. То, что сейчас происходит — это воистину незабываемый момент для моей семьи, моих братьев — коренных американцев, особенно из племени лакота сиу, и для тех ребят, с кем я когда-то ходил в школу».

Ладно, почему сам Кевин Костнер никогда не забудет этого мгновения — это понятно. Почему о ней будет помнить его семья — вопросов нет. Я даже могу понять, при чем здесь индейцы, поскольку фильм все-таки о них. Но почему он упоминает тех, с кем учился в школе? Позднее я читал о том, как спортивные фанаты «греются в лучах славы» знаменитости из своего родного города, и понял, в чем дело. Все, кто учился в одной школе с Кевином Костнером, будут вспоминать об этом, когда узнают, что он получил Оскара. Им будет приятно думать об этом, даже если они не имеют к нему никакого отношения. И я думаю, они действительно вырастут во мнении окружающих, так уж это бывает. Вам не надо быть звездой, чтобы наслаждаться славой. Иногда достаточно быть хотя бы отдаленно причастным к знаменитости. Да, интересно.

**Примечание автора.** Я сталкиваюсь с тем же явлением всю свою жизнь, когда говорю знакомым архитекторам, что родился в том же городе, что и знаменитый Фрэнк Ллойд Райт. Поймите меня правильно, я не хочу греться в лучах чужой славы, но мне интересно наблюдать за реакцией знакомых: «Ого! — говорят их глаза, — ты — и вдруг — Фрэнк Ллойд Райт!?»

—  
Хотя желание наслаждаться отраженной славой в определенной степени присуще всем нам, вероятно, есть что-то особенное в людях, которые дожидались на морозе возможности заплатить сотню долларов за обрывок билета на игру, которую они не видели. По-видимому, эти люди хотели «доказать» своим друзьям и знакомым, что они были свидетелями национального спортивного триумфа. Что же это за люди? Если только я не ошибаюсь, они не просто ревностные поклонники спорта; это индивиды, имеющие скрытые изъяны личности — заниженную самооценку. Низкое мнение о себе, спрятанное глубоко внутри, заставляет их самоутверждаться не при

помощи собственных достижений, а посредством демонстрации своих связей с теми, кто многого достиг. В нашей культуре процветают несколько «разновидностей» такого рода людей. Классическим примером является человек, постоянно намекающий на свои связи во влиятельных кругах. С этим типом во многом схожа девушка-подросток, фанатичная поклонница какого-либо рок-музыканта, мечтающая сообщить подружкам, что она какое-то время была «с ним». Все подобные индивиды имеют одну общую черту — убеждение, что самоутвердиться можно только вне собственного «Я». Некоторые из этих людей работают с принципом ассоциации немного иначе. Они не стремятся предавать широкой огласке свои видимые связи с преуспевающими членами общества, а стараются «раздуть» успехи тех людей, с которыми они в действительности связаны. Ярким примером является пресловутая «сценическая мамаша», одержимая желанием сделать из своего ребенка звезду. Подобным образом ведут себя, конечно же, не только женщины. В 1991 году акушер из Давенпорта, штат Айова, отказался обслуживать жен трех представителей школьной администрации только потому, что мужья этих женщин якобы не давали его сыну развернуться во время школьных баскетбольных матчей. К этому моменту одна из женщин была на восьмом месяце беременности.

## **Защита**

Поскольку симпатию можно вызвать многими способами, набор средств защиты от «профессионалов уступчивости», которые используют правило благорасположения в своих целях, должен быть достаточно простым и универсальным. Было бы бессмысленно разрабатывать множество специальных тактик для противостояния каждому из несметного числа способов влияния на отношение человека к чему- или к кому-либо. Для блокировки каждого конкретного пути, который может избрать «профессионал уступчивости», трудно, пожалуй даже невозможно, подобрать специальную стратегию. Кроме того, некоторые из факторов, способствующих возникновению симпатии — физическая привлекательность, знакомство, ассоциация — действуют, как это

было показано, на уровне подсознания, что не позволяет нам обеспечить своевременную защиту от них.

Следует разработать общий подход, который можно было бы применять с целью нейтрализации нежелательного влияния любого из факторов, способствующих возникновению симпатии. Очень важно правильно выбрать время для начала контратаки. Не следует пытаться выявить «факторы расположения» и воспрепятствовать их действию, прежде чем они начнут оказывать на нас влияние. Целесообразнее будет позволить этим факторам сработать. К действиям нужно переходить тогда, когда неадекватное чувство симпатии уже вызвано «профессионалом уступчивости». Время занимать оборонительную позицию наступает тогда, когда мы начинаем чувствовать, что кто-либо нравится нам больше, чем следовало бы при данных обстоятельствах.

—

#### **Отчет читателя (жителя Чикаго)**

*Хотя я никогда не был на вечерах, организуемых фирмой Tupperware, я испытал на себе тот же вид дружеского давления, когда мне позвонила представительница компании, обеспечивающей дальнюю телефонную связь. Она сказала мне, что один из моих приятелей внес мое имя в какой-то список, носящий название «Друзья MCI и Семейный круг звонящих по телефону».*

*Этот мой друг — Брэд, парень, с которым я вместе вырос. В прошлом году он нашел работу в Нью-Джерси и переехал туда. Брэд до сих пор довольно регулярно мне звонит, чтобы узнать новости о парнях, вместе с которыми мы в детстве проводили время. Представительница компании сказала, что мой друг может сэкономить 20 % стоимости телефонных услуг, касающихся всех звонков людям из его списка, при условии, что они являются абонентами телефонной компании MCI. Затем представительница компании спросила меня, не хочу ли я подключиться к MCI, чтобы получить подобные преимущества и, кроме того, дать возможность Брэду сэкономить деньги, когда он будет мне звонить.*

*Мне были совсем не интересны льготы, предоставляемые MCI своим клиентам, я был вполне доволен той компанией, услугами которой пользовался. Но я попался на своем желании помочь Брэду сэкономить деньги, затрачиваемые им на телефонные разговоры со*

мной. Для меня сказать, что я не хочу быть в его «Круге звонящих» и не желаю помочь ему сэкономить деньги, значило бы оскорбить нашу дружбу. Поэтому, чтобы не обидеть Брэда, я согласился подключить мой телефон к MCI.

Раньше я удивлялся, почему женщины, которых подруги приводят на вечера, организуемые фирмой Turrerware, покупают ерунду, которая им не нужна. Теперь я не удивляюсь.

**Примечание автора.** Не только этот читатель попал в ловушку, расставленную компанией MCI. Когда журнал «Сообщения покупателей» (*Consumer Reports*) занялся изучением тактики, используемой этой компанией, один агент, работающий в MCI, на вопрос журналиста ответил так: «Эта тактика срабатывает в девяти случаях из десяти».

—  
Концентрируя внимание на результате, а не на промежуточных действиях, мы можем избежать утомительных и к тому же практически бессмысленных попыток определить множество способов влияния «профессионалов уступчивости» на наше отношение к ним. Следует бить тревогу лишь тогда, когда у нас появляется ощущение, что мы вдруг полюбили кого-либо быстрее или глубже, чем следовало ожидать. Подобное ощущение предупреждает нас о том, что, вероятно, по отношению к нам применена какая-то специальная тактика. Вот теперь можно начинать предпринимать необходимые контрмеры. Обратите внимание на то, что предлагаемая мною стратегия имеет много общего со столь любимым «профессионалами уступчивости» стилем джиу-джитсу. Мы не пытаемся ограничивать влияние факторов, способствующих появлению симпатии. Как раз наоборот. Мы позволяем этим факторам проявляться во всю свою силу, а потом используем эту силу против тех, кто собирался извлечь из них выгоду. Чем больше эта сила, тем более она заметна и, следовательно, тем легче нам будет с ней справиться.

Предположим, что вы торгуетесь с Деловым Дэном, кандидатом на звание «лучшего торговца машинами». Немного поболтав и обсудив с вами технические детали, Дэн предлагает вам заключить сделку; он хочет, чтобы вы решили купить машину. Однако, прежде чем принимать подобное решение, задайте себе ключевой вопрос: «За те двадцать пять минут, что я знаю этого парня, не проникся ли я к нему

большей симпатией, чем следовало?» Если вы ответите «да», подумайте, как вел себя Дэн в течение этих немногих минут. Вы можете вспомнить, что он угостил вас (кофе и пончики), похвалил ваш вкус, проявленный при выборе модели и цветовой комбинации, рассмешил вас и принял вашу сторону в споре с главным менеджером, чтобы помочь вам сэкономить деньги.

Хотя подобный анализ происходящего может быть весьма полезным, он не является необходимым условием защиты вас от правила благорасположения. Коль скоро вы обнаружили, что испытываете к Дэну большую симпатию, чем следовало бы ожидать, вам не обязательно пытаться понять, почему это произошло. Простого признания ничем не оправданного расположения к кому-либо должно быть достаточно для того, чтобы заставить вас насторожиться и начать противодействовать оказываемому на вас давлению. В данном случае вы можете дать делу обратный ход, резко изменив при этом свое отношение к Дэну. Но это может оказаться нечестным по отношению к нему и к тому же идти вразрез с вашими интересами. В конце концов, некоторые люди естественным образом вызывают у окружающих симпатию; возможно, Дэн как раз из их числа. Было бы неверно автоматически отворачиваться от тех «профессионалов уступчивости», которые кажутся особенно симпатичными. Кроме того, ради самих себя, вам не следует лишать себя возможности вести дела с такими приятными людьми, особенно если они могут предложить вам наиболее выгодные для вас, из всех возможных, условия сделки.

Я бы порекомендовал поступить так. Если вы решите: «При данных обстоятельствах этот парень что-то уж слишком мне нравится», пора быстро переходить к контрманевру. Мысленно отделите Дэна от «шевроле» или «тойоты», которые он пытается вам продать. Подумайте в этот момент, что если вы все-таки решите купить машину, предлагаемую Дэном, то вы будете выводить со стоянки агентства *автомобиль*, а не Дэна. К покупке автомобиля не имеет никакого отношения то, что вы находите Дэна приятным, потому что он красив, весел, проявляет интерес к вашему любимому хобби или имеет родственников там, где вы выросли.

Вам следует сознательным усилием воли сконцентрировать свое внимание исключительно на условиях сделки и достоинствах автомобиля, который предлагает вам Дэн. Принимая решения,

основанные на уступке, вы всегда должны стараться отделять свое отношение к требованию от тех чувств, которые возникли у вас по отношению к требующему. Вступив даже в краткий личный или социальный контакт с требующим, мы легко можем забыть об этом различии. В тех случаях, когда мы достаточно безразлично относимся к требующему, наша забывчивость не заведет нас слишком далеко в опасном направлении. Серьезную ошибку можно совершить тогда, когда вам нравится человек, предъявляющий требование.

Вот почему так важно проявлять настороженность в отношении чувства чрезмерной симпатии к тем, кто упорно добивается от вас уступчивости. Признание этого чувства может послужить вам напоминанием о необходимости отделять торгового агента от достоинств товара и принимать решение, основанное на соображениях, имеющих отношение только к последнему. Если бы все мы следовали данной рекомендации, я уверен, мы были бы гораздо чаще довольны результатами наших взаимодействий с «профессионалами уступчивости» — хотя я подозреваю, что Деловой Дэн вряд ли был бы доволен.

## **Выводы**

— Люди предпочитают соглашаться с теми индивидами, которые им знакомы и симпатичны. Зная об этом правиле, «профессионалы уступчивости» обычно стараются выглядеть как можно более привлекательными.

— Одной из характеристик человека, влияющих на отношение к нему окружающих, является его физическая привлекательность. Хотя об этом известно с давних пор, результаты проведенных исследований наводят на мысль о том, что роль физической привлекательности в установлении социальных контактов гораздо значительнее, чем предполагалось. Похоже, физическая привлекательность способствует завышению оценки других человеческих качеств, таких как талантливость, доброта, ум. Поэтому привлекательные люди кажутся более убедительными и им требуется затрачивать меньше сил для того, чтобы изменять мнение других людей и получать желаемый результат.

— Вторым фактором, влияющим на наше отношение к человеку и на степень нашей уступчивости, является сходство. Нам нравятся

люди, похожие на нас, и мы более охотно соглашаемся с требованиями именно таких людей, часто неосознанно. Также замечено, что наше благорасположение вызывают люди, расточающие нам похвалы. Выслушивание комплиментов, в том числе говорящихся из корыстных соображений, может повлечь за собой неприятные последствия, так как делает нас более уступчивыми.

— Еще один фактор, который, как правило, влияет на наше отношение к какому-либо человеку или предмету, — это близкое знакомство с ним. Это влияние оказывается реальным в первую очередь тогда, когда контакт имеет место при вызывающих положительные эмоции обстоятельствах, например при совместном успешном сотрудничестве. И наконец, пятый фактор, влияющий на отношение людей друг к другу, — это наличие ассоциаций. Рекламодатели, политики, торговцы стремятся связать в сознании людей себя или свою продукцию с какими-либо положительными моментами. Другие индивиды (например, спортивные болельщики) также стараются ассоциировать себя в глазах окружающих с имеющими положительную окраску событиями и дистанцироваться от неприятных событий.

— Для того чтобы уменьшить нежелательное влияние принципа благорасположения на наши решения, связанные с проявлением уступчивости, мы должны придерживаться следующей стратегии. Нам надо насторожиться, если мы замечаем, что начинаем испытывать чрезмерную симпатию к требующему. Поняв, что требующий очень уж нравится нам, мы должны мысленно отделить этого человека от его предложения и принять решение, основанное исключительно на достоинствах самого предложения.

## **Контрольные вопросы**

### ***Совершенное владение материалом***

1. Что представляет собой гало-эффект? Как с учетом этого эффекта можно объяснить существование связи между физической привлекательностью человека и общим представлением о нем других людей?

2. Мы склонны симпатизировать людям, которые говорят, что мы им нравимся (то есть тем, кто осыпает нас комплиментами). Мы также



склонны симпатизировать тем людям, которые утверждают, что они такие же, как мы (то есть тем людям, которые похожи на нас). Как можно доказать, что мы склонны соглашаться с «похожими другими» автоматически?

3. Серия исследований причин возникновения и уменьшения враждебности между представителями различных групп проводилась в летних лагерях для мальчиков. После того как зародилась враждебность, какие меры помогли ее снизить? Какие меры оказались неэффективными?

4. Что вы можете рассказать о стремлении большинства людей греться в лучах отраженной славы? При каких условиях и у каких людей данная тенденция проявляется наиболее ярко?

### ***Критическое мышление***

1. В письме к сестре Джейн Остин заявляла: «Я хочу, чтобы люди были не очень приятными, это избавляет меня от труда слишком сильно их любить». Какие сложности, связанные с проявлением благорасположения людей к нам, она имела в виду?

2. Уилл Роджерс хвастался, что он никогда не встречал человека, который ему не понравился бы. К чему может привести такой подход к межличностным взаимоотношениям? Мнение Роджерса о преимуществах хорошего отношения к другим людям явно отличается от мнения Остин. Подумайте о собственном стиле налаживания межличностных контактов. Он ближе к стилю Роджерса или к стилю Остин? Почему?

3. Какие параллели вы можете провести между выводами, сделанными исследователями в лагере для мальчиков, и выводами, сделанными психологами относительно влияния а) школьной десегрегации и б) основанного на сотрудничестве совместного обучения представителей различных национальных групп в одной классной комнате?

4. Предположим, вы хотите, чтобы сидящий рядом с вами человек относился к вам с большей симпатией. Используя знания, полученные из данной главы, опишите, как вы организуете следующую встречу с этим человеком, чтобы достичь своей цели.

## Глава 6. Авторитет

### *Управляемое уважение*

*Следуй за сведущим.*

*Вергилий*

Предположим, что, перелистывая газету, вы обращаете внимание на объявление, в котором сообщается, что для участия в эксперименте по изучению влияния наказания на память, который проводится факультетом психологии близлежащего университета, требуются добровольцы. Предположим далее, что вы, находя идею подобного эксперимента интригующей, вступаете в контакт с руководителем проекта, профессором Стэнли Милграмом, и договариваетесь с ним о том, что придете в лабораторию на занятие, рассчитанное на час. Когда вы заходите в помещение, вы видите двух мужчин. Один является исследователем, ответственным за проведение эксперимента, о чем свидетельствуют серая лабораторная куртка, в которую он одет, и папка, которую он держит в руках. Другой мужчина является добровольцем, как и вы сами, и выглядит средним во всех отношениях.

После обмена приветствиями и любезностями исследователь начинает объяснять, с какой целью проводится эксперимент. Он говорит, что хочет выяснить, как наказание действует на память. Таким образом, один участник получит задание учить пары слов из длинного списка до тех пор, пока он не запомнит каждую пару; этот человек будет играть роль Учащегося. Работа другого участника будет заключаться в проверке памяти Учащегося и в применении по отношению к нему все более сильного электрического разряда в качестве наказания за каждую совершенную им ошибку; этот человек будет играть роль Учителя.

Естественно, услышав такое, вы начинаете немного нервничать. У вас появляется совсем уж дурное предчувствие, когда после вытягивания жребия вы обнаруживаете, что вам отводится роль Учащегося. Вы не предполагали, что исследование будет связано с болью, и поэтому просто решаете уйти. «Но нет, — думаете вы

затем, — уйти я смогу в любой момент. Может быть, электрический разряд не будет слишком сильным».

После того как вам предоставляется возможность запомнить словесные пары, исследователь привязывает вас ремнями к креслу и прикрепляет к вашей руке электроды. Вы снова начинаете волноваться и спрашиваете, насколько опасной является данная процедура. Ответ исследователя вас не успокаивает; он говорит, что, хотя действие тока может быть крайне болезненным, электрический разряд не вызовет «никаких необратимых изменений в тканях организма». После этого исследователь и Учитель оставляют вас одного и уходят в другую комнату. Учитель начинает задавать вам вопросы, используя систему двусторонней дистанционной связи, и наказывает вас электрическим разрядом за каждый неправильный ответ.

По мере того как испытание продвигается, вы начинаете понимать, по какому принципу действует Учитель. Он задает вопрос и ждет вашего ответа. Всякий раз, когда вы ошибаетесь, Учитель сначала сообщает вам о том, какова будет мощность электрического разряда, а затем нажимает на нужную кнопку. Хуже всего то, что с каждой вашей ошибкой напряжение возрастает на 15 вольт.

Первая часть испытания проходит благополучно. Действие тока неприятно, но терпимо. Однако по мере того как ваши ошибки накапливаются, электрический разряд начинает причинять достаточно сильную боль. Боль мешает вам сосредоточиться; соответственно, количество сделанных вами ошибок увеличивается и, как следствие, боль становится еще более сильной. При применении напряжения 75, 90 и 105 вольт вы вскрикиваете от боли. 120 вольт заставляют вас кричать через систему двусторонней связи, что вы испытываете сильную боль. Вы со стоном выдерживаете еще один электрический разряд и решаете, что больше не можете выносить это мучение. После того как Учитель увеличивает напряжение до 150 вольт, вы орете через систему двусторонней связи: «Все! Заберите меня отсюда! Заберите меня отсюда, пожалуйста! Выпустите меня!»

Вместо того чтобы освободить вас, Учитель задает вам новый вопрос. Удивленный и сбитый с толку, вы бормочете первое, что приходит в голову. Ответ, разумеется, неправильный, и Учитель увеличивает напряжение до 165 вольт. Вы пронзительно кричите и требуете, чтобы Учитель прекратил издеваться над вами и выпустил

вас. Он игнорирует ваше требование и переходит к следующему вопросу теста, на который вы, конечно, не в состоянии правильно ответить. За ошибкой следует ужасное наказание. Вы больше не можете сдерживаться; боль теперь настолько сильна, что заставляет вас корчиться и вопить. Вы колотите ногами по стене, требуете освобождения, умоляете Учителя помочь вам. Однако Учитель продолжает задавать вопросы, как и прежде, и так же продолжает увеличивать напряжение до 195, 210, 225, 240, 255, 270, 285, 300 вольт. Вы осознаете, что скоро, вероятно, не сможете правильно отвечать на вопросы, и поэтому кричите Учителю, что больше не будете отвечать на них. Ничего не меняется; Учитель трактует отсутствие ответа как неверный ответ и посылает новую молнию. Тяжелое испытание продолжается до тех пор, пока вы не теряете сознание. Вы больше не можете ни кричать, ни бороться. Вы только можете чувствовать каждый раз жуткую боль. Может быть, думаете вы, ваша полная бездеятельность заставит Учителя остановиться, ведь теперь нет смысла в продолжении эксперимента. Но Учитель безжалостно продолжает выкрикивать вопросы теста. Напряжение достигает 400 вольт. «Что же это за человек? — размышляете вы в растерянности. — Почему он не помогает мне? Почему он не останавливается?»

## **Давящая власть авторитета**

Большинству из вас описанный выше сценарий наверняка напомнил страшную сказку или дурной сон. Однако для того чтобы осознать, насколько этот сценарий кошмарен, вам следует понять, что в большинстве аспектов он реален. Известный психолог, профессор Милграм (Milgram, 1974), провел следующий эксперимент, вернее, серию экспериментов. Участники, игравшие роль Учителя, были готовы «бить» электрическим током бьющегося, хрипло кричащего, молящего о пощаде человека — Учащегося. Проводившийся Милграмом эксперимент отличался от описанного выше только одной деталью. Никаких электрических разрядов на самом деле не было; Учащийся, моливший о милосердии и освобождении, терзаемый болью, не был действительным испытуемым — это был актер, который притворялся, что страдает от удара током. Следовательно, действительная цель исследования Милграма не имела ничего общего с изучением влияния наказания на память. Милграма интересовал совершенно иной вопрос: сколько страданий готовы причинить обыкновенные люди совершенно невинным другим людям, если подобное причинение боли является их рабочей обязанностью?

Ответ на этот вопрос не может не вызывать тревоги. В ситуации, практически во всех деталях сходной с событиями, происходившими в описанном выше «дурном сне», испытуемые, игравшие роль Учителя, были готовы причинить Учащимся столько боли, сколько могли. Вместо того чтобы сжалиться над жертвой, около двух третей испытуемых в эксперименте Милграма продолжали увеличивать напряжение (до 450 вольт) до тех пор, пока исследователь не отдавал распоряжение закончить эксперимент. Однако еще большую тревогу вызывает то, что почти никто из 40 участвовавших в данном эксперименте испытуемых не отказался играть роль Учителя, когда Учащийся в первый раз начал требовать освобождения; не сделали они этого и позднее, когда жертва стала молить о пощаде. Более того, даже тогда, когда Учащийся начал отвечать на каждый электрический разряд отчаянным воплем, испытуемые-Учителя продолжали нажимать на кнопки. Ни один из них не остановился до тех пор, пока не был послан настолько мощный электрический разряд (300 вольт),

что жертва стала в отчаянии кричать: «Я больше не могу отвечать на вопросы!»; причем даже тогда те, кто остановился, составляли явное меньшинство.

Полученные результаты поразили всех, кто имел отношение к данному эксперименту, в том числе самого Милграма. За несколько дней до начала эксперимента Милграм попросил нескольких своих коллег, студентов-выпускников, специализирующихся в области психологии в Йельском университете (здесь проводился данный эксперимент), ознакомиться с планом исследования и попробовать угадать, сколько испытуемых-Учителей будут, несмотря ни на что, увеличивать мощность посылаемого электрического разряда (предусматривалась возможность увеличения напряжения до 450 вольт) до тех пор, пока их не остановит экспериментатор. Большинство опрошенных психологов предположили, что таким образом поступят от одного до двух процентов всех испытуемых. Также были опрошены 39 психиатров. Они дали еще менее верный прогноз, согласно которому только один из тысячи испытуемых покажет свою готовность выполнить задание до конца. Следовательно, никто не ожидал поразительных результатов, которые были получены.



**Рис. 6.1. Исследование Милграма.** На снимке показано, как одетый в лабораторный халат экспериментатор и испытуемый-Учитель ремнями привязывают к креслу Учащегося (жертву) и прикрепляют к его телу электроды

Как можно объяснить проявленную испытуемыми жестокость? Было высказано несколько предположений. Вот некоторые из них — все испытуемые были мужчинами, имеющими склонность к агрессивным действиям; испытуемые не понимали, насколько сильный вред, не говоря о боли, могли причинить Учащимся столь мощные

электрические разряды; испытуемые были просто моральными уродами, которые наслаждались возможностью причинить страдание. Все эти предположения не подтвердились. Дополнительно проведенный эксперимент показал, что пол испытуемого не имеет решающего значения; Учителя-женщины вели себя точно так же, как мужчины в первом эксперименте Милграма.

В другом эксперименте изучалось объяснение, согласно которому испытуемые недооценивали потенциальный физический вред, причиняемый ими жертве. Перед началом дополнительного эксперимента Учащемуся была дана инструкция объявить, что у него больное сердце и что оно не выдерживает сильных ударов током: «Все! Выпустите меня отсюда. Я говорил вам, что у меня больное сердце. Мое сердце начинает меня беспокоить. Я отказываюсь продолжать. Выпустите меня». Поведение Учителей не изменилось; 65 % испытуемых добросовестно выполняли свои обязанности, доводя разряды до максимума.

Наконец, предположение о том, что испытуемые были садистами, также было отвергнуто как неудовлетворительное. Люди, откликнувшиеся на объявление Милграма и изъявившие желание принять участие в эксперименте по изучению влияния наказания на память, являлись среднестатистическими гражданами (учитывались их возраст, профессия и образовательный уровень). Более того, ответы испытуемых на вопросы специальных тестов, позволяющих дать оценку личности, показали, что эти люди были вполне нормальны и имели достаточно устойчивую психику. Фактически они ничем не отличались от нас с вами; или, как говорит Милграм, они и *есть* мы с вами. Если ученый прав, вопрос, не получивший ответа, приобретает личный характер: «Что могло бы заставить *нас* вести себя подобным образом?»

Милграм уверен, что знает ответ на этот вопрос. В нас глубоко укоренилось сознание необходимости *повиновения авторитетам*. По мнению Милграма, в проводившихся им экспериментах решающую роль играла неспособность испытуемых открыто противостоять «начальнику» — одетому в лабораторный халат исследователю, который приказывал испытуемым выполнять данное им задание, несмотря на сильную боль, которую они причиняли Учащемуся.

Милграм приводит веские доказательства, подтверждающие его предположение. Прежде всего, очевидно, что, если бы исследователь не велел продолжать эксперимент, испытуемые быстро вышли бы из игры. Они не хотели выполнять задание и мучились, видя страдания своей жертвы. Испытуемые умоляли экспериментатора позволить им остановиться. Когда же он не разрешал им этого делать, они продолжали задавать вопросы и нажимать на кнопки, но при этом покрывались испариной, дрожали, бормотали слова протеста и снова молили об освобождении жертвы. Испытуемые так сильно сжимали кулаки, что их ногти впивались в ладони; они кусали губы до крови; они хватались за голову; некоторые начинали нервно смеяться. Вот что рассказывает человек, наблюдавший за ходом эксперимента.

«Я видел, как вошел в лабораторию солидный бизнесмен, улыбающийся и уверенный в себе. За 20 минут он был доведен до нервного срыва. Он дрожал, заикался, постоянно дергал мочку уха и заламывал руки. Один раз он ударил себя кулаком по лбу и пробормотал: „О Боже, давайте прекратим это“. И тем не менее он продолжал реагировать на каждое слово экспериментатора и безоговорочно ему повиновался» (Milgram, 1963).

Милграм провел несколько дополнительных экспериментов и в результате получил данные, еще более убедительно свидетельствующие о верности его предположения. Так, в одном случае он внес в сценарий существенные изменения. Теперь исследователь велел Учителю остановиться, в то время как жертва храбро настаивала на том, чтобы Учитель продолжал. Результат говорит сам за себя: 100 % испытуемых отказались выдать хоть один дополнительный электрический разряд, когда этого требовал всего лишь такой же испытуемый, как и они. В другом случае исследователь и второй испытуемый менялись ролями таким образом, что привязанным к креслу оказывался экспериментатор, а второй испытуемый приказывал Учителю продолжать (при этом исследователь бурно протестовал). И вновь ни один испытуемый не прикоснулся к кнопке.

Склонность испытуемых к безоговорочному повиновению авторитетам была подтверждена результатами еще одного варианта основного исследования. На этот раз Учитель оказался перед двумя исследователями, которые отдавали противоречивые приказания; один



приказывал Учителю остановиться, когда жертва молила об освобождении, в то время как другой настаивал на продолжении эксперимента. Эти противоречивые распоряжения приводили к возникновению трагикомической ситуации. Испытуемые не успевали переводить взгляд с одного исследователя на другого. Они просили обоих руководителей действовать согласованно и отдавать одинаковые команды, которые можно было бы без раздумий выполнять: «Погодите, погодите. Один велит остановиться, другой — продолжать. Что же мне делать?» Когда же исследователи продолжали ссориться друг с другом, растерявшиеся испытуемые пытались определить, кто из них главнее. В смоделированной таким образом ситуации испытуемые были не в состоянии подчиняться *именно* авторитету. В конечном итоге каждый испытуемый-Учитель начинал действовать исходя из своих лучших побуждений и прекращал наказывать Учащегося. Как и в других экспериментальных вариантах, такой результат вряд ли имел бы место, если бы испытуемые являлись садистами или невротическими личностями с повышенным уровнем агрессивности. [Все эти вариации основного эксперимента, а также некоторые другие представлены в захватывающей книге Милграма «Повиновение авторитету» (*Obedience to Authority*, Milgram, 1974). Обзор множества более поздних исследований механизма подчинения авторитетам можно найти у Бласса (Blass, 1991).]

По мнению Милграма, полученные данные свидетельствуют о наличии некоего пугающего феномена: «Это исследование показало чрезвычайно сильно выраженную готовность нормальных взрослых людей идти неизвестно как далеко, следуя указаниям авторитета» (Milgram, 1974). Теперь становится понятной способность правительства, представляющего собой одну из форм авторитарной власти, добиваться послушания от обычных граждан. [Фактически Милграм начал свои изыскания, чтобы понять, как немецкие граждане могли участвовать в уничтожении миллионов невинных людей в концентрационных лагерях в годы нацистского господства. После отладки своих экспериментальных методик в Соединенных Штатах Милграм планировал отправиться с ними в Германию, жители которой, как он был уверен, весьма склонны к повиновению. Однако первый же проведенный им в Нью-Хэйвене, штат Коннектикут, эксперимент ясно показал, что он может сэкономить деньги и

заниматься научными изысканиями рядом с домом. «Я обнаружил столько повиновения, — сказал Милграм, — что не вижу необходимости проводить этот эксперимент в Германии». Возможно, еще более убедительное свидетельство готовности американского гражданина подчиняться авторитетной команде представляют собой данные, полученные в ходе общенационального опроса, который был проведен после суда над лейтенантом Уильямом Кэйли. Лейтенант Кэйли приказал своим солдатам убить всех жителей — от младенцев до стариков — вьетнамской деревни Май Лай (Kelman and Hamilton, 1989). Большинство американцев (51 %) заявили, что если бы им был отдан такой приказ в похожих обстоятельствах, они также расстреляли бы всех жителей вьетнамской деревни. Когда эксперимент Милграма был повторен в Голландии, Германии, Испании, Италии, Австрии и Иордании, результаты были такими же, как и в Америке. Отчет об этих экспериментах вы можете найти в книге Миуса и Рааймэйкерса (Meeus and Raaijmakers).] Авторитеты оказывают на нас очень сильное давление и контролируют наше поведение. Понаблюдав за корчащимися, потеющими и страдающими испытуемыми-Учителями в эксперименте Милграма, может ли кто-либо усомниться в силе власти авторитетов?

Тем, у кого еще остаются сомнения, полезно будет ознакомиться со следующей поучительной историей. Первого сентября 1987 года в знак протеста против поставок Соединенными Штатами военного снаряжения Никарагуа мистер Вильсон и два других человека легли на железнодорожные пути, идущие из военно-морской базы Конкорд в Калифорнии. Протестующие были уверены, что таким образом смогут хотя бы на один день остановить идущие по расписанию поезда с оружием (они уведомили о своем намерении чиновников железнодорожного и военно-морского ведомств за три дня до намечаемой акции). Однако гражданская бригада, которой было приказано не останавливаться, даже не уменьшила скорость поезда, несмотря на то что члены бригады не могли не увидеть лежащих на рельсах протестующих в сотне футов от поезда. Двое из них успели в последний момент спастись от надвигающейся громады, однако мистер Вильсон оказался недостаточно проворным, и ему отрезало обе ноги ниже колена. Санитары военно-морского ведомства, находившиеся на месте происшествия, отказались оказывать мистеру

Вильсону медицинскую помощь и не позволили доставить его в больницу на ведомственной машине. Свидетели трагического происшествия — среди них были жена и сын мистера Вильсона — пытались своими силами остановить кровотечение и 45 минут ждали прибытия частной «машины скорой помощи».

Поразительно, но мистер Вильсон, который четыре года служил во Вьетнаме, не обвиняет в своем несчастье ни поездную бригаду, ни санитаров; вместо этого он обличает систему, оказавшую на них чрезвычайно сильное давление с целью подчинения: «Они просто делали то же, что и я во Вьетнаме. Они выполняли приказы безрассудных политиков. Это падшие парни». Хотя члены бригады согласны с мистером Вильсоном в том, что они оказались жертвами, они далеко не так великодушны, как пострадавший. Самым поразительным в этой истории является то, что члены поездной бригады подали в суд иск против мистера Вильсона, требуя от него денежного возмещения за «унижение, нравственное страдание и физический стресс», которые они испытали, потому что мистер Вильсон не дал им выполнить приказ без столь трагических последствий.

## **Плюсы и минусы слепого повиновения**

Всякий раз, когда мы сталкиваемся с действием чрезвычайно сильного мотивирующего фактора, есть основание предполагать, что столь мощная мотивация не может не иметь соответствующей социальной базы. Широко разветвленная, признанная практически всеми социальными слоями система власти авторитетов предоставляет обществу огромные преимущества. Она дает возможность развиваться сложным структурам, регулирующим материальное производство, торговым, оборонным структурам, а также структурам социального контроля. Другая альтернатива, анархия, едва ли способствует общественному прогрессу. Анархия, как считает философ Томас Гоббс, обычно делает жизнь «жалкой, отвратительной, дикой и короткой». Мы с детства приучены думать, что повиновение общепризнанным авторитетам является правильным, а неподчинение им — неправильным. Эта идея «красной нитью» проходит в преподаваемых нам родителями уроках, стихах, которые мы учим в школе, рассказах и песнях нашего детства, а также проводится в своде правил юридической, военной и политической систем, с которыми мы сталкиваемся, повзрослев. Склонность граждан к повиновению и лояльности властям имеет большую социальную ценность. Религиозное обучение также вносит свой вклад в укоренение в сознании людей мыслей о необходимости повиновения авторитетам. Так, в Библии описывается, как неповиновение высшему авторитету привело к потере рая Адамом, Евой и, вследствие этого, всем человечеством. Далее в Ветхом Завете мы находим историю, которая может быть названа библейским аналогом опыта Милграма. Это рассказ о готовности Авраама вонзить кинжал в сердце своего юного сына по приказу Бога, данному без всяких объяснений. Из этой истории можно сделать вывод о том, что любое действие, даже бессмысленное и несправедливое, является правильным, если оно совершено по команде достаточно высокого авторитета. Тяжелое испытание было послано Аврааму Богом с целью проверки его на послушание. И Авраам — так же как и испытуемые в эксперименте Милграма, которые, возможно, получили один из первых уроков повиновения авторитетам именно от него, — выдержал испытание.

Истории, подобные притче об Аврааме, а также исследования, подобные эксперименту Милграма, могут многое рассказать нам о социальной значимости повиновения авторитетам. Однако, с другой стороны, они могут ввести нас в заблуждение. Мы обычно не слишком сильно страдаем из-за необходимости выполнения требований авторитетов. Фактически наше подчинение часто имеет вид реакции *щелк, зажужжало*, протекающей при незначительном сознательном размышлении или вовсе без него. Информация, полученная от признанного авторитета, может подсказать нам, как следует действовать в конкретной ситуации.

В конце концов, как считает Милграм, согласие с диктатом авторитетных фигур очень часто имеет реальные практические преимущества. В детстве нам кажется, что эти люди (например, родители, учителя) знают больше, чем мы, и мы обычно находим их советы полезными — отчасти из-за того, что мы считаем своих наставников весьма мудрыми, отчасти из-за того, что это они решают, когда нас надо награждать, а когда — наказывать. Эти же факторы продолжают играть важную роль и тогда, когда мы взрослеем, хотя авторитетами для нас теперь становятся предприниматели, судьи и члены правительства. Поскольку эти люди имеют гораздо больший доступ к информации и власти, чем мы, нам представляется логичным подчиняться их требованиям. Такой взгляд на вещи приводит к тому, что мы часто повинемся авторитетам даже тогда, когда это бессмысленно.

Подобная противоречивость характерна для всех главных орудий влияния. В данном случае, если мы осознаем, что повиновение авторитету является выгодным для нас, мы можем позволить себе быть автоматически послушными. Одновременно плюсом и минусом такого слепого подчинения является его механический характер. Мы считаем, что не должны думать; следовательно, мы и не думаем. Хотя такое неосознанное повиновение в громадном большинстве случаев способствует совершению уместных в конкретной ситуации действий, дело не обходится и без очевидных исключений, поскольку мы реагируем, а не думаем.

Давайте рассмотрим пример, имеющий отношение к медицине. В области медицины давление авторитетов является весьма заметным и сильным. Здоровье для нас чрезвычайно важно, поэтому врачи,

обладающие большими познаниями и возможностями в этой жизненно важной области, занимают позицию уважаемых авторитетов. Каждый медицинский работник понимает, на какой ступени иерархической лестницы в системе здравоохранения он находится, а также понимает, что доктор стоит на самом верху. Никто не может опротестовать решение доктора, за исключением разве что другого доктора более высокого ранга. Как следствие, среди медицинского персонала укоренилась традиция автоматически повиноваться приказам докторов.

В таком случае весьма вероятно, что если врач примет явно ошибочное решение, никто из нижестоящих на иерархической лестнице медиков даже не *подумает* о том, чтобы подвергнуть правильность этого решения сомнению — именно потому, что как только признанный авторитет отдает приказ, подчиненные перестают *думать* и начинают действовать автоматически. Возникает реакция типа *щелк, зажужжало*. Таким образом, приходится признать, что врачебные ошибки неизбежны. В самом деле, исследование, проведенное Финансовой администрацией здравоохранения США (U. S. Health Care Financing Administration), показало, что в среднестатистической больнице 12 % всех принимаемых ежедневно врачебных решений являются неправильными (*Patient Drug Doses*, 1982).



«Это только предположение, но давай не забудем, кто его делает...»

**Рис. 6.2. Грубая сила авторитета**

Врачи совершают ошибки при назначении пациентам медикаментов по целому ряду разнообразных причин. Однако два профессора-фармаколога Темпльского университета, Майкл Коэн и Нейл Дэвис, авторы книги «Ошибки в лечении: их причины и предотвращение» (*Medication Errors: Causes and Prevention*), считают, что решающее значение имеет далеко не всегда оправданная слепая вера пациентов, их родственников, а также младшего медицинского персонала лечащему врачу. По мнению Коэна, «раз за разом пациенты, медсестры, фармацевты и другие врачи не ставят под сомнение необходимость использования прописанного лекарственного средства». Приведем в качестве примера показательный случай «ректальной (прямокишечной) боли в ухе», о котором сообщают Коэн и Дэвис. Доктор велел пациенту закапывать ушные капли в правое ухо, которое было сильно воспалено и болело. Но вместо того чтобы написать на рецепте полностью «правое ухо», доктор сократил предписание до следующей строчки: «Капать в пр. ухо» (*place in R ear*). Ознакомившись с рецептом, дежурная сестра, недолго думая, отправила требуемое количество ушных капель в анус пациента. [Игра слов: сестра поняла *R ear* (*R* [от *Right*] — правое, *ear* — ухо) как *Rear* (груб. зад). — Примеч. перев.]



**Рис. 6.3. Кто из них главный?** Исследования в области коммуникации показали, что в разговорах люди неосознанно подстраивают свой голос и манеру говорить под стиль собеседника, наделенного властью или обладающего авторитетом. Например, был проведен анализ телевизионных шоу Ларри Кинга, в которых принимали участие Билл Клинтон, Джордж Буш, Барбара Стрейзанд и другие более или менее известные персоны. Если человек занимал очень высокое положение, Ларри Кинг подстраивал свою манеру речи под манеру гостя. Но если статус гостя был менее высоким (например,

Спайк Ли или Джулия Эндрюс), менялась речь не Ларри Кинга, а гостей передачи (Gregory & Webster, 1996)

Безусловно, подобное лечение было абсурдно, но ни пациент, ни медсестра не усомнились в правильности предписания. Из данной истории можно сделать следующий вывод: в большинстве случаев мы не способны критически оценивать распоряжения признанных авторитетов. Мы не рассматриваем ситуацию в целом, а обращаем внимание только на отдельные ее аспекты и реагируем соответствующим образом.

Мы не являемся единственным видом, представители которого иногда оказывают неоправданное почтение занимающим авторитетное положение особям. В колониях обезьян, где существует жесткая иерархия доминирования, рядовые члены группы не начинают использовать полезные нововведения (например, палку для подтягивания еды к клетке) до тех пор, пока их не освоит доминирующее животное. Когда первым с чем-то новым знакомится более низкое по положению животное, вся остальная колония в большинстве случаев остается в полном неведении относительно ценности нового предмета. Прекрасной иллюстрацией является описанное Эрдри (Ardry, 1970) исследование, в ходе которого японским обезьянам прививались новые пищевые вкусы. В одной стае обезьяны были приучены к вкусу карамели посредством включения этого нового вида пищи в диету молодых животных, имеющих низкий статус. Рядовые обезьяны медленно привыкали к карамели. Через полтора года к ней привык только 51 % обезьян, при этом никто из лидеров не пристрастился к карамели. Сравните это с тем, что произошло во второй стае, где пшеницу сначала дали лидеру. Через четыре часа пшеницу — до этого момента неизвестный данным обезьянам злак — жевали уже все живущие в колонии животные. Очень похожая вещь произошла в 1995 году в баскетбольной команде «Чикаго Буллс», когда ее признанный лидер Майкл Джордан стал съедать по три плитки «*Energy Booster*» перед каждой игрой. По свидетельству игрока Стивена Керра, «Армстронг (другой член команды) и я раньше съедали только по одной плитке. Теперь Майкл съедает по три, и вся команда делает то же самое» (Shappel, 1995).

Во всех случаях, когда нами становится легко управлять, как из-под земли появляются «профессионалы уступчивости», чтобы попытаться



извлечь выгоду. Всем известно, что рекламодатели часто используют в своих целях наше уважение к врачам. Нанятые актеры играют роли докторов, расхваливающих медицинскую продукцию. Например, актер Роберт Янг рассказывает телезрителям о вреде кофеина и рекомендует пить кофе без кофеина марки «Санка» (*Sanka*). Показ этого рекламного ролика способствовал продаже такого большого количества кофе, что данный ролик не сходил с экранов телевизоров в течение нескольких лет. Но почему эта реклама оказывала на потенциальных покупателей такое сильное влияние? Почему мы должны полагаться на слова Роберта Янга, расхваливающего кофе, лишенный кофеина? Работники рекламного агентства, которое наняло этого актера, прекрасно понимали, что в сознании американской публики он ассоциируется с доктором Маркусом Велби, роль которого он играл в популярном телевизионном сериале. Конечно, если судить здраво, не имеет смысла поддаваться под влияние рекомендаций человека, о котором известно, что он только актер, игравший роль доктора. Но на практике этот человек способствовал значительному увеличению спроса на «Санку».

## Видимость, а не суть

Когда я впервые увидел рекламный ролик с участием Роберта Янга, меня больше всего поразила способность актера, не являвшегося в действительности авторитетом, использовать принцип авторитета. Достаточно было видимости авторитета. Это говорит о многом. Когда мы реагируем по типу *щелк, зажужжало*, мы становимся подвержены влиянию не только авторитетов, но и их *символов*.

Некоторые из этих символов авторитета неизменно побуждают нас идти на уступки в отсутствие действительного авторитета. Эти символы часто используются теми «профессионалами уступчивости», которые на самом деле не являются авторитетами. Мошенники-виртуозы, например, создают вокруг себя «облако авторитета» из соответствующих титулов, личных вещей и одежды. Они обычно с важным видом выходят из шикарного автомобиля, элегантно одетые, и представляются своей предполагаемой «жертве» докторами, судьями, профессорами или специальными уполномоченными Такого-то. Они понимают, что подобная экипировка увеличивает их шансы на успех. Каждый из упомянутых выше трех типов символов авторитета имеет собственную историю и заслуживает подробного рассмотрения.

### Титулы

Титулы, в отличие от других символов авторитета, чрезвычайно трудно и вместе с тем очень легко приобрести. Чтобы честным способом заработать титул, требуются годы напряженного труда. Однако тот, кто не хочет прилагать больших усилий, может просто навесить на себя соответствующий ярлык и тем самым автоматически вызвать к себе уважение. Именно так поступают актеры, играющие в телевизионных рекламных роликах, и мошенники-виртуозы.

Я недавно говорил со своим другом — профессором известного восточного университета. Его рассказ лишний раз убедил меня в том, что на нас очень часто влияет именно титул, а не сущность человека, заявляющего свои права на него. Мой друг довольно много путешествует и часто беседует с незнакомцами в барах, ресторанах и аэропортах. Он говорит, что большой жизненный опыт научил его никогда не пользоваться своим титулом во время таких бесед. Мой друг говорит, что, когда он все-таки сообщает о своем профессорском

звании, характер взаимодействия немедленно меняется. Люди, которые были непосредственными и интересными собеседниками, становятся почтительными, скучными и начинают соглашаться с каждым его словом. Моего друга такие перемены удивляют и даже несколько раздражают. Он недоумевает: «Я ведь все тот же парень, с которым они говорили последние тридцать минут, верно?» Теперь мой друг в таких ситуациях предпочитает что-нибудь сочинять относительно своей профессии.

Этот пример является нетипичным. Чаще люди — в наибольшей степени это относится к «профессионалам уступчивости» — присваивают себе титулы, которых они на самом деле *не* имеют. Подобная нечестность говорит о том, что в большинстве случаев достаточно одного символа авторитета, чтобы повлиять на наше поведение.

Интересно, так ли стремился бы мой друг профессор — человек довольно низкорослый — скрыть свой титул, если бы знал, что упоминание об этом титуле не только делает незнакомых собеседников более почтительными и уступчивыми, но и делает его самого более высоким в глазах людей? Исследования, в ходе которых выяснялось, как авторитетный статус влияет на восприятие размеров, показали, что престижные титулы способствуют искажению представлений о высоте. Во время одного эксперимента, проводившегося в пяти классах австралийского колледжа, некоего человека представили как гостя из Англии, работающего в Кембриджском университете. Однако в каждом классе его статус в Кембридже был представлен по-разному. В одном классе человек был представлен как студент, во втором классе — как лаборант, в третьем классе — как лектор, в четвертом классе — как старший лектор и, наконец, в пятом классе — как профессор. После того как человек покидал учебную комнату, учащихся в каждом классе просили оценить его рост. Было выяснено, что при каждом повышении статуса «английский гость» вырастал в глазах студентов в среднем на полдюйма, так что в качестве «профессора» он выглядел на два с половиной дюйма выше, чем в качестве «студента» (P. R. Wilson, 1968). Другое исследование показало, что после победы на выборах рост политиков становится выше в глазах избирателей (Higham & Carment, 1992).

Стоит ненадолго отклониться от темы, чтобы проследить показательную во многих отношениях связь между статусом и восприятием размеров. Оценивая размер монет, дети склонны преувеличивать размер более «дорогих» монет (Bruner & Goodman, 1947). Восприятие взрослых также подвержено подобному искажению. Дьюксом и Беваном (Dukes & Bevan, 1952) было проведено следующее исследование. Студенты колледжа тянули карточки, на которых был напечатан их денежный эквивалент — от «плюс» 300 долларов до «минус» 300 долларов. Студенты выигрывали или теряли сумму, указанную на карточках, которые они выбрали. Затем их просили оценить размер каждой карточки. И хотя все карточки были одного и того же размера, величина тех из них, на которых была указана максимальная сумма выигрыша или максимальная сумма проигрыша, казалась студентам наибольшей. Таким образом, размеры какой-либо вещи увеличивает в наших глазах не столько «приятность» данной вещи, сколько ее важность.



**Рис. 6.4. Высокие ожидания.** Карикатура Скотта Адамса недалеко от истины. Исследования показывают, что высокие люди зарабатывают больше, чем их невысокие коллеги, и чаще занимают руководящие посты (Chaiken, 1986; Stogdill, 1948). И хотя нет прямых данных, я полагаю, что Адамс также прав насчет благородной седины.

Поскольку размер и статус взаимосвязаны, некоторые индивиды с выгодой для себя заменяют первым последнее. В животных сообществах, где статус мужских особей определяется степенью их физического превосходства, оценка размера позволяет предсказать, какого статуса достигнет то или иное животное. [Человекообразные обезьяны не одиноки в этом отношении, даже в наше время. Например, с 1900 года в 21 случае из 24 президентами США становились наиболее высокие кандидаты, выдвинутые ведущей партией. Результаты исследований также наводят на мысль о том, что рост мужчин в значительной степени влияет на их успех у женщин. Женщины гораздо чаще откликаются на опубликованные брачные объявления мужчин, когда те описывают себя как высоких. Интересно,

что для дающих объявление женщин их рост играет «обратную» роль. Женщины, сообщающие о себе, что они невысокие и сравнительно немного весят, получают больше писем от мужчин (Lynn & Shugot, 1984; Shepperd & Strathman, 1989).]

Обычно в борьбе с соперником побеждает более крупный и сильный самец. Однако многие виды, чтобы избежать негативных последствий физических конфликтов, выработали интересную тактику. Два соперника противостоят друг другу, проявляя показную агрессию и используя при этом трюки, увеличивающие их размер. Различные млекопитающие выгибают спины и поднимают шерсть дыбом; рыбы расправляют плавники и раздуваются, набрав в себя воды; птицы распускают крылья и машут ими. Очень часто одной такой демонстрации бывает достаточно для того, чтобы заставить противника отступить, повысив тем самым статус победителя — более крупного и сильного животного.

Шерсть, плавники и перья. Мы можем сделать отсюда два важных вывода. Во-первых, связь между размером и статусом может быть с выгодой использована индивидами, которые способны увеличить первое, чтобы добиться видимости второго. Именно поэтому мошенники, даже те, что имеют рост средний или немного выше среднего, обычно носят обувь на платформе или высоком каблуке. Другой вывод более общий: внешние признаки силы и авторитета могут быть смоделированы чрезвычайно легко. Давайте рассмотрим конкретный пример из области медицины. Несколько лет назад был проведен эксперимент, который по ряду причин представляется мне просто ужасным. Группу исследователей, состоявшую из врачей и медицинских сестер трех больниц Среднего Запада, очень сильно беспокоило механическое выполнение медицинскими сестрами указаний докторов. Исследователям казалось, что даже хорошо подготовленные, высококвалифицированные медицинские сестры недостаточно пользовались своими знаниями и опытом и практически не контролировали назначения докторов; медсестры, как правило, бездумно выполняли распоряжения врачей.

Мы видели, как безответственное отношение медсестры к своим обязанностям привело к введению ушных капель в прямую кишку пациента, но исследователи со Среднего Запада стали копать еще глубже. Во-первых, они хотели выяснить, являются подобные

инциденты случайными или они представляют собой широко распространенный феномен. Во-вторых, исследователи хотели изучить проблему на примере серьезной врачебной ошибки — очень сильной передозировки неразрешенного наркотика. Наконец, они хотели посмотреть, что случится, если распоряжение будет отдано не лично авторитетной фигурой, а по телефону голосом незнакомого человека, предоставившего весьма ненадежное свидетельство своего авторитета — претензию на титул «доктор».

Один из исследователей позвонил на 22 медсестринских поста, находящихся в хирургических, терапевтических, педиатрических и психиатрических отделениях больниц. Исследователь представлялся больничным врачом и приказывал отвечающей по телефону медицинской сестре ввести 20 миллиграммов наркотика «Астроген» (*Astrogen*) одному из пациентов, находившихся в отделении. Медицинских сестер должны были бы насторожить четыре следующих момента: 1) распоряжение было отдано по телефону, что являлось прямым нарушением больничных правил; 2) само лечебное средство было неразрешенным, поэтому его не было в больничном аптечном пункте; 3) предписанная доза была, вне всяких сомнений, чрезмерной: аннотация на стандартной упаковке данного лекарственного средства утверждала, что максимальная разовая доза — 10 миллиграммов, половина того, что было назначено; 4) распоряжение было отдано человеком, которого ни одна из медицинских сестер никогда раньше не встречала и с которым ни одна из них даже не разговаривала по телефону. Однако в 95 % случаев медицинские сестры отправлялись в указанный медицинский кабинет, брали там назначенную пациенту дозу «Астрогена» и направлялись в нужную палату, чтобы ввести больному это лекарство. Именно в этот момент незаметно наблюдавший за медсестрами исследователь останавливал их и рассказывал им о цели эксперимента (Hofling, Brotzman, Dalrymple, Graves & Pierce, 1966).

Конечно, результаты пугающие. То, что 95 % медицинских сестер из постоянного больничного штата не колеблясь выполнили явно ошибочное указание такого рода, наводит на мысль о том, что оказаться на больничной койке просто страшно — слишком велика вероятность того, что каждый из нас может стать жертвой врачебной ошибки. Данное исследование показало, что ошибки не сводятся к

неточностям при назначении безвредных ушных капель или других подобных безобидных средств, но часто являются серьезными и опасными для жизни пациентов.

Исследователи пришли к следующему выводу.

«По идее, два профессионала, доктор и медсестра, должны работать так, чтобы любая медицинская процедура проводилась правильно и не несла в себе опасности для здоровья и жизни пациента. Однако, как показал данный эксперимент, один из этих профессионалов практически не задействует свой „багаж знаний“ и лишь пассивно следует указаниям другого вышестоящего профессионала» (Hofling et al., 1966).

Похоже, что, получив указания врача, медицинские сестры «отстегивали» свой профессиональный интеллект и начинали реагировать по типу *щелк, зажужжало*. Они не использовали ни свой опыт, ни знания для того, чтобы дать объективную оценку назначению врача. Вместо этого медсестры автоматически выполняли распоряжение доктора, поскольку привыкли повиноваться признанным авторитетам. Более того, они зашли в этом направлении так далеко, что не просто бездумно подчинились истинному авторитету, а соответствующим образом отреагировали на его наиболее легко фальсифицируемый символ — титул. [Дополнительные данные, собранные в ходе этого же исследования, наводят на мысль о том, что медицинские сестры, возможно, не осознают, до какой степени титул Доктор влияет на их суждения и действия. У тридцати трех штатных медицинских сестер и медсестер-студенток спросили, что бы они сделали в подобной экспериментальной ситуации. Вопреки полученным ранее результатам, только две медсестры сказали, что они дали бы больному неразрешенное лекарство по приказу врача.]

Не менее тревожащим, чем автоматическое почтение к индивидам, чьи титулы говорят об их авторитете, является механическое сопротивление идеям индивидов, чей статус предполагает отсутствие авторитета. Психологи Дуглас Петерс и Стивен Сеси (Peters & Cesi, 1982) провели показательное исследование, касающееся научных публикаций. Они взяли 12 статей, которые были опубликованы в пределах от 18 до 32 месяцев тому назад авторами из престижных университетов. Не изменив ничего, кроме имен и мест работы авторов (в качестве места работы назывался никому не известный Центр

человеческих возможностей Три-Вэлли — *Tri-Valley Center for Human Potential*), исследователи представили эти статьи в виде рукописей журналам, которые их уже опубликовали в свое время. Девять из 12 статей прошли незамеченными через процесс рецензирования и, что особенно показательно, восемь были отвергнуты, хотя каждая из этих статей не так давно была уже напечатана в этом же самом журнале после того, как ее представил на рассмотрение автор, работающий в престижном месте и имеющий большой авторитет в ученых кругах. Похожий, но менее научный эксперимент был проведен популярным писателем, который перепечатал слово в слово роман Джерзи Косинского «Шаги» (*Jerzy Kosinski, Steps*) и послал рукопись в 28 литературных агентств и издательских фирм через 10 лет после того, как было продано почти полмиллиона экземпляров этой книги и ее автор был награжден Национальной книжной премией (*National Book Award*). Рукопись, которая теперь была подписана неизвестным человеком, была отвергнута как не отвечающая требованиям всеми 28 издательскими организациями, включая *Random House*, где она первоначально была опубликована (C. Ross, 1979).

—

### **Отчет читателя (профессора техасского университета)**

*Я вырос в итальянском гетто в Уоррене, штат Пенсильвания. Как-то раз я приехал домой навестить свою семью. Надо сказать, что маленькие итальянские лавочки там прекратили свое существование и сменились огромными супермаркетами, как это сейчас происходит везде. Мама послала меня в такой супермаркет купить банку консервированных помидоров по-итальянски «Фурмано», где я заметил, что почти все помидоры распроданы. В поисках банки я долго шарил по пустым полкам, пока не обнаружил целый ящик консервированных помидоров «Фурман». Приглядевшись к этикетке, я осознал, что «Фурмано» и «Фурман» — это одни и те же консервы. Компания просто прибавила букву «о» к некоторым видам консервов. Я подумал: может быть, это связано с тем, что, покупая помидоры по-итальянски, люди отнесутся к товару с большим доверием, если на конце название фирмы будет оканчиваться на гласную?*

**Примечание автора.** Человек, который написал этот отчет, добавил также, что буква «о» на конце слова играет двойную роль. Она



не только придает авторитета производителю, но делает товар чем-то ближе для людей, живущих в «итальянском гетто».

—

### **Одежда**

Вторым типом символа авторитета, который может заставить нас механически подчиняться, является одежда. Хотя одеяние авторитета более осязаемо по сравнению с титулом, этот символ также может быть подделан. Полицейские картотеки содержат массу сведений о мошенниках-виртуозах, мастерски умеющих менять свой внешний вид. Подобно хамелеонам, они используют в своих целях белое больничное, черное священническое, зеленое армейское или голубое полицейское одеяние, словом, то, что позволяет извлечь максимальную выгоду из сложившейся ситуации. К сожалению, жертвы мошенников слишком поздно понимают, что одеяние авторитета едва ли является свидетельством его истинности.

Серия исследований, проведенных социальным психологом Леонардом Бикманом (Bickman, 1974), показывает, как трудно бывает отклонять требования, исходящие от людей в форме. Ассистенты Бикмана просили прохожих на улице выполнить какое-нибудь странное требование (например, подобрать выброшенный бумажный пакет, встать по другую сторону от знака автобусной остановки). В половине случаев требующий — молодой человек — был одет в обычную уличную одежду; в другой половине случаев он носил униформу охранника. Независимо от типа требования, гораздо большее количество людей повиновалось, когда требующий был в форме. Похожие результаты были получены, когда требующим в униформе была женщина (Bushman, 1988).

Особенно показательным был следующий вариант эксперимента. Требующий останавливал пешеходов и указывал на человека, который стоял в 50 футах от них возле счетчика, определяющего стоимость парковки. Требующий, одетый то в обычную одежду, то в форму охранника, говорил всем пешеходам одно и то же: «Вы видите того парня у счетчика? Он превысил время парковки, но у него нет мелочи. Дайте ему 10 центов!» После этого требующий заворачивал за угол, так что к моменту, когда пешеход подходил к счетчику, требующего уже не было видно. Однако действие униформы продолжалось и после

ухода одетого в нее человека. Почти все пешеходы выполняли указание «охранника», но лишь менее половины прохожих подчинялись требованию человека, одетого в обычную одежду. [Исследование Мауро (Mauro, 1984) объясняет, почему требующий в униформе продолжает оказывать сильное влияние на людей даже после того, как покидает сцену. Полицейские, одетые в традиционную униформу, в противовес людям в обычной одежде (спортивная фланелевая куртка и широкие брюки), оценивались наблюдателями как более справедливые, отзывчивые, умные, честные и добрые.]

Позднее Бикман выяснил, что студенты колледжа угадывали с большой точностью, какой процент пешеходов выполнит распоряжение требующего, одетого в уличную одежду (50 % против действительных 42 %); однако студенты значительно приуменьшили в своих прогнозах процент пешеходов, которые подчинились требованию человека, одетого в униформу (63 % против реальных 92 %) (Bickman, 1974).

Менее явным, по сравнению с униформой, свидетельством авторитета является хорошо сшитый деловой костюм. Однако такой костюм оказывает на людей не меньшее действие. Он также может вызывать уважение окружающих. В ходе исследования, проведенного в Техасе, человек в возрасте 31 года нарушал правила дорожного движения, переходя улицу по красному сигналу светофора. В половине случаев он был одет в тщательно отутюженный деловой костюм с галстуком; в другой половине случаев на нем были рабочие брюки и рубашка. Исследователи издали наблюдали за происходившим и подсчитывали количество пешеходов, продолжавших ждать на тротуаре зеленого сигнала светофора, и количество пешеходов, следовавших за человеком, пересекавшим улицу на красный свет. В три с половиной раза больше людей, подобно детям Гаммельна, толпою шедшим за Пестрым Дудочником, срывалось вслед за недисциплинированным пешеходом, если он был одет в костюм (Lefkowitz, Blake & Mouton, 1955). В данном случае, однако, дело было не в волшебной дудочке, а в костюме из ткани в тонкую полоску.

Интересно, что два рассмотренных выше типа «авторитетной одежды» — форма охранника и деловой костюм — искусно сочетаются мошенниками в так называемой *схеме банковского эксперта*. Жертвой подобного мошенничества может стать кто угодно,

но чаще всего страдают одинокие пожилые люди. Операция начинается, когда человек в строгом деловом костюме-тройке появляется у дверей потенциальной жертвы. Все в одежде мошенника внушает мысль о пристойности и респектабельности. Белая рубашка накрахмалена; башмаки с узкими носами сияют. Его костюм не ультрамодный, а скорее классический: лацканы шириной три дюйма — не больше и не меньше; сукно тяжелое и прочное (хотя дело может происходить в июле); тона приглушенные — синий, темно-серый, черный.

Посетитель объясняет своей предполагаемой жертве — возможно, одинокой вдове, за которой он тайно следовал от дверей банка до ее дома за день или два до этого; — что он является профессиональным банковским экспертом, который в ходе проводившейся им экспертизы обнаружил некоторые неточности в финансовых отчетах. Он подозревает в подделке отчетов, связанных с определенными счетами, одного банковского служащего. Человек в костюме говорит, что счет вдовы, возможно, имеет отношение к махинациям, но чтобы можно было говорить об этом с уверенностью, необходимо получить доказательства. По этой причине он пришел просить ее о сотрудничестве. Не согласится ли она снять со счета свои сбережения, чтобы группа экспертов и ответственные банковские работники смогли проследить за действиями подозреваемого?

Часто внешний вид и манера держаться «банковского эксперта» бывают настолько впечатляющи, что жертве даже не приходит в голову мысль подвергнуть сомнению его слова и хотя бы по телефону получить им подтверждение. Вместо этого она отправляется в банк, снимает со счета все свои деньги и возвращается с ними домой, чтобы дожидаться вместе с «экспертом» сообщения о результатах операции. После того как банк закрывают, является одетый в униформу «банковский охранник», который объявляет, что все в порядке — видимо, счет вдовы не имел отношения к подделке финансовых отчетов. «Эксперт» облегченно вздыхает, любезно благодарит клиентку банка и дает охраннику указание вернуть деньги леди в сейф, чтобы избавить ее от необходимости делать это на следующий день, когда банк откроют. Улыбаясь и пожимая руки жертве, охранник забирает деньги и оставляет «эксперта» высказывать благодарности еще в течение нескольких минут. Естественно, как в конечном счете

выясняет жертва, «охранник» не в большей степени охранник, чем «эксперт» — эксперт. Они на самом деле являются парой мошенников, которые хорошо знают, что тщательно подобранная униформа способна оказывать на людей гипнотизирующее воздействие и заставлять их подчиняться «авторитетам».

### ***Атрибуты***

Одежда имеет не только функциональное назначение, она может служить декоративной цели. В этом случае она несколько иначе символизирует авторитет. Элегантная и модная дорогая одежда говорит о высоком статусе человека наравне с такими атрибутами, как драгоценности и машины. Машины имеют особенно большое значение в Соединенных Штатах; «американский любовный роман с автомобилем» стал легендой.

Исследование, проведенное в районе бухты Сан-Франциско, показало, что владельцы престижных автомобилей пользуются особым уважением. Экспериментаторы обнаружили, что водители, прежде чем начать сигналить машине, остановившейся при зеленом свете светофора, обычно ждали значительно дольше, если эта машина имела роскошный вид, а не являлась старой дешевой моделью. По отношению к водителю дешевой модели автолюбители не проявляли такого терпения: почти все машины сигналили, причем многие делали это неоднократно; двое водителей даже стали таранить задний бампер вставшего на пути старого автомобиля. Однако престижная модель имела такую пугающую ауру, что 50 % водителей терпеливо ждали момента, когда эта машина тронется с места, не прикасаясь при этом к сигнальной кнопке (Doob & Gross, 1968).

Позднее исследователи спросили студентов колледжа, что бы они стали делать в такой ситуации. Большинство студентов ответили, что они не стали бы ждать слишком долго, чтобы просигналить роскошному автомобилю. Период времени, в течение которого они собирались ждать, был короче временного интервала, в течение которого водители ждали в реальной ситуации. Студенты-мужчины дали особенно неточные прогнозы. Они заявили, что стали бы сигналить скорее водителю престижной машины, чем водителю дешевого автомобиля; конечно, эксперимент показал как раз обратное. Обратите внимание на сходство результатов этого исследования с

результатами большинства других исследований, в ходе которых изучалось давление авторитета. И в исследовании Милграма, и в исследовании, проводившемся в больницах Среднего Запада, и в эксперименте, в котором участвовали подставные лица в униформе охранника, люди были не в состоянии правильно предсказать, как они сами или другие будут реагировать на влияние авторитета. В каждом случае это влияние в значительной степени недооценивалось. Подобная непредсказуемость во многом объясняет чрезвычайно сильное влияние авторитетов, что позволяет им добиваться от людей всевозможных уступок. Авторитеты мощно воздействуют на нас, причем делают это незаметно.

## **Защита**

Для того чтобы противостоять влиянию авторитета, необходимо, прежде всего, убрать элемент неожиданности. Поскольку мы обычно недооцениваем влияние авторитета (и его символов) на свои действия, мы оказываемся в невыгодном положении, так как не считаем нужным соблюдать осторожность в ситуациях, когда авторитету может понадобиться уступка с нашей стороны. Следовательно, чтобы защитить себя от давления авторитетов, необходимо в первую очередь осознать их власть. Когда это осознание соединится с пониманием того, насколько легко можно подделать символы авторитета, можно будет применить тактику, суть которой заключается в очень осторожном поведении в ситуациях, когда какой-либо авторитет пытается использовать свое влияние.

Кажется, что это просто, верно? И в определенном смысле это в самом деле просто. Осознание влияния авторитета должно помогать нам сопротивляться ему. Однако здесь есть одно «но» — знакомая противоречивость, характерная для всех орудий влияния. Нам, возможно, вовсе не требуется противостоять влиянию авторитета или, по крайней мере, не требуется в большинстве случаев. Обычно авторитетные фигуры знают, о чем говорят. Врачи, судьи, высокопоставленные должностные лица, члены законодательных органов и им подобные обычно оказываются на верху социальной иерархической пирамиды благодаря более высокому, по сравнению с большей частью других людей, уровню знаний и рассудительности. Поэтому авторитеты, как правило, дают прекрасные советы.

Итак, авторитеты часто являются специалистами в какой-либо области; в самом деле, одно из словарных определений авторитета — эксперт. В большинстве случаев нет смысла пытаться заменить суждения эксперта, авторитета нашими собственными, в гораздо меньшей степени обоснованными. В то же время неразумно полагаться на мнение авторитета во всех случаях. Главное для нас — научиться определять, особенно не напрягаясь и не проявляя чрезмерной бдительности, когда целесообразно выполнить требования авторитетов, а когда этого делать не следует.

### ***Непререкаемый авторитет***

В сложной ситуации следует задать себе два вопроса. Во-первых, когда мы сталкиваемся с тем, что выглядит как попытка оказания влияния на нас авторитетной фигурой, надо спросить: «Этот авторитет в самом деле является специалистом в данной области?» Такой вопрос фокусирует наше внимание на двух имеющих решающее значение элементах информации: на истинности данного авторитета и на его компетентности в данной конкретной области. Получив, таким образом, доказательства того, что мы имеем дело с авторитетным специалистом, мы можем ловко обойти расставленные ловушки. Давайте обратимся к конкретным примерам.

Рассмотрим, например, с данной точки зрения популярный рекламный ролик с участием Роберта Янга, расхваливающего кофе «Санка» (*Sanka*). Если бы люди, вместо того чтобы ассоциировать актера с доктором Маркусом Велби, сосредоточились на действительном статусе Янга, я уверен, данная реклама не пользовалась бы таким большим успехом на протяжении нескольких лет. Очевидным является то, что Роберт Янг не имеет медицинской подготовки и не обладает соответствующими знаниями. Все мы это знаем. Однако то, чем он все-таки владеет, это *титул* — доктор. Ну, так ведь очевидно и то, что это не настоящий титул, а лишь звание, связанное в нашем сознании с Робертом Янгом посредством актерской игры. Все это мы также знаем. Но — разве это не удивительно — когда мы *жуужжим*, очевидные факты не имеют значения, если только мы не обращаем на них особого внимания?

Вопрос «действительно ли данный авторитет является компетентным в данной области?» может принести большую пользу, так как он привлекает наше внимание к очевидному. Мы перестаем сосредоточиваться на не имеющих в действительности значения символах и начинаем размышлять об истинности авторитета и его компетентности. Более того, этот вопрос побуждает нас проводить различие между действительно важными авторитетами и авторитетами бесполезными, ненужными. Об этом различии мы легко забываем, когда давление авторитета сочетается со стремительным натиском проблем современной жизни. Техасские уличные прохожие, срывавшиеся с тротуара на проезжую часть вслед за одетым в деловой костюм недисциплинированным пешеходом, являют собой яркий пример. Даже если этот человек был авторитетом в деловых кругах,

что можно предположить по его одежде, он вряд ли был большим авторитетом по части перехода через улицу, чем последовавшие за ним пешеходы.

И однако люди пошли за человеком в костюме, как будто его *авторитет* заслонил от них чрезвычайно важное различие между имеющими отношение к делу и не имеющими такого отношения факторами. Если бы пешеходы потрудились спросить себя, является ли данный человек настоящим авторитетом в данной ситуации, действующим исходя из более высокого уровня специальных знаний, я полагаю, результат был бы совершенно иным. Аналогичным образом следует отнестись к Роберту Янгу, человеку, не лишенному авторитета в актерских кругах. Он сделал карьеру, преодолел не одно препятствие на пути к славе и многого достиг. Однако его умения и знания — это умения и знания актера, а не врача. Если мы, смотря по телевизору знаменитый «кофейный» рекламный ролик, сосредоточимся на истинной компетентности Роберта Янга в данном вопросе, мы быстро осознаем, что верить ему следует не больше, чем любому другому преуспевающему актеру, который стал бы утверждать, что «Санка» — это чрезвычайно полезный напиток.

### ***Коварная искренность***

Предположим, что мы все же столкнулись с авторитетом, который является компетентным специалистом в интересующей нас области. Прежде чем прислушаться к его мнению, следовало бы задать себе еще один простой вопрос: «Насколько правдивым будет, по нашему предположению, данный авторитет в данном конкретном случае?» Авторитеты, даже наилучшим образом информированные, могут намеренно исказить предоставляемые нам сведения. Следовательно, нам необходимо определить, насколько эти люди надежны в данной ситуации. В большинстве случаев мы так и поступаем. Мы позволяем повлиять на себя в гораздо большей степени тем специалистам, которые кажутся нам беспристрастными, чем тем, которые могут, по нашему мнению, что-то выиграть, убедив нас (Eagly, Wood & Chaiken, 1978). Исследования показали, что такова особенность мышления людей во всем мире (McGuinnies & Ward, 1980). Размышляя о том, каким образом авторитет может извлечь выгоду из нашей уступчивости, мы обеспечиваем себе дополнительные возможности



противостояния его чрезмерному давлению. Даже хорошо осведомленные в какой-либо области авторитеты не убедят нас до тех пор, пока мы не отыщем доказательства того, что они правдиво представляют факты.

Задавая себе вопрос о надежности авторитета, с которым мы имеем дело, мы должны иметь в виду маленькую уловку, которую часто используют «профессионалы уступчивости», чтобы убедить нас в своей искренности: они, как может показаться на первый взгляд, до определенной степени идут против своих собственных интересов. При помощи такого тонкого приема эти люди стремятся доказать нам свою честность. И надо признать, что это им удается весьма часто. Возможно, они упомянут о небольшом изъяне в предлагаемой ими продукции. Однако отмеченный незначительный недостаток неизменно будет теряться на фоне более важных достоинств рекламируемого товара — «Листерин (*Listerine*) — вкус, который вы ненавидите три раза в день»; «Эвис (*Avis*): мы — номер второй, но мы работаем для вас все усерднее»; «Л'Ореаль (*L'Oreal*): наша продукция не слишком дешевая, но она наилучшего качества». Доказав свою честность в мелочах, «профессионалы уступчивости» неизменно вызывают у людей большее доверие, когда касаются важных аспектов своего предложения (Settle & Gorden, 1974; Smith & Hunt, 1978; Hunt, Domzal & Kernan, 1981).

Я не раз видел, как описанный выше прием применялся в ресторане, причем имел поразительный эффект. Не секрет, что из-за низкой заработной платы служащие в ресторанах вынуждены дополнять свои заработки чаевыми. Для того чтобы получить щедрые чаевые, одного хорошего обслуживания клиентов недостаточно. Преуспевающие официанты и официантки используют специальные трюки для увеличения чаевых. Они знают, что чем больше счет посетителя, тем большая сумма перепадет им в качестве чаевых. Многие официанты являются опытными и ловкими «профессионалами уступчивости».

Желая выяснить, как же действуют официанты, я подал заявления о приеме на работу в несколько довольно дорогих ресторанов. Однако при отсутствии опыта лучшее, чего я смог добиться, — это должности помощника официанта. Помогая официанту, я мог незаметно наблюдать за действиями моего «босса» и его «коллег» и

анализировать их. Вскоре я понял, что особенно преуспевающим официантом в этом ресторане был Винсент. Он каким-то образом умудрялся заставить своих клиентов заказывать очень много, а затем давать необычайно щедрые чаевые. Другим официантам было далеко до Винсента.

Я постарался как можно чаще находить себе какие-нибудь дела вблизи столиков Винсента, чтобы понаблюдать за его стилем работы. Я быстро понял, что у него не было какого-то единого стиля. У Винсента был целый набор подходов, каждый из которых он использовал при подходящих обстоятельствах. Когда посетители приходили семьей, Винсент становился искрометным, как фейерверк, он сыпал остротами, причем обращался к детям так же часто, как к взрослым. Если ужинать приходила пара молодых влюбленных, официант вел себя сдержанно и немного высокомерно, чтобы запугать молодого человека (разговаривал Винсент исключительно с ним) и заставить его много заказывать и давать щедрые чаевые. С пожилой супружеской парой он держался официально и несколько церемонно, но отказывался от надменного тона; при этом он уважительно и одинаково часто обращался к каждому из супругов. Если клиент обедал один, Винсент общался с ним в дружественной манере, был разговорчивым и сердечным.

Винсент приберегал свой коронный трюк (он как будто шел против своих собственных интересов) для больших групп, имевших в своем составе от восьми до 12 человек. Его мастерство было непревзойденным. Винсент начинал свой спектакль тогда, когда приходило время заказывать первому человеку, обычно женщине. Независимо от того, что она выбирала, Винсент реагировал одинаково. Он хмурил брови, морщил лоб, его рука застывала над блокнотом для заказов. Затем, быстро посмотрев через плечо, нет ли рядом управляющего, он заговорщически наклонялся над столом, чтобы сообщить следующее: «Боюсь, это блюдо сегодня не так хорошо, как обычно. Могу я порекомендовать вместо него... или...? (В этот момент Винсент предлагал пару блюд из меню, которые были центов на пятьдесят дешевле, чем то блюдо, которое выбрала клиентка.) Они сегодня превосходны».

Таким образом Винсент приводил в действие несколько основных орудий влияния. Во-первых, даже те клиенты, которые не принимали

предложений официанта, чувствовали, что он оказывает им любезность, предоставляя ценную информацию, чтобы помочь им сделать заказ. Клиенты были благодарны Винсенту, и, следовательно, правило взаимного обмена начинало работать в его пользу, что отражалось на размере чаевых. Маневр Винсента не только способствовал увеличению процентной доли стоимости заказа, которую клиенты отводили на чаевые; этот маневр также побуждал клиентов больше и чаще заказывать. Авторитет официанта в глазах посетителей ресторана резко возростал, ведь он явно знал, что сегодня вечером хорошо приготовлено, а что — плохо. Более того — и здесь свой вклад вносило то, что Винсент как будто бы шел против своих собственных интересов, — клиенты убеждались в том, что официант является заслуживающим доверия источником информации, поскольку он рекомендовал блюда, которые были *менее* дорогими, чем первоначально заказанные. Вместо того чтобы попытаться набить свои карманы, он, похоже, искренне старался помочь своим клиентам.

По всей видимости, официант был одновременно и знающим и честным, что вызывало огромное доверие к нему. Винсент не терялся и ловко использовал в своих интересах свой положительный образ. Когда группа заканчивала делать заказы, он обычно говорил: «Очень хорошо, а не хотите ли вы, чтобы я помог вам выбрать вино к заказанным блюдам?» Я наблюдал эту сцену почти каждый вечер, и каждый раз реакция посетителей на предложение Винсента была одинаковой — улыбки, кивки и в большинстве случаев общее одобрение.

—

### **Отчет читателя (молодого бизнесмена)**

*Года два тому назад я попытался продать свою старую машину. Однажды я проходил мимо стоянки, заполненной подержанными автомобилями, и увидел надпись, гласившую: «Мы продадим вашу машину дороже». «Как раз то, что мне нужно», — подумал я и остановился, чтобы поговорить с владельцем агентства. Я сказал ему, что хочу получить за свою старую машину около трех тысяч долларов. Он ответил, что, по его мнению, мне следует запросить гораздо больше, потому что моя машина стоит, по крайней мере, тридцать пять сотен долларов. Я был очень удивлен. Ведь всем известно, что чем выше цена, запрашиваемая человеком, который*

продает автомобиль, тем меньше денег остается хозяину агентства после продажи машины. Предлагая мне запросить больше трех тысяч долларов, владелец агентства уменьшал свои собственные доходы. Совсем так же, как в Вашем примере с Винсентом-официантом, этот человек, казалось, шел против своих собственных интересов, поэтому я посчитал его заслуживающим доверия авторитетом; я «раскусил» его слишком поздно. Как бы там ни было, я согласился с тем, что моя машина стоит больше, чем я думал, и запросил за нее тридцать пять сотен долларов.

После того как моя машина пробыла на стоянке пару дней, мне позвонил агент и сказал, что один человек ею заинтересовался, но его не устроила цена. Агент спросил, не соглашусь ли я снизить цену на две сотни долларов, чтобы продать машину. Убеденный, что в агентстве принимают мои интересы близко к сердцу, я согласился. На следующий день мне позвонили снова и сообщили, что человек, о котором мне говорили, переживает финансовый кризис и поэтому не может купить машину. В следующие две недели мне еще дважды звонили из агентства и каждый раз просили снизить цену на две сотни долларов, чтобы продать мой автомобиль некоему человеку, который им заинтересовался. Оба раза я соглашался, потому что все еще думал, что агенты заслуживают доверия. Но каждый раз до оформления сделки дело не доходило. Я заподозрил неладное и позвонил своему другу, занимавшемуся автомобильным бизнесом. Мой друг сказал, что это старый трюк, с помощью которого агенты заставляют подобных мне неискушенных продавцов снижать запрашиваемую цену до сверхнизких уровней, что дает агентству огромные прибыли от продажи машин.

После разговора с другом я пошел и забрал свою машину. Когда я уезжал, владелец агентства все еще пытался уговорить меня оставить машину. Он утверждал, что у него есть на примете «горячий потенциальный клиент», который обязательно купит мой автомобиль, если только я сброшу еще две сотни долларов.

**Примечание автора.** Мы вновь сталкиваемся с принципом контрастного восприятия в сочетании с принципом главного интереса. После того как была установлена цена тридцать пять сотен долларов, каждая «сброшенная» сумма выглядела сравнительно маленькой.

Даже находясь на некотором расстоянии от столика, я мог читать на лицах посетителей такие мысли: «Конечно, ты знаешь, что здесь хорошо, и ты явно на нашей стороне. Посоветуй нам, что взять». С довольным видом Винсент — он действительно знал, какие марки вин имеются в наличии — обычно рекомендовал самые изысканные и, соответственно, дорогие вина. Он был так же убедителен, когда дело доходило до выбора десерта. Клиенты, которые в другом случае, возможно, вообще не стали бы заказывать десерт, под влиянием восторженных описаний Винсента решали съесть «печеную Аляску» и вдобавок шоколадный мусс. В конце концов, кому же верить, как не показавшему себя только с лучшей стороны специалисту?

Сочетая в своем маневре правило взаимного обмена и принцип влияния заслуживающего доверия авторитета, Винсент значительно увеличивал как свои чаевые, так и основные расходы клиентов, с которых эти чаевые начислялись. Дела его благодаря этому трюку шли просто великолепно. Обратите внимание на то, какую важную роль играло кажущееся отсутствие заботы о личной выгоде. Клиентам казалось, что Винсент шел против своих собственных интересов, и это также работало на него. [Подобную стратегию можно с успехом применять в целом ряде самых разных ситуаций. Например, один исследователь выяснил, что рекомендательные письма, посланные директорам по кадрам крупных корпораций, дают более благоприятные результаты для людей, ищущих работу, если эти письма содержат одно критическое замечание относительно кандидата на какую-либо важную должность среди позитивных характеристик (Knouse, 1983).]

## **Выводы**

— Проведенное Милграмом исследование склонности людей к повиновению показывает, что общество в целом оказывает сильное давление на своих отдельных членов с целью побуждения их к согласию с требованиями авторитетов. Действуя вопреки собственной воле, многие нормальные, психически здоровые индивиды были готовы причинять другим людям сильную боль по приказу авторитетного человека. Тенденция подчиняться законным авторитетам обусловлена многовековой практикой внушения членам

общества мысли о том, что подобное повиновение является правильным. Кроме того, людям часто бывает удобно повиноваться приказам истинных авторитетов, поскольку те обычно имеют большой запас знаний, мудрости и силы. По этим причинам почтение по отношению к авторитетам может возникать неосознанно. Повиновение авторитетам часто представляется людям рациональным способом принятия решения.

— Люди склонны автоматически реагировать на символы авторитета, а не на авторитет как таковой. Основными символами авторитета являются титулы, одежда и марка автомобиля. Как показали исследования, к индивидам, обладающим тем или иным символом авторитета (но не имеющим при этом никаких истинных преимуществ), окружающие относятся с большим почтением. Более того, практически все индивиды, которые уважительно относятся к символам авторитета, недооценивают степень влияния этих символов на их поведение.

— Можно защитить себя от пагубного влияния какого-либо авторитета, задав себе два следующих вопроса. Действительно ли этот авторитет является экспертом в данной области? Насколько правдивым он может оказаться? Первый вопрос отвлекает наше внимание от символов авторитета и фокусирует его на истинном статусе человека. Второй вопрос заставляет нас задуматься не только о компетентности эксперта в данной области, но и о том, насколько ему можно верить. Нам следует насторожиться, если человек, с которым мы общаемся, сначала сообщает о себе нечто негативное. Таким образом люди часто пытаются убедить окружающих в своей честности.

## **Контрольные вопросы**

### ***Совершенное владение материалом***

1. Что, по вашему мнению, наиболее убедительно доказывает верность утверждения Милграма, согласно которому готовность участников эксперимента причинять вред другим людям обусловлена всеобщей склонностью повиноваться авторитетным лицам?

2. Какой вывод относительно нашей способности признавать влияние авторитетов на наше поведение следует из данного исследования? Аргументируйте свое мнение.

3. Какое влияние оказывали на участников эксперимента Милграма три основных символа авторитета? Приведите по крайней мере два примера влияния этих символов из собственного опыта.

### ***Критическое мышление***

1. В главе 1 мы столкнулись с тревожным феноменом, получившим название феномена капитанства. Суть этого феномена заключается в том, что члены команды не обращают внимания на ошибки капитана или неохотно упоминают о них. Если бы вы были командиром экипажа самолета, что бы вы сделали, чтобы свести к минимуму вероятность проявления этой опасной тенденции?

2. Как вы думаете, почему в человеческом обществе возникла взаимосвязь между размером и статусом? Считаете ли вы, что эта взаимосвязь может исчезнуть в будущем? Если вы так считаете, то какие процессы, по-вашему, к этому приведут?

3. Предположим, вы работаете в рекламном агентстве, создающем телевизионные коммерческие фильмы о продуктах, которые имеют ряд достоинств и один недостаток. Если вы хотите, чтобы аудитория поверила в существование достоинств, следует ли упоминать о недостатке? Если вы о нем упомянете, то когда вы это сделаете — в начале, в середине или в конце рекламного ролика? Как вы объясните сделанный вами выбор?

## Глава 7. Дефицит

### *Правило малого*

*Для того чтобы что-то полюбить, надо  
осознать, что это может быть утрачено.*

*Г. К. Честертон*

Небольшой город Меса, штат Аризона, расположен недалеко от Феникса, где я живу. В Месе нет никаких особенно интересных достопримечательностей, однако этот город известен тем, что в нем живет много мормонов (по количеству проживающих в городе мормонов Меса занимает второе место в мире после Солт-Лейк-Сити). В центре города находится огромный мормонский храм, территория вокруг которого тщательно ухожена. Я не раз издали восхищался архитектурой этого храма, но у меня никогда не возникала мысль зайти внутрь. Так было до того дня, когда я прочитал в газете статью, в которой рассказывалось об особом внутреннем секторе мормонских храмов, куда имеют доступ только верные адепты церкви. Даже новообращенные не должны его видеть, однако из этого правила есть исключение. В течение нескольких дней сразу после того, как храм выстраивается заново, всем желающим разрешается совершить экскурсию по зданию, включая ту его секцию, вход в которую в остальное время запрещен.

В газетной статье сообщалось о том, что храм в Месе недавно был подновлен и что реконструкция была достаточно капитальной, чтобы храм можно было считать «новым» по церковным стандартам. Таким образом, только в течение ближайших нескольких дней посетители, не являвшиеся мормонами, могли увидеть ту часть храма, доступ в которую для них всегда был запрещен. Я очень хорошо помню, как подействовала на меня эта статья: я немедленно решил отправиться на экскурсию. Но когда я позвонил своему другу, чтобы спросить, не хочет ли он составить мне компанию, я начал понимать нечто интересное и быстро изменил свое решение.



Отклонив предложение, мой друг поинтересовался, почему я вдруг так сильно захотел посетить мормонский храм. Я был вынужден признать, что до сих пор мне не приходила в голову мысль совершить экскурсию по храму, что у меня нет вопросов о религии мормонов, на которые мне требовался бы ответ, что я не интересуюсь церковной архитектурой и что я не ожидаю найти в этом храме нечто такое, чего я не мог бы увидеть в ряде других церквей, расположенных на данной территории.

В ходе нашей беседы мне стало ясно, что особая притягательная сила данного храма объясняется единственной причиной: если я в ближайшие дни не познакомлюсь с запретным сектором, то никогда в будущем не буду иметь такого шанса. Нечто, что само по себе не представляло для меня большого интереса, стало в моих глазах привлекательным просто потому, что оно стремительно становилось менее доступным.

## **То, чего слишком мало, является наилучшим, а утрата — это самое ужасное**

Полагаю, что не только я имею подобную слабость. Почти каждый подвержен влиянию *принципа дефицита* в той или иной степени. Рассмотрим в качестве доказательства опрос студентов университета Флориды, которые, как и большинство студентов последнего курса, оценивали качество пищи в кафетерии кампуса как неудовлетворительное. Через девять дней, согласно данным второго опроса, студенты изменили свое мнение. Случилось нечто, заставившее их полюбить блюда, входящие в меню кафетерия. Любопытно, что событие, заставившее студентов изменить свою точку зрения, не имело ничего общего с качеством приготовления пищи, которое не изменилось ни на йоту. Но вот доступность этой пищи изменилась. Незадолго до проведения второго опроса студенты узнали, что из-за пожара они не смогут питаться в кафетерии в течение следующих двух недель (West, 1975).

Когда коллекционеры всякой всячины, от бейсбольных карт до предметов антиквариата, определяют ценность какого-либо предмета, принцип дефицита оказывает на них особенно большое влияние. Как правило, если предмет является раритетом, он более ценен. Особенно показателен *феномен драгоценного дефекта*. Испорченные предметы — размазанная почтовая марка или с двух сторон одинаково отчеканенная монета — иногда считаются наиболее ценными из всех. Так, почтовая марка, на которой изображение Джорджа Вашингтона имеет три глаза, не соответствует анатомическим фактам и выглядит неэстетично, однако коллекционеры ее усиленно ищут. В этом есть ирония: дефектные вещи, которые в другом случае сошли бы за мусор, оказываются ценным имуществом, если они несут на себе печать соответствующего дефицита.

Суть принципа дефицита такова — *ценность чего-либо позитивного в наших глазах существенно увеличивается, если оно становится недоступным*. С момента моего описанного выше столкновения с этим принципом я начал обращать внимание на его влияние на мое поведение. Например, я обычно прерываю интересную беседу с моими гостями, чтобы ответить на телефонный звонок

неизвестного звонящего. В данной ситуации этот звонящий имеет одно очень важное качество, которого нет у моего «очного» собеседника, — потенциальную недоступность. Если я не отвечу на звонок, я могу потерять того, кто звонит (а также информацию, которую он несет), навсегда. Не имеет значения, что текущая беседа может быть чрезвычайно важной или интересной — гораздо более интересной и важной, чем рядовой телефонный звонок. Когда звонит телефон, разговор с человеком, который звонит, кажется мне более важным, чем беседа с моими гостями.

Мысль о возможной потере оказывает на людей большее влияние, чем мысль о приобретении. Например, студенты испытывают более сильные чувства, представляя себе любовные неудачи или плохую успеваемость, а не успехи в учебе и личной жизни (Ketelaar, 1995). Угроза потенциальной потери оказывают сильное влияние на принятие решений. Похоже, возможность потери чего-то является более сильной мотивацией, чем возможность приобретения чего-либо равного по ценности (Tversky & Kahneman, 1981, DeDreu & McCusker, 1997). Например, домовладельцы, которым сказали, сколько денег они могут потерять из-за недостаточной теплоизоляции, с большей степенью вероятности займутся утеплением своих домов по сравнению с теми домовладельцами, которым сказали, сколько денег они могут сэкономить (Gonzales, Aronson, & Costanzo, 1988). Похожие результаты были получены исследователями, дававшими молодым женщинам брошюры, в которых говорилось о необходимости регулярного самообследования, позволяющего выявить рак груди на ранней стадии (Meyerwitz & Chaiken, 1987; Meyerwitz, Wilson & Chaiken, 1991). Женщины чаще откликались на призыв врачей, если в брошюрах сообщалось, что нечто (в данном случае здоровье) может быть утрачено (например, «Вы можете потерять свою грудь, если не будете тратить всего пять минут каждый месяц на ее осмотр и прощупывание»), и реже следовали медицинским рекомендациям, из которых вытекало, что нечто (в данном случае хорошее здоровье) может быть приобретено (например, «Ваша грудь всегда будет здоровой, если вы станете тратить только пять минут каждый месяц на ее осмотр и прощупывание»).

### ***Ограниченное количество***

Конечно, «профессионалы уступчивости» пытаются извлекать выгоду из того факта, что принцип дефицита оказывает чрезвычайно сильное влияние на наши представления о ценности вещей. Продавцы часто используют тактику «сообщения об ограниченном количестве» — покупателю говорят, что определенного товара мало и нельзя гарантировать, что этого товара хватит на всех желающих его приобрести. В период, когда я с целью изучения стратегий достижения уступчивости внедрялся в различные организации, я видел, как *тактика сообщения об ограниченном количестве* неоднократно использовалась в различных ситуациях: «Подобных автомобилей с откидывающимся верхом и с таким мощным мотором во всем штате осталось не более пяти. Когда они будут проданы, больше вы их не увидите в продаже, потому что автомобильные заводы их уже не производят», «Это один из двух оставшихся непроданными угловых участков земли. Вам не стоит даже смотреть другой, так как он неудачно расположен», «Вам следует серьезно подумать о покупке еще одного такого чемодана именно сегодня, потому что в поставках произошел сбой, и никто не знает, когда придет следующая партия товара».



**Рис. 7.1. Ценность дефицита.** Торговцы часто используют принцип дефицита в рекламе. В настоящем примере они акцентируют уникальную редкость новой формулы «Колгейт Тотал»

Иногда информация об ограниченном количестве товара была верной, а иногда — фальшивой. Однако в каждом случае намерение продавцов заключалось в том, чтобы убедить покупателей в дефицитности интересующего их предмета и таким образом увеличить его ценность в их глазах. Признаюсь, я не мог не восхищаться

продавцами, которые, используя описанную тактику, индивидуально подходили к каждому потенциальному покупателю. Особенно сильное впечатление произвела на меня уловка, которая применялась продавцами, работавшими в одном магазине бытовой техники.

Суть этой уловки состояла в следующем. Предположим, продавцу показалось, что некая пара заинтересовалась определенным товаром. Существует масса признаков проявляемого к товару интереса — внимательное изучение прибора и инструкций к нему, обсуждение качеств этого прибора. Однако если покупатели не приняли решения, они, как правило, не пытаются найти продавца, чтобы получить у него более подробную информацию. Обнаружив заинтересовавшуюся товаром пару, продавец может подойти и сказать: «Я вижу, вы интересуетесь этой моделью. Это неудивительно, ведь это прекрасный аппарат, да и цена подходящая. Но, к несчастью, я продал эту вещь другой паре не более двадцати минут тому назад. И, если я не ошибаюсь, таких моделей больше нет на нашем складе».

Покупатели, конечно, испытывают разочарование, которое отражается на их лицах. Из-за утраченной доступности вещь внезапно становится еще более привлекательной в их глазах. Обычно один из покупателей спрашивает, нет ли хоть малейшего шанса на то, что одна такая модель случайно осталась непроданной. «Хорошо, — допускает такую возможность продавец, — я могу это проверить. Я правильно понял, что вам нужна именно эта модель и что вас устраивает ее цена?» Этот вопрос имеет решающее значение. Продавец задействует принцип дефицита и предлагает покупателям связать себя обязательством купить прибор именно тогда, когда этот прибор кажется наименее доступным — и, следовательно, наиболее желанным. Многие покупатели в самом деле соглашались купить заинтересовавшую их вещь в такой момент. Таким образом, когда продавец возвращается и сообщает, что найдена дополнительная партия данных приборов, он уже держит наготове ручку и бланк контракта. Сообщение о том, что нужный товар имеется в достаточном количестве, может заставить некоторых покупателей посчитать его менее привлекательным (Schwarz, 1984). Но к этому времени дело заходит слишком далеко и большинство людей уже не могут изменить своему слову. Решение о покупке, публично принятое и подкрепленное

обязательством в решающий момент, остается в силе. Покупатели подписывают контракт, и вещь оказывается проданной.

### ***Лимит времени***

С методикой сообщения об ограниченном количестве имеет много общего тактика установления предельного срока, суть которой заключается в следующем: «профессионал уступчивости» официально устанавливает определенный временной интервал, в течение которого человек (например, покупатель) может реализовать предоставляемую ему возможность. Совсем как в приведенном выше примере, касающемся посещения «двора тайнств» мормонского храма, люди часто начинают делать то, что они никогда не собирались делать, только потому, что вскоре уже нельзя будет это сделать. Коммерсанты заставляют эту тенденцию работать на себя, устанавливая крайние сроки продаж и сообщая об этом потенциальным покупателям. Эти сроки порождают интерес к тому, что ранее не вызывало никакого интереса. Данная тактика часто используется при рекламировании фильмов и спектаклей. Недавно я заметил, как один целеустремленный владелец театра ухитрился три раза применить принцип дефицита, делая короткое сообщение, состоящее всего из пяти слов: «Срок эксклюзивного ангажемента скоро заканчивается!»

Одна из модификаций тактики установления предельного срока пользуется большой популярностью у некоторых торговцев, оказывающих давление на потенциальных покупателей. Девиз этих торговцев — «прямо сейчас». Клиентам часто говорят, что, если они не решат купить какую-либо вещь немедленно, они смогут приобрести ее только по более высокой цене или не смогут купить ее вообще. До сведения предполагаемого члена клуба здоровья или покупателя автомобиля доводят, что заключение выгодной сделки нельзя откладывать; если же потенциальный клиент покинет помещение, сделка сорвется. Одна крупная компания, занимающаяся изготовлением детских фотографических портретов, побуждает родителей сразу же заказывать и покупать как можно больше копий, объявляя, что «из-за отсутствия условий для хранения снимков непроданные фотографии детей сжигаются в течение двадцати четырех часов». Агент, предлагающий журналы жильцам, может заявить, что в другие дни он не сможет взять на складе какой-либо

журнал и, следовательно, те, кто хочет его приобрести, должны сделать это не откладывая. Руководство фирмы, занимающейся торговлей пылесосами, — в эту фирму мне удалось проникнуть — рекомендует своим агентам заявлять: «Я должен обойти так много людей, что каждую квартиру я могу посетить только один раз. Даже если позже вы решите, что вам нужно купить этот пылесос, я не смогу вернуться и продать его вам». Это, конечно, чепуха; представители компании с радостью пойдут навстречу любому покупателю, который попросит повторно прислать к нему агента. Менеджер компании по продажам объяснял практикантам, что истинная цель заявления о невозможности вернуться не имеет ничего общего с облегчением работы агентов. Цель заключается в том, чтобы «не дать предполагаемым клиентам времени на обдумывание сделки, запугать их и заставить поверить, что они не смогут получить данную вещь позже». Такая тактика вызывает у людей желание купить предлагаемую им вещь немедленно.

## Психологическое сопротивление

Факты свидетельствуют о том, что «профессионалы уступчивости» используют принцип дефицита, являющийся одним из орудий влияния, чрезвычайно часто и в самых разных ситуациях. Все орудия влияния имеют большую власть над людьми. Власть принципа дефицита обусловлена двумя основными моментами. Первый момент нам уже знаком. Действие принципа дефицита, как и действие других орудий влияния, основывается на извлечении выгоды из нашей склонности идти кратчайшим путем. Эта слабость, как и раньше, является результатом *информированности*. Мы знаем, что вещи, которыми трудно завладеть, как правило, лучше тех вещей, которыми завладеть легко (Lynn, 1989). Поэтому мы часто судим о качестве предмета по его доступности. Таким образом, одна из причин могущества принципа дефицита заключается в том, что, действуя в соответствии с ним, мы обычно действительно оказываемся правыми. [Не желая преуменьшать преимущества или преувеличивать опасности, связанные с подобного рода рациональным методом, я должен заметить, что эти преимущества и опасности в большинстве своем те же самые, что мы рассматривали в предыдущих главах. Соответственно, я не буду концентрировать внимание читателей на данной теме в оставшейся части этой главы, скажу только, что необходимо научиться отличать «честный» дефицит, который возникает естественно, и дефицит, специально сфабрикованный «профессионалами уступчивости».] Вторую причину могущества принципа дефицита следует искать внутри самого этого принципа. По мере того как нечто становится менее доступным, степень нашей свободы уменьшается; а мы *ненавидим* терять ту свободу, которая у нас есть. Стремление сохранить имеющиеся прерогативы является центральным моментом в *теории психологического реактивного сопротивления*, разработанной психологом Джеком Бремом для объяснения реакции людей на уменьшение степени личного контроля (J. W. Brehm, 1966; S. S. Brehm & J. W. Brehm, 1981). Согласно этой теории, всякий раз, когда что-то ограничивает наш выбор или лишает нас возможности выбора, потребность сохранить наши свободы заставляет нас желать их (а также товары и услуги, связанные с ними)



значительно сильнее, чем прежде. Поэтому когда дефицит — или что-либо иное — затрудняет наш доступ к какому-либо предмету, мы стремимся противостоять вмешательству, желая овладеть этим предметом больше, чем прежде, и предпринимая соответствующие попытки. Каким бы очевидным это утверждение ни казалось в теории, это явление пустило корни глубоко во все слои общества. Теория психологического реактивного сопротивления объясняет развитие множества различных форм человеческого поведения. Однако, прежде чем приступить к освещению этого вопроса, следует выяснить, в каком возрасте у людей впервые появляется желание бороться против ограничения их свободы.

Детские психологи утверждают, что родители, как правило, впервые сталкиваются с трудностями при общении с детьми, когда тем исполняется два года — этот возраст известен как «ужасные два года». Большинство родителей отмечают, что в возрасте двух лет дети начинают вести себя противоречиво. Двухлетние малыши всячески сопротивляются внешнему давлению, особенно оказываемому на них родителями. Прикажете им что-то сделать, они сделают все наоборот; дайте им одну игрушку, они потребуют другую; возьмите их на руки, они станут вырываться и требовать, чтобы их поставили на пол; поставьте их на пол, они начнут хвататься за вас и просить, чтобы их снова взяли на руки.

Интересное исследование было проведено в Вирджинии (S. S. Brehm & Weitraub, 1977). Двухлетних мальчиков в сопровождении их матерей отводили в комнату, в которой находились две одинаково привлекательные игрушки. Игрушки располагались таким образом, что одна из них стояла впереди прозрачного плексигласового барьера, а другая — позади него. В половине случаев высота загородки была всего один фут, так что практически ничто не мешало мальчикам взять игрушку, которая находилась за этой загородкой. В другой же половине случаев высота загородки была два фута, так что, для того чтобы завладеть «дальней» игрушкой, мальчикам приходилось обходить барьер. Исследователи хотели узнать, какой из двух игрушек дети, уже достаточно хорошо умеющие ходить, отдадут предпочтение при данных обстоятельствах. Были получены следующие результаты. Когда барьер был слишком низким, чтобы помешать детям добраться до игрушки, находившейся за ним, мальчики не показывали никакого

особого предпочтения в отношении той или иной игрушки; в среднем, к игрушке, стоявшей впереди барьера, они подходили так же часто, как к той игрушке, которая находилась позади него. Однако когда загородка была достаточно высокой, чтобы затруднить доступ к стоящей за ней игрушке, мальчики в три раза чаще отдавали предпочтение труднодоступной игрушке, чем той игрушке, которая была под рукой. Таким образом, было установлено, что двухлетние дети реагируют на ограничение их свободы демонстративным неповиновением. [Следует отметить, что двухлетние девочки в данном исследовании реагировали на высокий барьер не так, как мальчики. По всей видимости, причина этого не в том, что девочки не возражают против попыток ограничить их свободу. Видимо, они прежде всего реагируют на ограничения, которые исходят от других людей, а не на физические преграды (Brehm, 1983).]

### **Обманутый**

*Питер Керр (Нью-Йорк Таймс)*

Нью-Йорк. Дэниэл Гульбан не помнит, как исчезли его сбережения. Он помнит вкрадчивый голос позвонившего ему агента. Он помнит свои мечты о богатстве. Но 81-летний бывший работник коммунальной службы так и не понял, как мошенники убедили его расстаться с 18 тысячами долларов.

«Я просто хотел пожить на широкую ногу в последние отведенные мне дни или годы, — говорит Гульбан, житель Холдера, штат Флорида. — Когда же я обнаружил чудовищный обман, я не мог какое-то время ни есть, ни спать. Я потерял 30 фунтов. Я до сих пор не могу поверить, что мог сделать что-либо подобное».

Гульбан стал жертвой организации, которую официальные юридические лица называют «конторой, занимающейся продажей незарегистрированных ценных бумаг по телефону». Эта «контора» представляет собой битком набитую маленькую комнату, в которой дюжина мошенников звонят тысячам людей каждый день. Согласно данным, полученным комиссией, которая была специально создана при Сенате с целью расследования, подобные компании ежегодно выманивают сотни миллионов долларов у ничего не подозревающих клиентов.

«Они используют адрес престижного офиса на Уолл-стрит и обманным путем заставляют людей вкладывать деньги в различные

фантастические проекты с чарующе звучащими названиями, — говорит Роберт Абрамс, главный прокурор штата Нью-Йорк, который за последние четыре года участвовал в рассмотрении более дюжины случаев, связанных с жульничеством „контор, занимающихся продажей незарегистрированных ценных бумаг по телефону“. — Иногда мошенникам удается убедить людей вложить в сомнительное дело сбережения всей жизни».

Орестес Дж. Майхэли, помощник главного прокурора Нью-Йорка, возглавляющий комитет по защите инвесторов и ценных бумаг, говорит, что в действиях мошенников можно выделить три основных момента. Сначала делается «ознакомительный звонок». Мошенник представляется агентом компании, имеющей эффектно звучащее название и соответствующий адрес. Он всего лишь предлагает потенциальному клиенту ознакомиться с проспектами, в которых рассказывается о деятельности компании.

Звоня второй раз, мошенник сначала описывает громадные прибыли, которые может принести предлагаемая им сделка, а затем говорит клиенту, что пока вклады временно не принимаются. Через некоторое время мошенник звонит в третий раз и сообщает, что у клиента появилась возможность чрезвычайно выгодно вложить свои деньги.

«Идея заключается в том, чтобы помахать морковкой перед лицом покупателя, а потом быстро убрать ее, — говорит Майхэли. — Цель операции — вызвать у человека желание купить „ценные“ бумаги быстро, не раздумывая слишком долго. Иногда, звоня какому-либо человеку в третий раз, мошенник притворяется, что он сильно запыхался, и сообщает клиенту, что он „только что пришел из торгового зала“».

Данная тактика заставила Гульбана расстаться со сбережениями всей жизни. В 1979 году Гульбану неоднократно звонил незнакомец, который, в конце концов, убедил его перевести в Нью-Йорк 1756 долларов, чтобы приобрести серебро. После еще одной серии телефонных звонков агент уговорил Гульбана перевести еще 6 тысяч долларов, чтобы купить нефть. Затем мошенники выманили у Гульбана еще 9740 долларов, но прибыли незадачливый коммерсант так и не дождался.

«Мое сердце упало, — вспоминает Гульбан. — Я не был жадным. Я только хотел увидеть лучшие дни». Гульбан так и не вернул себе утраченное.

**Рис. 7.2. Мошенническая проделка с использованием принципа дефицита.** Обратите внимание на то, как применение принципа дефицита во время второго и третьего телефонного разговора вынудило мистера Гульбана принять решение не задумываясь. *Щелк, зажужжало, сознание затемнилось*

Почему же психологическое реактивное сопротивление возникает у детей в возрасте именно двух лет? Возможно, здесь имеет значение то, что в это время в психике ребенка происходят существенные изменения. В возрасте двух лет маленький человек начинает осознавать себя как индивида. Двухлетние дети рассматривают себя уже не просто как продолжение окружающей среды, а как нечто своеобразное, обособленное (Levine, 1983; Lewis & Brooks-Gunn, 1979; Mahler, Pine & Bergman, 1975). Появление у детей представления об автономии естественно ведет к возникновению у них представления о свободе. Независимое существо — это существо, имеющее свободу выбора; ребенок, осознавший, что он является таким существом, несомненно будет стремиться узнать, какова же степень его свободы. Следовательно, нам не следует ни удивляться, ни расстраиваться, когда мы видим, что наши двухлетние дети идут против нашей воли. Они просто начинают ощущать себя отдельными человеческими существами и в их маленьких головках появляются важные вопросы относительно воли, прав и контроля над ситуацией — вопросы, на которые они стремятся найти ответы. В процессе борьбы за свою свободу и противостояния всякому ее ограничению происходит получение важной информации. Выясняя пределы своей свободы (и, по совпадению, предел терпения своих родителей), дети узнают, когда их обычно контролируют, а когда они сами могут осуществлять контроль над ситуацией. Мудрые родители предоставляют своим детям адекватную информацию (об этом мы поговорим несколько позже).

***Реактивное сопротивление взрослых. Любовь, оружие и стиральные порошки***

Двухлетние дети особенно склонны оказывать психологическое реактивное сопротивление, однако мы продолжаем выступать против ограничений нашей свободы в течение всей своей жизни. Психологи выделяют еще один период, когда данная тенденция усиливается: это подростковый период. Так же как и в два года, в подростковом возрасте у людей обостряется ощущение своей индивидуальности. Подросток перестает играть роль ребенка, контролируемого родителями, и начинает играть роль взрослого, имеющего определённые права и обязанности. Неудивительно, что юноши и девушки склонны сосредоточиваться на своих обязанностях в меньшей степени, чем на правах, которые, по их мнению, приближают их статус к статусу взрослых. Также неудивительно, что традиционное навязывание родителями своим детям собственных взглядов на жизнь в такое время часто не дает должного эффекта; подростки ускользают из-под родительского влияния, строят тайные планы и выступают против контроля со стороны взрослых.

Ярким примером пагубного воздействия родительского давления на подростков является так называемый феномен *Ромео и Джульетты*. Как известно, любовь героев трагедии Шекспира Ромео Монтеки и Джульетты Капулетти была обречена на гибель, так как между их семьями существовала давняя вражда. Сопrotивляясь всем попыткам разлучить их, подростки покончили с собой, тем самым навсегда соединив свои судьбы и утвердив свою свободную волю.

Напряженность чувств и динамичность действий этой пары всегда вызывали изумление и замешательство у зрителей и читателей. Как могло столь быстро развиться такое необыкновенное чувство самоотверженной любви у такой юной пары? Романтики говорят о встречающейся чрезвычайно редко совершенной любви. Ученые-социологи, однако, указывают на роль родительского вмешательства и вызванного им психологического реактивного сопротивления. Возможно, страсть Ромео и Джульетты поначалу не была столь всепоглощающей, чтобы ее развитию не могли помешать барьеры, воздвигнутые враждующими семьями. Может быть, эта страсть была доведена до наивысшего накала самим фактом наличия этих барьеров. А не думаете ли вы, что если бы молодых людей предоставили самим себе, их пламенная любовь незаметно сошла бы на нет?

Поскольку это выдуманная история, такие вопросы, разумеется, имеют гипотетический характер, а верность любых ответов на них относительна. С гораздо большей уверенностью можно отвечать на подобные вопросы, касающиеся современных Ромео и Джульетт. В самом ли деле влюбленные юноши и девушки, противостоящие родительскому вмешательству, более преданы друг другу? Действительно ли их любовь является особенно сильной? Американские исследователи, опросившие 140 пар, живущих в Колорадо, дают положительные ответы на эти вопросы. В ходе проведенных исследований было выяснено, что хотя родительское вмешательство в какой-то степени усложняет отношения влюбленных (партнеры относятся друг к другу более критично), это вмешательство также «разжигает» любовь и вызывает у молодых людей желание пожениться. Когда же давление со стороны родителей ослабевает, романтические чувства, как правило, несколько остывают (Driscoll, Davis & Lipetz, 1972). [Выявление в каком-либо конкретном случае феномена Ромео и Джульетты не должно вести к безоговорочному принятию родителями романтического выбора своих детей-подростков. Неопытные игроки в деликатной игре в любовь часто ошибаются; следовательно, они могли бы извлечь немалую пользу из советов взрослых, имеющих большой жизненный опыт. Родителям, желающим мудро руководить своими детьми, следует понимать, что подростки, которые хотят ощущать себя молодыми взрослыми, будут негативно реагировать на любые попытки контроля, которые являются типичными для отношений родителей с детьми. Гораздо более эффективными, чем традиционные формы родительского контроля (запреты и наказания), будут взрослые инструменты влияния (предпочтение и убеждение). Хотя опыт семейств Монтекки и Капулетти является литературной гиперболой, деспотичные ограничения отношений юных влюбленных вполне могут и в реальной жизни превратить романтический союз в тайный, излишне пылкий и даже трагический. Подробное описание исследования пар в Колорадо можно найти в книге Дрисколла (Driscoll et al., 1972)]

Если проявления феномена Ромео и Джульетты у современных подростков часто выглядят претенциозными в глазах посторонних наблюдателей, другие проявления подросткового реактивного сопротивления нередко приводят к трагическим последствиям. Более

десятилетия во всех средствах массовой информации широко рекламировался сорт сигарет «вирджинские тонкие» (*Virginia Slims*). Главная мысль, проводившаяся в данной рекламе, была следующая: женщины «прошли длинный путь» с тех пор, когда общество требовало от них смирения, добродетельности и благовоспитанности. Женщина больше не должна позволять кому бы то ни было ограничивать свою свободу, в том числе свободу курить сигареты. Имела ли эта рекламная идея успех в инициировании демонстративного неподчинения требованиям общества? Согласно статистическим данным, за весь период проведения данной рекламной кампании процент курящих сигареты увеличился только в одной демографической группе — среди девушек-подростков.

Таким образом, психологическое реактивное сопротивление двухлетних детей и тинэйджеров напоминает течение бурного потока. У большинства же взрослых людей вулкан реактивной энергии до поры до времени спит, и его извержение начинается только при определенных обстоятельствах (Ruback & Juieng, 1997). Такие извержения в каждом конкретном случае имеют свои особенности, представляющие интерес не только для психологов и социологов, изучающих человеческое поведение, но и для людей, создающих законы и «делающих» политику.

—

### **Отчет читателя (жительницы Блэксбурга, штат Вирджиния)**

*В прошлое Рождество я познакомилась с 27-летним мужчиной. Мне было 19. Хотя этот мужчина был не в моем вкусе, я стала с ним встречаться — возможно, потому что внимание человека, который был намного старше меня, льстило моему самолюбию. Но я серьезно не интересовалась им до тех пор, пока мои родственники не стали выражать озабоченность по поводу нашей разницы в возрасте. Чем больше они были недовольны, тем сильнее я влюблялась. Наш роман длился всего пять месяцев, но если бы мои родители ничего мне не говорили, я рассталась бы с ним уже через месяц.*

**Примечание автора:** Хотя Ромео и Джульетта давно стали историей, похоже, что феномен Ромео и Джульетты бессмертен и регулярно дает о себе знать в городках вроде Блэксбурга, штат Вирджиния.

—

Давайте рассмотрим конкретный пример. В Кеннесо, штат Джорджия, был принят закон, требующий от каждого взрослого жителя города приобретения оружия и боеприпасов. В случае неповиновения горожанам грозило наказание — от двух сотен долларов штрафа до шести месяцев тюремного заключения. Данный закон ограничивал свободу жителей Кеннесо. Кроме того, необходимо отметить, что городской Совет принял этот закон, проигнорировав общественное мнение. Казалось бы, согласно теории реактивного сопротивления, при данных обстоятельствах немногие из взрослых жителей города с населением 54 тысячи человек должны были подчиниться. Однако, как отмечалось в газетах, в течение трех-четырех недель после принятия данного закона торговля оружием в Кеннесо процветала.

Как же можно объяснить столь очевидное противоречие? Проведенный социологами опрос владельцев магазинов в Кеннесо показал, что покупатели оружия не являлись жителями этого города, а были приезжими. Принять решение приобрести оружие в Кеннесо большинство из них побудила реклама. Донна Грин, владелица магазина, названного в газетной статье «бакалейной лавкой, в которой торгуют оружием», сделала следующее заключение: «Бизнес процветает. Но почти все оружие было куплено людьми, приехавшими из других мест. Только два или три местных жителя купили у нас оружие, подчиняясь закону». Из этого следует, что оружие приобретали только те люди, чья свобода не была ограничена принятым законом.

Аналогичный случай имел место десятилетием ранее в нескольких сотнях миль к югу от Кеннесо. В округе Дэйд (в этот округ входит Майами), штат Флорида, в целях охраны окружающей среды был принят закон, запрещающий применение (а также хранение!) моющих средств, содержащих фосфаты. Как показало исследование, проведенное с целью определения социального воздействия этого закона, жители Майами отреагировали на его принятие следующим образом. Во-первых, видимо, в традициях Флориды, многие занялись контрабандой. Большие «мыльные караваны» отправлялись в ближайшие округа за фосфатсодержащими моющими средствами. Люди старались спрятать у себя дома как можно больше запрещенных коробок с порошками и бутылок с жидкостями; некоторые были



настолько одержимы идеей накопительства, что пытались обеспечить себя фосфатсодержащими моющими средствами на несколько лет вперед.

Помимо демонстративного неповиновения отмечалась другая, менее явная и более общая, реакция на принятие данного закона. Большинство жителей Майами стали сильно желать того, чего они больше не могли иметь. Соответственно, они начали выше оценивать качества фосфатсодержащих моющих средств. По сравнению с жителями города Тампа, на которых принятый в округе Дэйд закон не распространялся, жители Майами оценивали эти средства как более мягкие, более эффективно действующие в холодной воде, лучше отбеливающие, освежающие и устраняющие пятна. После принятия данного закона жители Майами даже начали считать, что фосфатсодержащие моющие средства удобнее в использовании (Mazis, 1975; Mazis, Settle & Leslie, 1973).

Такая реакция типична для индивидов, утративших какую-либо свободу. Признание ее типичности помогает понять, чем обусловлено психологическое реактивное сопротивление и каким образом действует принцип дефицита. Когда какой-либо предмет становится для нас менее доступным, наша свобода иметь его становится ограниченной, мы начинаем особенно сильно стремиться к обладанию им. Однако мы редко осознаем, что именно психологическое реактивное сопротивление лежит в основе этого стремления; все, что мы знаем, это то, что данный предмет нам *необходим*. Чтобы как-то объяснить самим себе свое желание получить недоступный предмет, мы начинаем приписывать ему положительные качества. В конце концов, естественно предположить, что человека влечет к какой-то вещи благодаря ее достоинствам. В случаях, подобных рассматриваемому, признание существования причинно-следственной связи между желанием и достоинствами является ошибочным. Фосфатсодержащие моющие средства не стали более эффективными после их запрещения. Люди просто приписали им дополнительные положительные качества, потому что обнаружили, что желают их больше.

### **Цензура**

Тенденция желать того, что запрещено, и, следовательно, предполагать, что оно является более стоящим, имеет отношение не только к стиральным порошкам и прочим предметам потребления. Эта тенденция распространяется также на область получения и передачи информации. В наш век, когда возможность определенным образом оперировать информацией становится все более важным условием получения богатства и власти, необходимо знать, какова типичная реакция людей на попытки каким-либо образом ограничить их доступ к информации. Хотя имеется достаточное количество сведений о наших реакциях на различные виды подлежащих цензуре материалов — материалов, в которых освещаются такие темы, как насилие в средствах массовой информации, порнография, радикальная политическая риторика, — очень немного известно о наших реакциях на цензуру этих материалов. Однако немногочисленные сведения, полученные в ходе проведения нескольких исследований по этой теме, являются чрезвычайно ценными. Установлено, что в большинстве случаев мы реагируем на запрещение информации усилением желания получить эту информацию и улучшением нашего отношения к ней (Ashmore, Ramchandra & Jones, 1971; Wicklund & Brehm, 1974; Worchel & Arnold, 1973; Worchel, Arnold & Baker, 1975; Worchel, 1992).

То, что люди особенно сильно желают получить труднодоступную информацию, неудивительно. Скорее, интересно то, что они начинают более позитивно относиться к этой информации, даже если они ее не получают. Например, когда студенты Университета Северной Каролины узнали, что речь, в которой высказывалось возражение против студенческих общежитий для лиц обоего пола, запрещена, они стали больше сопротивляться идее совместных общежитий (Worchel, Arnold & Baker, 1975). Таким образом, даже не познакомившись с запрещенной речью, студенты стали выражать большее сочувствие проводившейся в ней идее. Это наводит на мысль о том, что хитроумные индивиды, занимающие слабую или непопулярную позицию, могут заставить нас согласиться с их точкой зрения, специально ограничив доступ к имеющейся у них информации. Кажется парадоксальным, но наибольший эффект часто дает не реклама каких-либо непопулярных взглядов, а ограничение их распространения. Такую тактику часто используют члены экстремистских неформальных политических организаций. Возможно,

авторы Конституции США выступили не только как сторонники гражданских свобод, но и как искушенные социальные психологи, когда Первая поправка узаконила поразительную для своего времени свободу слова. Отказавшись как-либо ограничивать ее, они, может быть, пытались свести до минимума психологическое реактивное сопротивление и исключить возможность новых политических движений играть на этом, чтобы получить поддержку населения. [Свидетельство того, что реактивное сопротивление может заставить людей делать то, что они при других обстоятельствах не стали бы делать, предоставил Хейлман (Heilman, 1976). Люди, покупающие продукты в супермаркетах, более охотно подписывают петицию за государственное регулирование цен на продукты, если перед тем им сообщают, что представители властей препятствовали распространению этой петиции.]

Конечно, ограничивается распространение не только политических идей. Часто бывает ограничен доступ к материалам, имеющим отношение к сексу. Время от времени полицейские подвергают ревизии полки книжных магазинов, а также интересуются репертуаром театров. Члены школьных родительских комитетов и специальных комиссий регулярно знакомятся с содержанием учебных пособий, как общеобразовательных, так и специальных, освещающих проблемы, связанные с половым воспитанием. Организаторы подобных ревизий действуют исходя из лучших побуждений, и такие проверки действительно нужны, но проводить их непросто, поскольку они затрагивают важные вопросы, касающиеся морали, искусства, родительского контроля, школьного самоуправления и свобод, гарантируемых Первой поправкой. Тем, кто считает, что строгая цензура необходима, не мешало бы познакомиться с результатами следующего интересного исследования (Zellinger, Fromkin, Speller & Kohn, 1974). Студентам последнего курса университета Пэрду (*Purdue*) показали несколько рекламных объявлений, в которых речь шла о достоинствах одного романа. В половине случаев исследователи включили в текст объявлений такую строку: «книга предназначена только для лиц старше 21 года». Когда исследователи позднее попросили студентов рассказать о своей реакции на показанные им рекламные объявления, они выяснили, что реакции молодых людей на запрет были типичными. Те студенты, которые узнали о возрастном

ограничении, испытывали более сильное желание прочитать данную книгу и были больше уверены в том, что эта книга им понравится (по сравнению с теми студентами, которые не знали, что доступ к рекламируемой книге ограничен).

Можно возразить, что результаты исследования, в ходе которого было опрошено небольшое число настроенных «на сексуальную волну» студентов, не приложимы к учащимся начальных и средних школ, а ведь именно здесь ведутся жаркие споры о необходимости преподавания основ сексологии. Два момента заставляют меня сомневаться в силе подобного довода. Во-первых, психологи, которые занимаются изучением проблем, связанных со становлением человека как личности, сообщают, что, как правило, желание противостоять контролю со стороны взрослых появляется у детей как раз в начале подросткового периода. Многие люди, не принадлежащие к научным кругам, также обращают внимание на раннее появление сильных оппозиционных тенденций. Шекспир «сделал» своего Ромео пятнадцатилетним, а Джульетту — тринадцатилетней. Во-вторых, реакция студентов университета Пэрду на запрет является достаточно типичной не только в отношении темы секса и, следовательно, не может быть объяснена высоким уровнем сексуальной озабоченности, который они могли бы иметь. В действительности подобным образом обычно реагирует на навязываемые ограничения большинство людей. Ограничение доступа к книге имело тот же самый эффект, что и запрещение фосфатсодержащих моющих средств во Флориде или запрещение речи в Северной Каролине: люди начинали ощущать большую потребность в запрещенном предмете и в результате начинали выше оценивать качества данного предмета. Те, кто ратует за официальное запрещение использования материалов, имеющих отношение к сексу, в школьных учебных программах, имеют своей целью снижение уровня чувственной разнузданности у членов общества, особенно у молодежи. Результаты исследования, проведенного в Пэрду, а также результаты некоторых других подобных исследований заставляют задуматься, не приводит ли подчас официальное запрещение чего бы то ни было к результату, обратному тому, который предполагался. В таком случае ограничение доступа студентов к материалам, имеющим отношение к сексу, вероятнее всего, будет способствовать повышению у этих студентов интереса к

соответствующей теме и, следовательно, заставит их рассматривать самих себя как индивидов, которым эти материалы нравятся.

Термин *официальная цензура* мы обычно связываем в своем сознании с запрещением политических или порнографических материалов; однако официальная цензура может иметь и другой вид. Таковую цензуру мы обычно не считаем собственно цензурой, вероятно, потому, что она имеет место *постфактум*. Часто суду присяжных представляются доказательства или свидетельские показания, которые председательствующий судья запрещает присяжным принимать во внимание. В данном случае судью можно рассматривать как цензора, хотя цензура имеет здесь не совсем обычную форму. Представление информации суду присяжных не запрещается, так как оно уже имело место, запрещается именно использование этой информации присяжными. Насколько эффективен подобный запрет? Возможно ли, что у присяжных, считающих, что они вправе учитывать всю доступную им информацию, такой запрет вызовет психологическое реактивное сопротивление, в результате чего присяжные станут в большей степени ориентироваться на представленные доказательства?

На эти и некоторые другие вопросы пытались ответить социологи в ходе широкомасштабного исследования, проводившегося Юридической Школой университета Чикаго (Broeder, 1959). Полученные данные достаточно объективны, так как участниками эксперимента были настоящие присяжные, согласившиеся быть членами «экспериментальных судов присяжных», сформированных исследователями. Эти экспериментальные суды присяжных прослушивали магнитофонные записи, сделанные во время ранее проходивших судебных разбирательств, и присяжные высказывали свое мнение, как если бы они принимали решение. Особенный интерес представляет для нас следующий эпизод. Тридцать участвовавших в эксперименте присяжных слушали запись дела, возбужденного по иску женщины, которая пострадала в результате беспечности водителя грузовика. Были сделаны два интересных вывода. Первый вывод ни у кого не вызвал удивления: когда водитель заявлял, что у него есть страховой полис, присяжные обязывали его заплатить жертве в среднем на 4 тысячи долларов больше, чем тогда, когда водитель говорил, что у него нет страховки (37 тысяч долларов против 33 тысяч долларов). Таким образом, как давно подозревали страховые агенты,

присяжные присуждают большее возмещение жертвам, если должна платить страховая компания. Однако второй вывод представляет особый интерес. Если водитель говорил, что он застрахован, а судья решал, что присяжные не должны принимать во внимание это свидетельство, это указание судьи приводило к увеличению размера возмещения в среднем до 46 тысяч долларов. Таким образом, когда участвовавшие в эксперименте присяжные узнавали, что водитель застрахован, они увеличивали сумму возмещения на 4 тысячи долларов. Когда же другим присяжным официально объявлялось, что они не должны учитывать при вынесении решения эту информацию, присяжные ориентировались на нее в еще большей степени, увеличивая сумму возмещения на 13 тысяч долларов. Похоже, что официальная цензура, имеющая место во время вынесения решения присяжными, создает для цензора серьезные проблемы. Присяжные реагируют на информационное ограничение повышением оценки значимости информации, которую им запретили использовать (дополнительные доказательства смотрите в работе Wolf & Montgomery, 1977).

Уяснив, что люди особенно ценят ту информацию, доступ к которой ограничен, мы можем приложить принцип дефицита к сферам, не имеющим отношения к материальным предметам потребления. Это могут быть сферы идей, знаний и т. п. Важно понимать, что *информацию не обязательно подвергать цензуре, чтобы люди ценили ее выше; ее должно быть только недостаточно*. В соответствии с принципом дефицита люди считают информацию более убедительной, если думают, что не смогут получить ее из какого-нибудь другого источника. Утверждение, что эксклюзивная информация является более убедительной, является основой *товарной теории анализа убеждения*, разработанной двумя психологами — Тимоти Броком и Ховардом Фромкиным (Brock, 1968; Fromkin & Brock, 1971).

Верность теории Брока и Фромкина подтверждают, в частности, данные, которые были получены в ходе одного эксперимента, проведенного моим студентом (Knishinsky, 1982). Этот студент являлся преуспевающим бизнесменом, владельцем компании, импортировавшей говядину. Он счел необходимым повысить свой образовательный уровень и стать высококвалифицированным

специалистом в области маркетинга. После того как мы с этим человеком однажды поговорили у меня в офисе о дефиците и исключительности информации, он решил провести исследование с помощью людей, работавших в принадлежащей ему компании. Торговые агенты позвонили, как обычно, постоянным клиентам компании — закупщикам говядины для супермаркетов и других точек, торгующих продуктами в розницу, и одним из трех способов предложили им сделать заказ. Одни клиенты услышали предложение, сделанное в стандартной форме. Другим клиентам дополнительно была предоставлена информация о том, что поставки импортной говядины будут сокращены в ближайшие несколько месяцев. Третья группа клиентов получила те же сведения, что и вторая группа, а также информацию о том, что мало кто узнает о предстоящем сокращении поставок, так как эти сведения поступили из надежного, но засекреченного источника. [Из этических соображений клиентам всегда давалась информация, правдивая по своей сути. Действительно *существовала* опасность возникновения дефицита импортной говядины, и эта новость в самом деле пришла в компанию из секретных источников. В деталях этот проект описан в работе Книшински (Knishinsky, 1982).] Таким образом, клиентам из третьей группы дали понять, что ограничен не только доступ к продукту, но и доступ к информации, касающейся данного продукта — это был «двойной удар принципа дефицита».

Результаты эксперимента говорят сами за себя. Торговые агенты из второй и третьей групп стали требовать от владельцев магазинов увеличения закупок говядины, чтобы можно было обеспечить бесперебойную торговлю в течение ближайших месяцев. По сравнению с клиентами, которым было сделано торговое предложение в стандартной форме, те клиенты, которым было также сказано о дефиците говядины, заказали ее в два раза больше. Однако особенно много говядины заказали те клиенты, которые решили, что они владеют «исключительной» информацией. Такие клиенты приобрели в шесть раз больше говядины, чем клиенты, которым было сделано торговое предложение в стандартной форме. Очевидно, сообщение о том, что информация о дефиците сама является дефицитной, сделало данную информацию особенно убедительной.

## **Оптимальные условия**

Точно так же как другие орудия влияния, принцип дефицита бывает особенно действенным в определенные моменты. Следовательно, наилучший способ обеспечить защиту — это выяснить, когда данный принцип лучше всего работает на нас. С этой целью обратимся к эксперименту, проведенному по инициативе социального психолога Стефена Уорчела (Worchel, Lee & Adewole, 1975). Методика данного эксперимента была проста: людям, выбравшим продукты в магазине, предлагали взять шоколадное печенье из вазы, попробовать это печенье и оценить его качество. Одним покупателям протягивали вазу, содержащую десять печений; другим же предлагали взять образец товара из вазы, в которой лежало всего два печенья. Как и предполагали исследователи, когда печенье было одним из двух имевшихся в наличии, оно оценивалось покупателями выше, чем тогда, когда оно было одним из десяти. Кроме того, многие покупатели отмечали, что в будущем они, скорее всего, предпочли бы то печенье, которого было мало в вазе.

Полученные результаты еще раз подтверждают то, что мы уже знаем о принципе дефицита. Вновь и вновь мы убеждаемся в том, что менее доступный предмет является более желанным и более высоко ценимым. Однако, несколько изменив условия проведения эксперимента, Уорчел смог сделать два дополнительных вывода. Давайте рассмотрим их подробно, поскольку каждый из них заслуживает обсуждения.

### ***Заново испытываемый дефицит. Более дорогое печенье и гражданский конфликт***

В первом случае Уорчел изменил условия проведения эксперимента следующим образом. Некоторым покупателям сначала предлагали вазу с десятью печеньями, а затем меняли ее на вазу, содержащую два печенья. Таким образом, прежде чем откусить кусочек, эти покупатели видели, как уменьшается количество предлагаемых им печений. Другим же покупателям предлагали только вазу с двумя печеньями. Таким образом, исследователи пытались найти ответ на следующий вопрос: «Ценим мы больше то, что недавно стало для нас менее доступно, или то, чего всегда было мало?» В ходе



данного эксперимента был получен однозначный ответ на этот вопрос. Печенье было более высоко оценено теми покупателями, которые вначале столкнулись с его относительным изобилием и только потом — с дефицитом.

Подобный вывод можно сделать и в ряде более серьезных ситуаций. Например, социологи с рассмотренной выше точки зрения объясняют возникновение политических беспорядков и вспышек насилия. Так, Джеймс К. Дэвис (Davies, 1962, 1969) утверждает, что мы вероятнее всего будем сталкиваться с революциями в тех странах, где вдруг резко ухудшаются бывшие до сих пор удовлетворительными экономические и социальные условия. Таким образом, особенно склонны к протесту не те люди, которые привыкли к лишениям и считают их неизбежными, а те, кто узнал вкус лучшей жизни. Когда привычные социальные блага внезапно становятся менее доступными, люди начинают желать их больше, чем когда-либо, и часто с оружием в руках выступают против несправедливости.

Прежде чем сделать подобное заявление, Дэвис тщательно изучил сведения, касающиеся ряда революций, мятежей и внутренних войн, включая французскую, русскую и египетскую революции, американскую Гражданскую войну и мятежи негров, имевшие место во многих городах в 1960-е годы. В каждом случае резкому ухудшению условий жизни предшествовал период улучшения благосостояния населения, что и приводило к взрыву насилия.

В середине 1960-х годов в США резко обострился расовый конфликт. В то время нередко можно было услышать вопрос: «Почему сейчас?» Большинство людей не понимали, почему негры, проживавшие в США, выбрали именно прогрессивные шестидесятые для того, чтобы восстать. История их рабства насчитывает почти 300 лет, и все это время негры испытывали в Америке жесточайшую нужду. Однако, как отмечает Дэвис, два десятилетия, прошедшие после начала Второй мировой войны, принесли черному населению ощутимые улучшения в политической и экономической сферах жизни. В 1940 году афроамериканцы постоянно сталкивались со строгими юридическими ограничениями в сферах жилищного строительства, транспортного обеспечения и образования. При одинаковом уровне образования черный рабочий или специалист зарабатывал только немногим более половины того, что получал белый американец. Через

15 лет многое изменилось. Федеральное законодательное собрание сделало многое, чтобы покончить с официальной и неофициальной сегрегацией черного населения в школах, публичных местах, в жилищной и профессиональной сферах. Также были достигнуты крупные экономические успехи; доход черной семьи в среднем составил 80 % дохода белой семьи, члены которой имели такой же уровень образования (раньше же этот показатель составлял всего 56 %).

Но анализ социальных условий, который был проведен Дэвисом, показал, что в 1960-х годах темп прогресса заметно замедлился. Оказалось, что принять новые прогрессивные законы значительно легче, чем произвести реальные социальные изменения. Несмотря на обновление законодательной базы в 1940-х и 1950-х годах, американские негры понимали, что на деле их положение мало изменилось. Таким образом, одержанные в Вашингтоне победы практически ни к чему не привели. Например, за четыре года, последовавших за принятием Верховным судом США в 1954 году решения об интеграции всех средних школ, имели место 530 актов насилия (терроризирование черных детей и их родителей, подкладывание бомб, поджоги), организованных с целью помешать проведению школьной интеграции. Впервые после периода 1930-х годов, когда в год в среднем регистрировалось 78 случаев линчевания, американских негров стала серьезно волновать безопасность их семей. Волна насилия распространилась на многие сферы жизни. Нередко происходили вооруженные столкновения мирно настроенных черных демонстрантов, пытающихся отстоять свои гражданские права, с враждебными толпами белых американцев и с полицией.

В 1960-х годах уровень жизни афроамериканцев заметно понизился. В 1962 году средний доход черной семьи уменьшился и составил 74 % дохода белой семьи (при одинаковом уровне образования членов этих семей). По мнению Дэвиса, самым показательным аспектом в этих 74 % было не то, что они выражали долговременный рост благосостояния в сравнении с довоенным уровнем, а то, что это был показатель краткосрочного спада в сравнении с быстро промелькнувшим уровнем благополучия середины 1950-х годов. В 1963 году имели место мятежи в Бирмингеме и множество демонстраций, которые были безжалостно разогнаны

полицией. Вооруженные столкновения произошли в Уоттсе, Ньюарке и Детройте.

Таким образом, протест американских негров был более активным тогда, когда их урезали в гражданских правах после периода относительного благополучия, чем тогда, когда уровень их благосостояния был стабильно низок. Отсюда правители могут извлечь для себя ценный урок: опаснее предоставлять народу свободы на некоторое время, чем не предоставлять их вообще. Проблема заключается в том, что правительству, которое стремится улучшить политический и экономический статус традиционно угнетенного слоя населения, приходится предоставлять права людям, которые прежде этих прав не имели. В случае же отката на старые позиции атмосфера неизбежно накаляется.

В качестве примера также можно рассмотреть события, не так давно происшедшие в бывшем Советском Союзе. После десятилетий политических репрессий Михаил Горбачев начал предоставлять советским гражданам новые свободы и привилегии посредством последовательного проведения политики гласности и перестройки. Недовольная новым курсом небольшая группа государственных и военных чиновников, а также сотрудников КГБ организовала переворот. 19 августа 1991 года заговорщики поместили Горбачева под домашний арест и провозгласили, что они берут власть в свои руки и сделают все возможное, чтобы восстановить прежний порядок. Большинство людей во всем мире посчитали, что советские люди, известные своей молчаливой покорностью, как всегда, безропотно подчинятся силе. Вот как описывает свою первоначальную реакцию на происходившие в Советском Союзе события редактор журнала «Тайм» (*Time*) Лэнс Морроу: «Сначала я решил, что новость ввергнет советских людей в состояние шока и они даже не подумают оказать сопротивление. Конечно, русские должны вернуться „на круги своя“. Горбачев и *гласность* были отклонением от нормы; теперь же все пойдет по-старому».



**Рис. 7.3. Танки, но никаких танков.** Приведенные в ярость сообщением о том, что советский президент Михаил Горбачев арестован и заговорщики планируют отменить недавно предоставленные им свободы, жители Москвы вышли навстречу танкам и выиграли в тот день

Но предположения Морроу не подтвердились. Это были не обычные времена. Стиль управления Горбачева коренным образом отличался от стиля управления Сталина, а также любого из ряда деспотичных правителей послевоенного времени, которые не давали народным массам даже глотка свободы. Горбачев предоставил людям право выбора и определенные свободы. Когда же эти завоевания демократии оказались под угрозой уничтожения, люди стали действовать подобно собакам, у которых изо рта пытаются вытащить свежую косточку. Через несколько часов после объявления военного положения на улицы вышли тысячи граждан. Они воздвигали баррикады, выступали против вооруженных армейских подразделений, окружали танки и игнорировали комендантские часы. События развивались настолько стремительно, восстание было таким массовым, а оппозиция — такой единой в своей готовности отстоять завоевания гласности, что потребовалось всего три дня, для того чтобы потрясенные размахом сопротивления чиновники «пошли на попятный», отказались от власти и стали умолять Горбачева о пощаде. Если бы организаторы путча лучше знали законы истории — а также психологии — они должны были бы предвидеть, что приливная волна народного сопротивления поглотит их заговор. Законы истории и психологии не меняются: от раз данных свобод люди не отказываются без борьбы.

### **Отчет читателя (менеджера по инвестициям из Нью-Йорка)**

*Я недавно прочитал в Wall Street Journal одну историю, которая наглядно демонстрирует, как действует принцип дефицита. История рассказывает о том, как кампания Procter & Gamble попыталась заменить купоны на накопительные скидки при покупке их продукции более низким общим уровнем цен, а купоны упразднить. Это вызвало настоящий взрыв возмущения среди покупателей — протесты, бойкоты продукции, поток жалоб — хотя даже по данным Procter & Gamble покупатели используют только два процента купонов. Характерно, что во время предварительных экспериментов временное изъятие купонов не вызывало возмущения покупателей: они платили без купонов за те же самые продукты, не проявляя ни малейшего недовольства. Как писали в той статье, вспышка возмущения произошла, потому что руководство Procter & Gamble не учло одну простую вещь: «Покупатели считают купоны своим неотъемлемым правом». Поразительно, как яростно люди реагируют на попытки отобрать что-нибудь, даже если они этим никогда не пользуются.*

**Примечание автора.** Хотя для руководства Procter & Gamble взрыв возмущения, возможно, и был неприятным инцидентом, они сами неосознанно спровоцировали его. Купоны, дающие право на скидки, существуют в США более ста лет, а компания Procter & Gamble использовала их десятилетиями, тем самым, приучая покупателей к мысли, что купоны — это их право. А люди особенно яростно сражаются за права, которые они уже давно привыкли считать неотъемлемыми.

—

Эти же законы действуют и в жизни семьи. Непоследовательный родитель, который то дарует привилегии, то беспорядочно навязывает строгие правила, провоцирует ребенка на непослушание. Родитель, который только иногда запрещает своему ребенку есть конфеты между приемами пищи, тем самым предоставляет ему своего рода свободу. От привыкшего к такой свободе ребенка будет очень трудно добиться послушания, потому что ребенок в этом случае будет терять не просто право, которого он никогда не имел, а предоставленное ему ранее право. Как показывает анализ рассмотренных выше политических событий, а также эксперимент с шоколадным печеньем, люди начинают особенно сильно стремиться к обладанию какой-либо

вещью, когда она вдруг становится менее доступной. Поэтому не стоит удивляться тому, что у непоследовательных родителей дети обычно не отличаются послушанием (Lytton, 1979; O'Leary, 1995). [Для того чтобы избежать возникновения этой проблемы, родителям вовсе не требуется быть суровыми и непреклонными хранителями порядка. Например, ребенку, который неизменно пропускает ланч, можно давать легкую закуску перед обедом. Это не будет нарушением установленных правил и, следовательно, не породит новой свободы. Проблемы возникают тогда, когда ребенку вне всякой логики в одни дни разрешают удовольствия, а в другие — лишают их и он не в состоянии уловить причины такой разницы. Такой произвольный подход может привести к осознанию ребенком новых свобод и к непослушанию.]

### ***Конкуренция из-за ограниченных ресурсов. Глупая ярость***

Давайте вернемся к эксперименту с печеньем, чтобы понять кое-что еще относительно того, как мы реагируем на возникновение дефицита. Как уже было отмечено, печенье, которого было мало, оценивалось выше, чем печенье, которого было достаточно; кроме того, только что оказавшееся в дефиците печенье оценивалось особенно высоко. Если мы теперь обратим внимание на печенье, оказавшееся в дефиците, то увидим, что самую высокую оценку среди образцов получили те, которые стали менее доступными потому, что на них имелся спрос.

Как вы, наверное, помните, во время эксперимента покупателям сначала предлагали вазу с десятью печеньями, а затем заменяли ее вазой, содержащей всего два печенья. На самом деле исследователи создавали дефицит одним из двух способов. Некоторым участникам эксперимента объясняли, что печеньем нужно поделиться с остальными покупателями, чтобы они тоже смогли его оценить. Другим участникам эксперимента говорили, что количество предлагаемых им печений должно быть урезано, потому что исследователь просто сделал ошибку и дал им не ту вазу. Оказалось, что тем людям, которым уменьшение количества печенья объяснили повышенным социальным спросом на него, оно понравилось значительно больше, чем тем, кому уменьшение количества печенья объяснили необходимостью исправления допущенной ошибки. Таким

образом, было выяснено, что печенье, которое оказалось менее доступным вследствие большого социального спроса на него, было оценено наиболее высоко.

Следовательно, если какие-либо ресурсы ограничиваются, особенно важную роль в стремлении к ним начинает играть конкуренция. Помимо того, что какой-либо предмет становится в наших глазах более привлекательным тогда, когда он оказывается в дефиците, мы особенно сильно начинаем желать этот предмет тогда, когда вынуждены вступить из-за него в отношения конкуренции. Рекламодатели часто пытаются использовать эту нашу склонность в своих интересах. Из рекламы мы узнаем, что спрос на данный предмет так велик, что мы должны поторопиться купить его. Мы нередко видим в рекламных роликах толпу, наседающую на двери магазина еще до начала торговли, или покупателей, в мгновение ока опустошающих полки супермаркета, на которых расставлены рекламируемые продукты. В подобных случаях рекламодатели задействуют не только принцип социального доказательства. Они пытаются убедить нас не только в том, что данный продукт хорош, потому что так думают другие люди, но также и в том, что мы должны соперничать с этими людьми, чтобы получить рекламируемый продукт.

Осознание необходимости соперничества за дефицитные ресурсы является чрезвычайно важным мотивирующим фактором. Безразличный к своему партнеру любовник часто начинает испытывать настоящую страсть при появлении соперника. Поэтому многие не слишком удачливые влюбленные из стратегических соображений стараются дать понять объектам своей страсти, что у них появился новый обожатель (причем никакого обожателя на самом деле может и не быть). Торговцев учат играть в эту же игру с нерешительными покупателями. Допустим, агент по продаже недвижимости пытается продать дом потенциальному клиенту, занимающему выжидательную позицию. Агент может позвонить этому человеку и сообщить ему о другом потенциальном покупателе, который якобы осмотрел дом и обещал вернуться на следующий день, чтобы поговорить об условиях. Особенно сильное впечатление на нерешительного клиента обычно производит сообщение о том, что новый претендент является жителем другого города, причем весьма

состоятельным и уважаемым: «богатый промышленник из соседнего штата, желающий сделать выгодное капиталовложение» и «врач с супругой, переезжающие в этот город» являются излюбленными персонажами. Эта тактика, в некоторых кругах известная как «выталкивание за ограду», может быть удивительно эффективной. Мысль об отказе от чего бы то ни было в пользу соперника часто заставляет сомневающегося покупателя действовать быстро и решительно.

Желание завладеть вещью, являющейся предметом конкуренции, часто бывает всепоглощающим. Покупатели на крупных распродажах обычно испытывают сильное эмоциональное напряжение. Под влиянием конкурентов они изо всех сил стараются заполучить товары, которыми в другом случае, скорее всего, просто пренебрегли бы. Биологи подобное поведение животных называют кормовым безумием — животные без разбора начинают поедать все подряд. На рыболовецких судах рыбаки используют этот феномен в своих целях, бросая некоторое количество незакрепленной наживки большим косякам определенного вида рыб. Вскоре вода начинает буквально кипеть, то и дело мелькают плавники и хватающие наживку рты рыб, сражающихся за пищу. В этот момент рыбаки могут сэкономить время и деньги, бросив в воду лески без наживки, поскольку рыбы будут теперь заглатывать что угодно, в том числе голые металлические крючки.

«Рыбаки», промышляющие в универсальных магазинах, стремятся вызвать у потенциальных покупателей, которых они хотят поймать на крючок, яростное желание опередить конкурентов. Чтобы привлечь рыб и заставить их подняться к поверхности, рыбаки рассыпают незакрепленную приманку, которая называется рыбной кашницей. Подобно рыбакам, владельцы универмагов, в которых проводятся распродажи, выбрасывают на прилавки несколько видов особенно хороших, широко рекламируемых товаров; причем эти товары продаются по явно убыточным ценам с целью привлечения покупателей.

Если наживка привлекла внимание людей, вскоре, чтобы побыстрее проглотить ее, собирается толпа. Люди, соперничая друг с другом, доходят до состояния крайнего возбуждения. И люди и рыба одинаково утрачивают представление о том, что им нужно, и начинают



набрасываться на все, что им подсовывают. Интересно, задает ли себе бьющийся на палубе тунец с голым крючком во рту тот же вопрос, что и покупатель, возвращающийся домой из универмага с какой-нибудь ненужной ерундой в качестве единственного приобретения, — «Что меня стукнуло?».

Не подумайте, что подобная ожесточенная борьба за ограниченные ресурсы в условиях конкуренции имеет место только на рыбалке и на распродажах. Весьма поучительной является история одного приобретения. Этот случай произошел в 1973 году. Барри Диллер, являвшийся вице-президентом одной из крупнейших американских телевизионных компаний и продолжавший возглавлять «Парамаунт Пикчерс» и «Телевизионную сеть Фокс» (*Paramount Pictures and Fox Television Network*), согласился заплатить 3,3 миллиона долларов за эксклюзивный телевизионный показ фильма «Приключение Посейдона» (*Poseidon Adventure*). Никто за всю историю развития телевидения не платил такую астрономическую сумму за одноразовый показ фильма (рекордной суммой считались 2 миллиона долларов за показ фильма «Паттон» [*Patton*]). Цена была настолько неоправданно высокой, что на показе «Посейдона» ABC планировала потерять 1 миллион долларов. Как объявил вице-президент компании NBC Билл Сторк, «даже Диллер не сможет придумать способ, с помощью которого он смог бы вернуть свои деньги».



**Рис. 7.4. Заразительная конкурентная борьба.** Борьба в отделе фарфоровых изделий в магазине *Harrod's* бывает весьма напряженной,

когда покупатели конкурируют друг с другом, стремясь заполучить наилучшие товары во время летней распродажи в знаменитом лондонском универмаге

Как мог такой умный и опытный бизнесмен, как Диллер, заключить сделку, которая должна была привести к потере миллионов долларов? Прежде чем попытаться ответить на этот вопрос, следует остановиться на одном заслуживающем внимания аспекте продажи: впервые фильм был предложен телевизионным сетям на открытом аукционе. Никогда прежде три телевизионные компании не были вынуждены бороться за право показа какого-либо фильма подобным образом. Идея продать фильм на аукционе была выдвинута постановщиком и продюсером многих ярких фильмов Ирвином Алленом и вице-президентом компании «XX век Фокс» (20<sup>th</sup> Century Fox) Вильямом Селфом, которые пришли в восторг от полученного результата. Но как мы можем убедиться в том, что именно использование аукциона сыграло решающую роль? Может быть, необычайно высокая цена была обусловлена шикарной постановкой?

Приведем некоторые замечания участников аукциона. «Победитель», Барри Диллер, сквозь зубы сказал: «Руководство ABC приняло следующее решение, касающееся политики компании на будущее, — мы никогда больше не будем участвовать в подобных аукционах». Также о многом говорят слова соперника Диллера, Роберта Вуда, президента *CBS Television*. Вуд чуть не потерял голову и едва не предложил более высокую цену, чем его конкуренты — представители ABC и NBC. Вот что он сказал.

«В начале аукциона мы действовали очень благоразумно. Мы оценивали фильм с точки зрения того, что он может нам принести; кроме того, мы учитывали затраты на эксплуатацию. Но потом начали поступать предложения. ABC начала с 2 миллионов. Я в свою очередь предложил 2,4 миллиона. ABC увеличила сумму до 2,8 миллионов. Мы уже не могли остановиться. Я как будто потерял рассудок. Наконец, я дошел до 3,2 миллионов долларов; и тут наступил момент, когда я сказал себе: „Боже мой, если я получу этот фильм за такие деньги, что я буду с ним делать?“ Когда ABC в конечном счете обошла меня, я испытал чувство облегчения. Эта история была очень поучительной» (MacKenzie, 1974).

Журналист Боб Маккензи, бравший интервью у Вуда, утверждает, что, произнося последние слова, тот улыбался. Мы можем быть уверены, что когда Диллер из ABC делал свое заявление, он не улыбался. Они оба явно кое-чему научились на «Великом аукционе „Посейдона“». Причина того, что в результате не могли улыбаться они оба, заключалась в том, что для одного из них плата за обучение составила 1 миллион долларов. К счастью, мы можем извлечь из этой истории весьма ценный, но практически бесплатный урок. Обратите внимание на то, что улыбался тот человек, который *потерял* дефицитный приз. Как правило, всякий раз, когда пыль оседает, мы обнаруживаем проигравших, которые выглядят и говорят как победители (и наоборот). В подобных ситуациях всегда следует подумать о том, что же подняло эту пыль, — в данном случае это была открытая конкурентная борьба за дефицитный ресурс. Не только воротилам телевизионного бизнеса, но и всем нам следует соблюдать крайнюю осторожность при столкновении с дьявольским сочетанием духа соперничества и принципа дефицита.

## Защита

Достаточно просто почувствовать давление принципа дефицита; гораздо труднее противостоять этому давлению. Проблема частично заключается в том, что наша типичная реакция на дефицит мешает нашей способности думать. Когда мы видим, что нечто из того, что нам нужно, становится менее доступным, мы начинаем ощущать физическое возбуждение. Нас переполняют эмоции, кровь закипает, сознание затемняется, особенно тогда, когда мы имеем дело с конкурентами. Когда нас захлестывает поток чувств, рациональное начало отступает на второй план. Когда мы возбуждены, нам трудно сохранять спокойствие и анализировать ситуацию. Президент *CBS Television* после приобретения «Посейдона» Диллером сказал: «Динамика аукциона захватывает. Логика вылетает в окно» (MacKenzie, 1974).



**Рис. 7.5. Джон Траволта в фильме «Лихорадка субботнего вечера».** К крайнему удивлению всех заинтересованных лиц, кожаный пиджак, который носил Джон Траволта в фильме «Лихорадка субботнего вечера», был недавно продан за 145 тысяч долларов. Возможно, мы сумеем понять эту астрономическую цену, если учтем два обстоятельства. Во-первых, этот пиджак существует в единственном экземпляре, второго такого нет. Во-вторых, он был

приобретен на аукционе, где торг двух последних покупателей часто приводит к тому, что последнюю цену предсказать невозможно. Когда позднее аукциониста спросили, ожидал ли он, что последняя цена будет такой колоссальной, он скромно ответил: «Ну, для полиэстера это действительно рекорд»

Трудность заключается в том, что понимания механизма действия принципа дефицита часто бывает недостаточно для защиты от него, поскольку познавательные процессы оказываются подавленными эмоциональной реакцией на дефицит. Поэтому в умелых руках принцип дефицита становится могучим оружием. Когда оно применяется должным образом, наша первая линия обороны — тщательный анализ ситуации — становится практически бесполезной.

Если из-за затуманивающего сознание возбуждения мы не можем применить имеющиеся у нас знания о принципе дефицита, чтобы выбрать адекватную модель поведения, чем мы можем воспользоваться? Мы можем использовать само возбуждение в качестве основного сигнала. Таким образом, мы обратим оружие врага против него самого. Вместо того чтобы пытаться проанализировать ситуацию, мы должны просто прислушиваться к своему внутреннему голосу, чтобы не пропустить предупреждение. Почувствовав растущее возбуждение в ситуации, в которой существует возможность проявления уступчивости, мы можем привести себя в состояние боевой готовности. Таким образом мы сумеем распознать тактики, основанные на использовании принципа дефицита, и успеем принять необходимые меры предосторожности.

Однако предположим, что мы сумели уловить сигнал, подаваемый нам поднимающейся волной возбуждения, и поняли, что нам следует успокоиться и действовать с осторожностью. Что дальше? Имеется ли какая-нибудь другая информация, которую мы могли бы использовать для противостояния правилу дефицита и принятия правильного решения? В конце концов, просто поняв, что нам следует двигаться осторожно, мы не узнаем, в каком направлении нужно двигаться; такое понимание является лишь одной из предпосылок для принятия правильного решения.

К счастью, имеется доступная информация, которая может оказать нам существенную помощь в принятии решений, касающихся дефицитных предметов. Обратимся еще раз к эксперименту с

шоколадным печеньем. Исследователи отметили следующий интересный момент: хотя печенье, которого было мало, оценивалось как значительно более желанное, оно не оценивалось как хоть сколько-нибудь более вкусное по сравнению с печеньем, которого было много. Таким образом, несмотря на возросшее желание иметь в своем распоряжении дефицитное печенье (участники эксперимента говорили, что им хотелось бы иметь в будущем больше дефицитного печенья и что они заплатили бы за него более высокую цену), покупатели не изменили свое отношение к вкусу этого печенья. Здесь мы подходим к очень важному моменту. Удовольствие заключается не в *испытании на опыте* дефицитного товара, а в *овладении* им. Важно не путать эти два нюанса.

Всякий раз, когда мы сталкиваемся с давлением принципа дефицита, мы должны задавать себе следующий вопрос: «Зачем нам нужен этот дефицитный предмет?» Если мы хотим извлечь из обладания какой-либо редкой вещью социальную, экономическую или психологическую выгоду, тогда все прекрасно; давление принципа дефицита поможет нам определить, какую сумму имеет смысл заплатить за эту вещь — чем менее она доступна, тем ценнее она будет для нас. Однако очень часто вещь нужна нам не только ради обладания ею. Тогда для нас важна ее потребительская стоимость; мы можем хотеть эту вещь съесть или выпить, прикоснуться к ней, слушать ее, управлять ею или каким-либо другим образом *пользоваться* ею. В таких случаях очень важно помнить, что, становясь редкими в наших глазах, вещи *от этого* не делаются более вкусными, не начинают лучше звучать, выглядеть, ездить или работать.

Хотя эта мысль очень проста, она часто ускользает от нас, когда мы сталкиваемся с принципом дефицита. Я могу привести подходящий пример. Мой брат Ричард содержал себя в период учебы, добиваясь уступок от людей, которые упускали из виду упомянутую выше простую мысль. Тактика Ричарда была настолько эффективной, что ему приходилось работать для получения необходимой суммы денег только по несколько часов в неделю; это давало ему возможность остальное время посвящать учебе.

Ричард продавал машины, но не в демонстрационном зале и не на автомобильной стоянке. Он обычно покупал в уикэнд пару подержанных автомобилей, которые продавались частным образом

через газету, и, не затрачивая ничего, кроме мыла и воды, продавал их с определенной прибылью в следующий уикэнд тоже через газету. Для того чтобы делать это, он должен был знать три вещи. Во-первых, он должен был достаточно хорошо разбираться в машинах, чтобы покупать те из них, которые предлагались по самой низкой из указанных в «Справочнике автомобилиста» цене, но которые можно было законно перепродать по более высокой цене. Во-вторых, мой брат должен был знать, как следует писать рекламные объявления, чтобы они вызывали интерес у солидных покупателей. В-третьих, Ричард должен был уметь применять принцип дефицита, чтобы вызывать у потенциальных покупателей неоправданное желание заполучить предлагаемую им машину. Ричард все это знал и умел. Однако мы остановимся только на третьем его «таланте».

Ричард раз в неделю давал рекламное объявление в воскресную газету. Поскольку мой брат знал, как написать хорошее рекламное объявление, каждое воскресное утро он, как правило, проводил у телефона, отвечая на звонки потенциальных покупателей. Всякому, кто выражал желание увидеть машину, Ричард назначал *одно и то же время*. Этот трюк позволял ему добиваться от людей значительных уступок, поскольку побуждал их бороться друг с другом за «ограниченный ресурс» — за автомобиль.

Обычно прибывший первым потенциальный покупатель начинал внимательно изучать машину и указывать на замеченные недостатки и изъяны. Нередко покупатель спрашивал, нельзя ли снизить цену. Однако его настрой радикально менялся, когда подъезжал второй покупатель. Доступность машины для любого из потенциальных покупателей внезапно становилась ограниченной из-за присутствия конкурентов. Часто тот, кто прибыл раньше других, неумышленно подливал масла в огонь, заявляя, что у него больше прав: «Минуточку. Я приехал первым». Если он не упоминал о своих правах, за него это делал Ричард. Обращаясь ко второму покупателю, мой брат обычно говорил: «Простите, но этот джентльмен приехал раньше вас. Поэтому я вынужден попросить вас подождать на другой стороне дороги несколько минут, пока он будет осматривать машину. Затем, если он решит, что машина ему не подходит, или если он не сможет прийти к определенному решению, я покажу автомобиль вам».

Ричард утверждает, что по лицу первого покупателя можно было видеть, как растет его возбуждение. Неторопливое взвешивание всех «за» и «против» внезапно сменялось твердым убеждением «теперь или никогда!» относительно оспариваемого ресурса. Если он не решит купить машину — причем по запрашиваемой Ричардом цене — в следующие несколько минут, он может потерять ее навсегда и тогда — страшно подумать — ее получит этот... этот... притаившийся вон там соперник. Второй покупатель обычно волновался не меньше первого. Он не мог устоять на месте и начинал метаться из стороны в сторону, мечтая при этом поскорее добраться до ставшего вдруг необычайно привлекательным куска металла. Если первый покупатель почему-либо не мог купить машину или просто не был в состоянии достаточно быстро принять решение, второй покупатель начинал искать ручку, чтобы подписать контракт.

Если всех предпринятых Ричардом усилий все же оказывалось недостаточно для того, чтобы убедить первого покупателя немедленно купить машину, ловушка захлопывалась, как только на сцене появлялся третий потенциальный покупатель. По словам Ричарда, такое давление обычно оказывалась чрезмерным для первого покупателя. Он стремился поскорее покончить со всем этим, либо соглашаясь на цену Ричарда, либо быстро уходя. В последнем случае второй покупатель начинал испытывать сильнейшее желание купить машину, пока ее не перехватил этот... этот... притаившийся вон там соперник.

Все эти покупатели, которые помогли моему брату получить образование в колледже, не смогли понять главное: растущее желание купить машину не имело ничего общего с достоинствами данной машины. Неумение понять такую простую вещь можно объяснить двумя причинами. Во-первых, ситуация, которую моделировал для покупателей Ричард, вызывала у них эмоциональную реакцию, которая мешала им мыслить логично. Во-вторых, как следствие, покупатели не переставали думать, что главная причина, по которой им нужна эта машина, заключается в том, что они хотят пользоваться ею, а не просто иметь ее. На самом же деле применяемая Ричардом тактика вызывала у покупателей желание иметь эту машину только в смысле обладания ею. Оказываемое на них давление не влияло на



реальную ценность машины, на качества ее как средства передвижения.

Если мы оказываемся под давлением принципа дефицита в ситуации, в которой нас можно заставить пойти на уступки, наша реакция должна включать в себя две последовательные стадии. Как только мы ощутим волну эмоционального возбуждения, которая возникает из-за влияния дефицита, нам следует расценить это изменение своего состояния как предупреждение об опасности. Для того чтобы принять мудрое решение, мы должны сохранять спокойствие. Нам необходимо перестать нервничать и постараться взглянуть на ситуацию с рациональной точки зрения. Как только мы это сделаем, мы можем переходить ко второй стадии, спрашивая себя, зачем нам нужен данный предмет. Если мы хотим прежде всего обладать им, нам следует оценить его доступность, чтобы определить, сколько денег мы хотим на него потратить. Однако, если вещь нужна нам прежде всего сама по себе (то есть мы хотим ею пользоваться), мы должны помнить, что эта вещь будет функционировать одинаково хорошо независимо от того, является она дефицитной или количество таких вещей неограниченно. Сделать это несложно, нам только нужно вспомнить, что печенье не делается вкуснее оттого, что становится дефицитным.

## **Выводы**

— Согласно принципу дефицита, люди в большей степени ценят то, что менее доступно. Этот принцип часто применяется с целью извлечения выгоды в таких методиках достижения уступчивости, как тактика ограничения количества или тактика установления крайнего срока, с помощью которых «профессионалы уступчивости» стараются убедить нас, что доступ к тому, что они предлагают, строго ограничен.

— Принцип дефицита оказывает на людей сильное влияние по двум причинам. Во-первых, поскольку вещи, которые трудно приобрести, обычно бывают более ценными, оценка степени доступности предмета или переживания часто является рациональным способом оценки его качества. Во-вторых, когда вещи становятся менее доступными, мы утрачиваем часть своей свободы. Согласно теории психологического реактивного сопротивления, мы реагируем

на ограничение свободы усилением желания иметь ее (наряду с товарами и услугами, с ней связанными) в полном объеме.

— Психологическое реактивное сопротивление способствует возникновению у нас определенных мотиваций на протяжении всей нашей жизни. Однако это сопротивление особенно ярко выражено у представителей двух возрастных групп: у «кошмарных двухлеток» и у подростков. И двухлетний и подростковый возраст характеризуются обострением чувства индивидуальности. В этом возрасте повышается внимание к вопросам, связанным с контролем, правами и свободами. Поэтому двухлетние дети и подростки особенно чувствительны к каким бы то ни было ограничениям.

— Принцип дефицита влияет не только на оценку предметов и переживаний, но и на оценку информации. Исследования показывают, что ограничение доступа к информации заставляет людей особенно сильно стремиться к получению этого доступа в полном объеме, а также заставляет их относиться более благосклонно к данной информации. Ограниченная информация является более убедительной. На первый взгляд, такой вывод кажется удивительным. В случае наличия цензуры этот эффект имеет место даже тогда, когда информация не получена вообще. Когда же данная информация наконец оказывается полученной, то она представляется более ценной.

— Принцип дефицита оказывает на людей наиболее сильное влияние в двух случаях. Во-первых, дефицитные предметы повышаются в цене, когда выясняется, что они только что стали таковыми. То есть мы больше ценим те вещи, которых стало не хватать совсем недавно, чем те, которых всегда не хватало. Во-вторых, ограниченные ресурсы привлекают нас больше всего тогда, когда мы из-за них конкурируем с другими людьми.

— Трудно сознательно приучить себя оказывать сопротивление давлению принципа дефицита, потому что возникновение дефицита возбуждает эмоции и затрудняет рациональное мышление. При столкновении с дефицитом чего бы то ни было мы должны сразу же насторожиться, если почувствуем неадекватное возбуждение. Насторожившись, мы сможем предпринять шаги к тому, чтобы уменьшить возбуждение и объективно оценить достоинства дефицитного предмета.

## **Контрольные вопросы**

### ***Совершенное владение материалом***

1. Какова взаимосвязь между принципом дефицита и теорией психологического реактивного сопротивления Брема?
2. Почему у «кошмарных двухлеток» и у подростков реактивное сопротивление особенно ярко выражено?
3. Как современная социология может объяснить трагическую гибель двух знаменитых героев Шекспира — Ромео и Джульетты?
4. Какова стандартная реакция людей на запрещенную информацию?
5. Что, как показывает исследование Уорчела, Ли и Эдевоула (Worchel, Lee, Adewole, 1975), способствует усилению влияния принципа дефицита?

### ***Критическое мышление***

1. Во время рождественских праздников в 1983 и 1984 годах американцы больше всего стремились заполучить одну куклу (*The Cabbage Patch Kid Doll*), поступление которой в продажу было весьма ограничено. Используя полученные вами из этой главы знания о принципе дефицита, объясните, почему люди на публичных аукционах тратили 900 долларов, чтобы получить куклу, которая в магазине стоила 23 доллара.
2. Овидий сказал: «То, что легко достается, никому не нужно, запретное же соблазнительно». Объясните смысл этого высказывания с психологической точки зрения.
3. Вспомните о подходе моего брата Ричарда к продаже машин. Он никогда никому не лгал, однако некоторые считали его действия неэтичными. Каково ваше мнение? Была ли методика, которую использовал Ричард, приемлемой с этической точки зрения? Почему?
4. Более десятилетия главная идея широкой рекламной кампании, проводившейся с целью пропаганды достоинств сигарет «Вирджиния слимз», была следующей: современная женщина «прошла долгий путь» от полной «забитости» до независимости; современная женщина может курить сигареты наравне с мужчинами. В период проведения этой рекламной кампании процент курящих сигареты увеличился только в одной демографической группе — в группе девочек-

подростков. Дайте объяснение этому факту, используя полученные вами знания о психологическом реактивном сопротивлении.

## Глава 8. «Быстрорастворимое» влияние

### *Примитивное согласие в век автоматизации*

*Каждый день я использую все возможные способы, чтобы стать лучше.*

*Эмиль Коу*

*Каждый день я делаю все возможное для того, чтобы стать еще более занятым.*

*Роберт Чалдини*

[В английском тексте использовано прилагательное *instant*, известное российскому потребителю по сочетанию *instant coffee* — быстрорастворимый кофе. — *Примеч. перев.*]

В 1960-е годы у телезрителей пользовался большой популярностью Джо Пайн — ведущий оригинального телевизионного ток-шоу, которое выходило в Калифорнии. Зрителей привлекал особенный язвительный и конфронтационный стиль обращения Пайна с гостями программы — по большей части жаждущими показать себя эстрадными артистами, потенциальными знаменитостями, представителями неформальных, а также общественных или экстремистских политических организаций. Резкий стиль ведения шоу был нацелен на то, чтобы спровоцировать гостей на споры, сильно взволновать их, сбить с мысли и вообще представить их в глупом виде. Обычно сразу после представления гостя Пайн бросался в атаку на его убеждения, талант или внешность. Некоторые утверждали, что язвительность Пайна объясняется перенесенной им ампутацией ноги, которая озлобила его на всю жизнь; другие считали, что Пайн просто злобен по своей натуре.

Однажды вечером гостем шоу был рок-музыкант Фрэнк Заппа. Дело происходило в 1960-е годы, когда длинные волосы у мужчины еще были редкостью и предметом бурных споров. Как только Заппа

был представлен телезрителям, между ним и Пайном произошел следующий обмен репликами:

*Пайн:* Полагаю, длинные волосы делают вас девушкой.

*Заппа:* Полагаю, деревянная нога делает вас столом.

## **Примитивный автоматизм**

Приведенный выше диалог между Пайном и Заппой иллюстрирует главную тему данной книги: очень часто, принимая решение относительно кого-либо или чего-либо, мы не используем всю имеющую отношение к делу доступную информацию. Вместо этого мы учитываем только один элемент целого, который кажется нам чрезвычайно важным. Ориентируясь на изолированную часть информации — даже если обычно с ее помощью мы принимаем правильные решения, — мы можем совершить немало глупых ошибок — ошибок, которые отразятся на отношении к нам окружающих и которыми, что особенно неприятно, могут воспользоваться в своих интересах умные и хитрые люди.

В то же время на всем протяжении книги проводилась сопутствующая мысль: несмотря на глупые решения, которые мы неизбежно принимаем в случае ориентации лишь на один из элементов доступной информации, ритм современной жизни требует, чтобы мы в основном использовали именно такой стереотип [В этой главе центральным является термин *shortcut*, означающий одновременно 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.*] для экономии времени и сил. Вспомните, что в начале главы 1 была проведена аналогия между нашей склонностью к этому стереотипу и автоматическими реакциями животных. Как было отмечено, сложные поведенческие реакции многих видов можно «запустить» посредством имитации единственной характерной черты раздражителя — звука «чип-чип», красного цвета грудного оперения, специфической последовательности световых вспышек. Животные часто полагаются на такие единичные черты важного для них раздражителя, так как их

умственные способности весьма ограничены. Их мозг не в состоянии начать регистрировать и обрабатывать всю имеющую отношение к данному вопросу информацию, поступающую из окружающей среды. Поэтому у многих видов в процессе эволюции развилась особая чувствительность к определенным аспектам раздражителей, несущих важную информацию. Поскольку этих отдельно взятых элементов информации обычно бывает достаточно для того, чтобы правильно отреагировать, система, как правило, работает без сбоев. Всякий раз, когда индюшка слышит «чип-чип», она реагирует по типу *щелк, зажужжало*. Таким образом механически начинает реализовываться модель материнского поведения, что позволяет сохранить значительную долю ограниченных мозговых ресурсов индюшки, которые нужны ей для того, чтобы справляться с целым рядом других «проблем» в течение дня.

Мы, конечно, имеем гораздо более сложный мозговой механизм по сравнению с индюшками-матерями или представителями любого другого вида животных. Безусловно, мы способны принимать во внимание множество связанных с рассматриваемым вопросом фактов и, следовательно, принимать правильные решения. Именно наша способность обрабатывать информацию в полном объеме сделала нас доминантной формой жизни на планете. Однако наши возможности тоже не безграничны; чтобы сэкономить время, мы иногда должны отказываться от поглощающей все наше внимание сложной обработки всей доступной нам информации в полном объеме и принимать решения автоматически, подобно примитивным видам, учитывая лишь какой-то один элемент информации. Например, решая, что ответить требующему — «да» или «нет», мы часто принимаем во внимание только часть информации, имеющей отношение к данному вопросу. В предыдущих главах мы рассмотрели некоторые отдельные элементы информации, которыми мы наиболее часто пользуемся в случае необходимости быстро принять решение. Эти подсказки достаточно надежны, так как обычно они подталкивают нас к принятию правильных решений. Вот почему мы так часто автоматически задействуем принципы и правила взаимного обмена, последовательности, социального доказательства, благорасположения, влияния авторитета, дефицита при принятии решений, подразумевающих уступчивость. Каждый из перечисленных факторов

облегчает нашу задачу, когда мы решаем, что нам лучше сказать — «да» или «нет».

Мы склонны принимать во внимание единичные сигналы, когда у нас нет намерения, времени, энергии или познавательных ресурсов, чтобы провести исчерпывающий анализ ситуации. Когда мы торопимся, находимся в состоянии напряжения, неуверенны, безразличны, расстроены или утомлены, мы имеем обыкновение сосредоточивать свое внимание на наименьшем объеме доступной нам информации. Принимая решения в подобных обстоятельствах, мы часто возвращаемся к довольно примитивному, но рациональному подходу «один-элемент-хорошего-доказательства». [Данные о применении подобного сужения в сферах восприятия и принятия решений вы можете найти в работах Берковитца и Бака (Berkowitz & Buck, 1967), Боденхаузена (Bodenhausen, 1990), Коэна (Cohen, 1978), Истербрука (Easterbrook, 1959), Гилберта и Осборна (Gilbert and Osborn, 1989), Хоки и Гамильтона (Hockey and Hamilton, 1970), Кейнана (Keinan, 1987), Круглянского и Фройнда (Kruglanski & Freund, 1983), Макуорта (Mackworth, 1965), Милграма (Milgram, 1970), Миллера и соавторов (Miller et al., 1976), Мура и соавторов (Moore et al., 1986), Скэммона (Scammon, 1977) и Тверски и Канеманна (Tversky & Kahnemann, 1974).] Отсюда можно сделать лишающий спокойствия вывод: имея чрезвычайно сложный мыслительный аппарат, который позволяет нам занимать господствующее положение в мире в качестве вида, мы создали такую сложную, быстро меняющуюся и информационно перегруженную окружающую среду, что должны все чаще справляться с избытком информации таким же образом, как животные, которых мы давно превзошли.

Иногда последствия бывают пагубными. Вспомним позорную атаку ФБР на штаб-квартиру секты «Церковь Ветви Давидовой» в Вако, штат Техас. По данным анализа экспертов юридического департамента США, ФБР за время 51-дневной осады штаб-квартиры секты собрало такой объем информации, что оказалось неспособно проанализировать ее, и большая часть информации осталась неучтенной. Профессор Роберт Лоуден, один из консультантов юридического департамента, сказал: «ФБР было перегружено информацией... и они в конце концов вернулись к обычной тактике. Поскольку у них было недостаточно опыта работы с религиозными



организациями, они просто пошли на штурм здания» («*Overload of Advice*», 1993). Во время атаки ФБР более 80 членов секты, у которых страх и вера смешались в голове, покончили с собой.

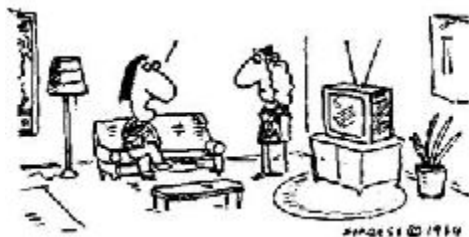
### **Современный автоматизм**

Джон Стюарт Милль, британский экономист, политический деятель и философ, умер более ста лет назад, в 1873 году. Он известен как последний человек, который знал все, что следовало знать. Теперь заявление, что кто-то из нас знает все, представляется просто абсурдным. После тысячелетий медленного накопления информации объем человеческих знаний стал быстро увеличиваться, как катящийся с горы снежный ком. Мы сегодня живем в мире, где большая часть информации имеет «возраст» менее 15 лет. В отдельных областях науки (например, физики), как утверждают некоторые специалисты, объем знаний увеличивается вдвое каждые восемь лет. Информационный взрыв не ограничивается такими «темными» узкими областями, как молекулярная химия или квантовая физика, но распространяется и на более доступные всем нам сферы знаний о здоровье, детском развитии, правильном питании. Более того, такой быстрый рост знаний, скорее всего, будет происходить и дальше в таком же темпе, поскольку в настоящее время исследователи всего мира заполняют своими новейшими открытиями 40 000 научных журналов (Broad, 1988).

Стремительный прогресс имеет место не только в науке. По данным ежегодного опроса Гэллапа, вопросы, стоящие «на повестке дня» общества, стали более разнообразными, а их решение занимает меньше времени (McCombs & Zhu, 1995). В своей книге «Футур-шок» (*Future Shock*) Элвин Тоффлер говорит о беспрецедентном увеличении темпа современной повседневной жизни. Мы путешествуем все быстрее и быстрее; мы стали чаще менять места жительства, быстрее строить и сносить дома, контактировать с большим количеством людей, причем более поверхностно; в супермаркетах, демонстрационных залах и других торговых точках мы сталкиваемся с огромным выбором продуктов, о которых мы даже не слышали в предыдущем году и которые вполне могут оказаться вышедшими из употребления или забытыми к следующему году. Новизна,

быстротечность, разнообразие и ускорение — вот что, в основном, определяет сегодняшнее цивилизованное существование.

Информационный взрыв [Согласно весьма обоснованной точке зрения, информационный взрыв обусловлен прежде всего многократным воспроизведением и повторением уже известных сведений и истин, а не увеличением количества новых знаний. Это обстоятельство, однако, не помогает разрешить психологическую проблему ориентации в этом потоке информации. — *Примеч. перев.*] и появление множества вариантов выбора обусловлены быстрым техническим прогрессом. Совершенствуются способы сбора, хранения, обработки и передачи информации. Сначала информационный бум захватил лишь крупные организации — правительственные агентства и солидные корпорации. Глава компании *Citicorp* Уолтер Ристон, выступая на одной из конференций, как-то сказал: «Созданная нами всемирная база данных позволяет немедленно передать любое сообщение в любую точку планеты». [Цитируется по документальному телевизионному фильму *PBS-TV* «Информационное общество» (*The information Society*), продюсер — Марк Порат (*Mark Porat*).] Благодаря развитию телекоммуникаций и компьютерных технологий доступ к огромным объемам информации получили отдельные граждане. Современные кабельные и спутниковые телевизионные системы обеспечивают поступление самой свежей информации в дома обычных людей.



«Я не могу решить... То ли мне почитать, то ли посмотреть фильм по кабельному телевидению или, может быть, посмотреть, что показывает обычный телевизор, послушать записи, поставить пластинку с „Рейдерами“, поиграть в видеоигры или просто пойти пораньше спать?»

**Рис. 8.1. Когда делаешь выбор из большого числа вариантов.** Слишком большое количество альтернатив может вызвать утомление

Все большую роль играет в наши дни персональный компьютер. В 1972 году Норман Макрэ, редактор журнала «Экономист» (*The Economist*), выступил с таким пророчеством.

«В XXI веке любой тупица, сидящий у компьютерного терминала в лаборатории, офисе, в публичной библиотеке или дома, сможет рыться в огромных объемах информации, содержащихся в компьютерных банках данных, задействуя механизмы, в десятки тысяч раз более мощные, чем те, которые были доступны даже такому высокоразвитому человеческому мозгу, как мозг Эйнштейна» (Масрае, 1972).

Однако пророчество Макрэ сбылось уже в 80-х годах XX века. В одной из статей, напечатанных в журнале «Тайм» было отмечено, что начинается новая эра в развитии человечества, а персональный компьютер был назван Человеком года. Редакторы «Тайма» объясняли свое решение значительным увеличением потребительского спроса на компьютеры. По их утверждению, Америка, да и весь мир, никогда уже не станут прежними. Предвидение Макрэ оказалось верным. Миллионы «тупиц» в наши дни сидят у мониторов, обрабатывая такие большие объемы информации, что на их фоне теряются даже изыскания Эйнштейна. Современные провидцы, вроде Билла Гейтса, президента корпорации «Майкрософт» (*Microsoft*), согласны с Макрэ, утверждающим, что сейчас мы тратим все усилия на изобретение разнообразных устройств, помогающих нам получать и доставлять информацию «кому угодно, когда угодно и куда угодно» (Davidson, 1999). Но отметим одну характерную деталь: наше время часто называют Информационной Эпохой, но никто не называет его Эпохой Знаний. Информация и знания — это не одно и то же. Чтобы информация стала знанием, ее надо сначала обработать: получить, отсортировать, проанализировать, интегрировать и сохранить.

### **Стереотипы должны быть священными**

Поскольку технологии развиваются гораздо быстрее, чем человеческое сознание, нашей естественной способности обрабатывать информацию, скорее всего, в недалеком будущем станет недостаточно для того, чтобы мы могли ориентироваться в потоке перемен и возможностей, характерном для современной жизни. Все

чаще и чаще мы будем уподобляться животным, которые не в состоянии ориентироваться в многообразии окружающей среды. В отличие от низших животных, чья способность к познанию мира всегда была резко ограниченной, мы сами сделали себя относительно неполноценными, построив чрезвычайно сложный мир. Наша искусственная неполноценность будет иметь те же самые последствия, что и естественная неполноценность животных. Принимая решения, мы будем все реже в полном объеме осмысливать ситуацию и все чаще будем концентрировать свое внимание на каком-то одном, скорее всего, самом характерном, элементе доступной нам информации.

Когда эти отдельные элементы действительно являются характерными, нет оснований излишне настороженно относиться к подходу, основанному на стереотипном ограничении внимания и автоматической реакции на поступающую конкретную информацию. Проблема возникает тогда, когда по каким-либо причинам обычно заслуживающие доверия сигналы начинают подавать нам плохие советы и побуждать нас к совершению ошибочных действий и принятию неверных решений. Как мы уже отмечали, одной из таких причин может являться стремление «профессионалов уступчивости» извлечь выгоду из нашего достаточно бездумного механического реагирования на большинство раздражителей. А поскольку ритм и форма современной жизни таковы, что мы все чаще реагируем на происходящее стереотипно, мы все чаще будем сталкиваться с попытками «профессионалов уступчивости» обмануть нас.

Как же можно противостоять «профессионалам уступчивости», пытающимся извлечь выгоду из нашей склонности к стереотипному реагированию? Я бы настаивал не на уклончивом поведении, а на мощной контратаке. Однако здесь имеется один важный нюанс. «Профессионалов уступчивости», которые играют честно, не следует считать врагами; напротив, они являются нашими союзниками и партнерами в процессе обмена материальными ценностями и социальными благами. Мы должны оказывать сопротивление лишь индивидам, фальсифицирующим, подделывающим или представляющим в ложном свете информацию, получение которой «запускает» наши стереотипные реакции.

Давайте рассмотрим конкретный пример. В соответствии с принципом социального доказательства мы часто решаем делать то,

что делают похожие на нас люди. Это, как правило, бывает весьма разумным, поскольку в большинстве случаев действие, которое совершается в какой-либо ситуации многими людьми, является наиболее адекватным и целесообразным. Таким образом, рекламодатель, который, не вводя нас намеренно в заблуждение, дает информацию о том, что некий сорт зубной пасты пользуется наибольшим спросом у покупателей, представляет нам ценное доказательство высокого качества рекламируемого продукта и сообщает о высокой вероятности того, что этот продукт нам понравится. Если мы пришли в магазин за тюбиком зубной пасты, мы можем, принимая решение, обратить внимание всего лишь на один элемент информации — в данном случае на сведения о популярности рекламируемого сорта пасты. Такая тактика рекламодателя вряд ли заманит нас в ловушку, напротив, она, вероятнее всего, сориентирует нас в нужном направлении и сэкономит наши силы и время, которые пригодятся нам для изучения сложной окружающей обстановки, а также для обработки больших объемов информации и принятия многочисленных необходимых решений. Действующий подобным образом рекламодатель вряд ли является нашим врагом, скорее это сотрудничающий с нами партнер.

Однако дело принимает совсем иной оборот, если «профессионал уступчивости» стремится вызвать у нас автоматическую реакцию, давая нам для этого фальшивый сигнал. Нашим врагом, по сути, является рекламодатель, который стремится убедить нас в популярности определенного сорта зубной пасты, используя для этой цели серию рекламных роликов с якобы «не подготовленными заранее интервью», в которых актеры, представляющиеся обычными покупателями, расхваливают продукт. В случаях, когда доказательство популярности какого-либо продукта является поддельным, эксплуатируемся мы, покупатели, автоматически реагирующие на принцип социального доказательства. Ранее я уже предостерегал читателей от приобретения любого продукта, качества которого расхваливаются в поддельном, якобы «не подготовленном заранее интервью». Нам следует посылать производителям таких продуктов письма с объяснением причин, по которым мы не приобретаем их товар, и предлагать этим производителям отказаться от услуг выбранных ими рекламных агентств. Я порекомендовал бы принимать

аналогичные меры в ответ на любое злоупотребление «профессионала уступчивости» при использовании им принципа социального доказательства (или любого другого орудия влияния) подобным образом. Нам следует отказаться от просмотра телевизионных передач, в которых звучит записанный на пленку смех. Бармен, который начинает смену, «посолив» блюдо для чаевых несколькими собственными купюрами, не должен ничего получать от нас. Если после длительного ожидания в очереди у дверей какого-либо ночного клуба мы обнаруживаем внутри достаточно свободного пространства и понимаем, что нас специально заставили ждать, чтобы произвести на нас впечатление фальшивым доказательством популярности клуба, нам следует немедленно уйти и объяснить причину нашего ухода тем, кто все еще остается в очереди. Иными словами, нам следует быть готовыми прибегнуть к бойкоту, угрозе, противостоянию, осуждению, да к чему угодно, чтобы поставить мошенников на место.

Я не считаю себя неуживчивым по натуре, но я активно выступаю за подобные воинственные действия, потому что, в определенном смысле, нахожусь в состоянии войны с эксплуататорами. Мы все находимся в состоянии войны с ними. Однако важно понимать, что основной мотив их действий — получение прибыли — не является сам по себе поводом для вражды; в конечном счете, мы все в той или иной степени стремимся к богатству. Мы не должны мириться вот с чем — с любой попыткой кого бы то ни было извлечь из ситуации выгоду посредством обесценивания часто автоматически используемых нами стереотипных методов. Стремительный напор современной жизни вынуждает нас при необходимости использовать проверенные стереотипы, эмпирически определенные правила и принципы. Они больше не являются роскошью; по мере ускорения ритма они во все возрастающей степени становятся бесспорно жизненно необходимыми. Вот почему нам не следует оставаться равнодушными всякий раз, когда мы видим, как какой-нибудь «профессионал уступчивости» злоупотребляет орудиями влияния. Мы испытываем потребность в правиле взаимного обмена, принципе социального доказательства и других рассмотренных в этой книге принципах и правилах. Но мы, естественно, станем пользоваться ими менее охотно, если будем часто сталкиваться с хитростями «психологических спекулянтов». В этом случае нам трудно будет, не откладывая, решать

все возникающие вопросы. Мы не можем допустить этого. Необходимо бороться. Ставки слишком высоки.

## **Выводы**

— Современная жизнь имеет множество особенностей. Поразительные технологические достижения привели к настоящему информационному взрыву, у человека стало гораздо больше вариантов выбора практически во всех областях деятельности, объем знаний значительно увеличился. Мы должны как-то приспособливаться к этой лавине перемен и альтернатив. В таких условиях особое значение приобретает умение быстро принимать правильные решения. Хотя все мы отдаем предпочтение хорошо обдуманым решениям, разнообразие форм и быстрый темп современной жизни часто не позволяют нам тщательно анализировать все относящиеся к делу «за» и «против». Все чаще мы вынуждены использовать другой подход к процессу принятия решений — подход, в основе которого лежат стереотипные способы поведения, вследствие чего решение уступить (или согласиться, или поверить, или купить) принимается на основании отдельного, обычно заслуживающего доверия, элемента информации. В этой книге описаны наиболее надежные и, следовательно, наиболее популярные — выделенные в чистом виде — «спусковые механизмы» уступчивости. Выше были рассмотрены правило последовательности, принцип взаимного обмена, принцип социального доказательства, правило благорасположения, принцип влияния авторитета и принцип дефицита.

— Вследствие повышения уровня умственных нагрузок, вероятно, в дальнейшем люди все чаще будут принимать решения автоматически, не задумываясь. «Профессионалы уступчивости», которые при выдвижении своих требований используют те или иные орудия влияния, скорее всего, будут все чаще добиваться успеха. Современные орудия влияния отнюдь не всегда применяются с целью эксплуатации. Они становятся опасными только тогда, когда их искусственно фабрикует «профессионалы уступчивости». Для того чтобы сохранить преимущества стереотипных реакций, необходимо бороться с подобными подделками всеми возможными способами.

## **Контрольные вопросы**

### ***Критическое мышление***

1. Выберите любые три орудия влияния, описанные в этой книге. Подумайте, как каждое из этих орудий можно использовать с целью эксплуатации, а также не из корыстных побуждений.
2. Опишите способ защиты от каждого из этих орудий влияния в случае применения их «профессионалами уступчивости».
3. Расскажите о трех наиболее важных уроках, которые вы извлекли из этой книги.



## Литература

*Aaker D. A.* Managing brand equity. New York: Free Press.

*Abrams D., Wetherell M., Cochrane S., Hogg M.A. & Turner J. C.* (1990). Knowing what to think by who you are. *British Journal of Social Psychology*, 29,97-119.

*Adams G. R.* (1977). Physical attractiveness research: Toward a developmental social psychology of beauty. *Human Development*, 20, 217–239.

*Allgeier A. R., Byrne D., Brooks B. & Revnes D.* (1979). The waffle phenomenon: Negative evaluations of those who shift attitudinally. *Journal of Applied Social Psychology*, 9, 170–182.

*Allison S. T., Mackie D. M., Mutter U. M. & Worth L. T.* (1993). Sequential correspondence biases and perceptions of change. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 19,151–157.

*Allison S. T. & Messick D. M.* (1988). The feature-positive effect, attitude strength, and degree of perceived consensus. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 14, 231–241.

*Altheide D. L. & Johnson J. M.* (1977). Counting souls: A study of counseling at evangelical crusades. *Pacific Sociological Review*, 20, 323–348.

*Anderson S. M. & Zimbardo P. G.* (1984). On resisting social influence. *Cultic Studies Journal*, 1,196–219.

*Ardry R.* (1970). *The social contract*. New York: Atheneum.

*Aronson E.* (1975, February). The route to learning and liking. *Psychology Today*, pp. 43–50.

*Aronson E., Blaney N., Sikes J., Stephan C. & Snapp M.* (1975, February). Busing and racial tension: The jigsaw route to learning and liking. *Psychology Today*, pp. 43–45,47-50.

*Aronson E., Bridgeman D. L. & Geffner R.* (1978a). The effects of a cooperative classroom structure on students' behavior and attitudes. In D. Bar-Tal & L. Saxe (Eds.), *Social psychology of education: Theory and research*. New York: Halstead Press.

*Aronson E., Bridgeman D. L. & Geffner R.* (1978b). Interdependent interactions and proso-cial behavior. *Journal of Research and Development in Education*, 12,16–27.

Aronson E. & Mills J. (№ 59). The effect of severity of initiation on liking for a group. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 59,177–181.

Aronson E., Stephan C., Sikes J., Blaney N. & Snapp M. (1978). *The jigsaw classroom*. Beverly Hills: Sage Publications.

Asch S. (1946). Forming impressions of personality. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 41, 258–290.

Ashmore R.D., Ramchandra V. & Jones R. A. (1971, April). Censorship as an attitude change induction. Paper presented at the meeting of the Eastern Psychological Association, New York.

Asimov I. (1975, August 30). The Miss America pageant. *TV Guide*.

Bachman W. & Katzev R. (1982). The effects on noncontingent free bus tickets and personal commitment on urban bus ridership. *Transportation Research*, 16A(2), 103–108.

Bandura A., Grusec J. E. & Menlove F. L. (1967). Vicarious extinction of avoidance behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 5,16–23.

Bandura A. & Menlove F. L. (1968). Factors determining vicarious extinction of avoidance behavior through symbolic modeling. *Journal of Personality and Social Psychology*, 8, 99–108.

Barker J. (1998, May 10). Judges on junkets. *The Arizona Republic*, pp. A1, A6, A7.

Benson P. L., Karabenic S. A. & Lemer R. M. (1976). Pretty pleases: The effects of physical attractiveness on race, sex, and receiving help. *Journal of Experimental Social Psychology*, 12, 409–415.

Benton A. A., Kelley H. H. & Liebling B. (1972). Effects of extremity of offers and concession rate on the outcomes of bargaining. *Journal of Personality and Social Psychology*, 24, 73–83.

Berkowitz L. & Buck R. W. (1967). Impulsive aggression: Reactivity to aggressive cues under emotional arousal. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35,415–424,

Berry S. H. & Kanouse D. E. (1987). Physician response to a mailed survey: An experiment in timing of payment. *Public Opinion Quarterly*, 51,102–114.

Berscheid E. & Walster [Hatfield] E. (1978). *Interpersonal attraction*. Reading, MA: Addison-Wesley.

*Bickman L.* (1974). The social power of a uniform. *Journal of Applied Social Psychology*, 4, 47–61.

*Bierley C., McSweeney F. K. & Vannieuwkerk R.* (1985). Classical conditioning preferences of stimuli. *Journal of Consumer Research*, 12,316–323.

*Blake R. & Mouton J.* (1979). Intergroup problem solving in organizations: From theory to practice. In W. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations*. Monterey, CA: Brooks/Cole.

*Blass T.* (1991). Understanding behavior in the Milgram obedience experiment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60,398–413.

*Blass T.* (1999). The Milgram paradigm after 35 years: Some things we know about obedience to authority. *Journal of Applied Social Psychology*, 29,955–978.

*Bodenhausen G. V.* (1990). Stereotypes as judgmental heuristics: Evidence of circadian variations in discrimination. *Psychological Science*, 1,319–322.

*Bodenhausen G. V. & Lichtenstein M.* (1987). Social stereotypes and information processing strategies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52,871–880.

*Bollen K. A. & Phillips D. P.* (1982). Imitative suicides: A national study of the effects of television news stories. *American Sociological Review*, 47,802–809.

*Bomstein R. F., Leone D. R. & Galley D.J.* (1987). The generalizability of subliminal mere exposure effects. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53,1070–1079.

*Brehm J. W.* (1966). *A theory of psychological reactance*. New York: Academic Press.

*Brehm S. S.* (1981). Psychological reactance and the attractiveness of unattainable objects: Sex differences in children's responses to an elimination of freedom. *Sex Roles*, 7,937–949.

*Brehm S. S. & Brehm J. W.* (1981). *Psychological reactance*. New York: Academic Press.

*Brehm S. S. & Weintraub M.* (1977). Physical barriers and psychological reactance: Two-year-olds' responses to threats to freedom. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, 830–836.

*Brenner M.* (1979). In-group bias in the minimal intergroup situation: A cognitive-motivational analysis. *Psychological Bulletin*, 86,307–324.

*Brock T. C.* (1968). Implications of commodity theory for value change. In A. G. Green-wald, T. C. Brock & T. M. Ostrom (Eds.), *Psychological foundations of attitudes*. New York: Academic Press.

*Brockner J. & Rubin J. Z.* (1985). *Entrapment in escalating conflicts: A social psychological analysis*. New York: Springer-Verlag.

*Breeder D.* (1959). The University of Chicago jury project. *Nebraska Law Review*, 38, 744–760.

*Brownstein R., Katzev R.* (1985). The relative effectiveness of three compliance techniques in eliciting donations to a cultural organization. *Journal of Applied Social Psychology*, 15, 564–574.

*Bruner J. S. & Goodman C. C.* (1947). Value and need as organizing factors in perception. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 42, 33–44.

*Budesheim T. L. & DePaola S. L.* (1994). Beauty or the best? The effects of appearance, personality, and issue information on evaluations of political candidates. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 20, 339–348.

*Burger J. M. & Petty R. E.* (1981). The low-ball compliance technique: Task or person commitment? *Journal of Personality and Social Psychology*, 40, 492–500.

*Burgess T. & Sales S.* (1971). Attitudinal effects of «mere exposure»: A reevaluation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 7, 461–472.

*Bum S. W.* (1991). Social psychology and the stimulation of recycling behaviors: The block leader approach. *Journal of Applied Social Psychology*, 21, 611–629.

*Bushman B.J.* (1988). The effects of apparel on compliance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 14, 459–467.

*Bushman B.J. & Stack A. Z.* (1996). Forbidden fruit versus tainted fruit: Effects of warning labels on attraction to television violence. *Journal of Experimental Psychology: Applied*, 2, 207–226.

*Buss D. M.* (1989). Sex differences in human mate preferences. *Brain and Behavioral Sciences*, 12, 1–49.

*Byrne D.* (1971). *The attraction paradigm*. New York: Academic Press.

*Byrne D., Rasche L. & Kelley K.* (1974). When «I like you» indicates disagreement. *Journal of Research in Personality*, 8, 207–217.

*Carducci B.J., Dueser P. S., Bauer A., Large M., & Ramaekers M.* (1989). An application of the foot-in-the-door technique to organ donation. *Journal of Business and Psychology*, 4, 245–249.

Castellow W. A., Wuensch K. L. & Moore C. H. (1990). Effects of physical attractiveness of the plaintiff and defendant in sexual harassment judgments. *Journal of Social Behavior and Personality*, 5, 547–562.

Chaiken S. (1979). Communicator physical attractiveness and persuasion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 1387–1397.

Chaiken S. (1987). The heuristic model of persuasion. In M. P. Zanna, J. M. Olson & C. P. Herman (Eds.), *Social influence: The Ontario Symposium: Vol. 5*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Chaiken S. & Stangor C. (1987). Attitudes and attitude change. In M. R. Rosenzweig & L. W. Porter (Eds.), *Annual Review of Psychology* (Vol. 38, 575–630). Palo Alto, CA: Annual Reviews.

Chartrand T. L., & Bargh J. A. (1999). The chameleon effect: The perception-behavior link and social interaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76, 893–910.

Chen S., & Chaiken S. (1999). The heuristic-systematic model in its broader context. In

5. Chaiken & Y. Trope (Eds.). *Dual-process theories in social psychology* (pp. 73–96). New York: Guilford.

Church A. H. (1993). Estimating the effect of incentives on mail survey response rates. *Public Opinion Quarterly*, 57, 62–79.

Cialdini R. B. & Ascani K. (1976). Test of a concession procedure for inducing verbal, behavioral, and further compliance with a request to give blood. *Journal of Applied Psychology*, 61, 295–300.

Cialdini R. B., Borden R. J., Thome A., Walker M. R., Freeman S. & Sloan L. R. (1976). Basking in reflected glory: Three (football) field studies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34, 366–375.

Cialdini R. B., Cacioppo J. T., Bassett R. & Miller J. A. (1978). Low-ball procedure for producing compliance: Commitment then cost. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, 463–476.

Cialdini R. B., Vincent J. E., Lewis S. K., Catalan J., Wheeler D. & Darby B. L. (1975). Reciprocal concessions procedure for inducing compliance: The door-in-the-face technique. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, 206–215.

Clark M. S. (1984). Record keeping in two types of relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47, 549–557.

Clark M. S. & Mills J. (1979). Interpersonal attraction in exchange and communal relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*,

37,12–24.

*Clark M. S., Mills J. R. & Corcoran D. M. (1989).* Keeping track of needs and inputs of friends and strangers. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 15,533–542.

*Clark M. S., Mills J. & Powell M. (1986).* Keeping track of needs in communal and exchange relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51,333–338.

*Clark M. S. & Waddell B. (1985).* Perceptions of exploitation in communal and exchange relationships. *Journal of Personal and Social Relationships*, 2,403–418.

*Clark R. D., Ill & Word L. E. (1972).* Why don't bystanders help? Because of ambiguity? *Journal of Personality and Social Psychology*, 24,392–400.

*Clark R. D., Ill & Word L. E. (1974).* Where is the apathetic bystander? Situational characteristics of the emergency. *Journal of Personality and Social Psychology*, 29,279–287.

*Cohen A. (1999, May 31).* Special report: Troubled kids. *Time*, p. 110.

*Cohen M. & Davis N. (1981).* Medications errors: Causes and prevention. Philadelphia: G. F. Stickley Co.

*Cohen S. (1978).* Environmental load and the allocation of attention. In A. BaumJ. E. Singer & S. Valins (Eds.), *Advances in environmental psychology* (Vol. 1), New York: Halstead Press.

*Collins J. (1998, November 9).* Distinct? Or extinct? *Time*, p. 110.

*Conway M. & Ross M. (1984).* Getting what you want by revising what you had. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47,738–748.

*Cook D. (1984).* Charles de Gaulle: A biography. New York: Putnam.

*Cook S. W. (1990).* Toward a psychology of improving justice. *Journal of Social Issues*, 46, 147–161.

*Craig K. D. & Prkachin K. M. (1978).* Social modeling influences on sensory decision theory and psychophysiological indexes of pain. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, 805–815.

*Darley J. M. & Latane B. (1968).* Bystander intervention in emergencies: Diffusion of responsibility. *Journal of Personality and Social Psychology*, 8,377–383.

*Davidson P. (1999, June 16).* Gates speaks softly of antitrust laws. *USA Today*, p. B2. *Davies J. C. (1962).* Toward a theory of revolution. *American Sociological Review*, 27,5<sup>^</sup>19.

*Davies J. C.* (1962). The J-curve of rising and declining satisfactions as a cause of some great revolutions and a contained rebellion. In H. D. Graham & T. R. Gurr (Eds.), *Violence in America*. New York: Singet Books.

*Deci E.* (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum.

*DeDreu C. K. W. & McCusker C.* (1997). Gain-loss frames and cooperation in two-person social dilemmas: A transformational analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72,1093–1106.

*De Paulo B. M., Nadler A. & Fisher J. D. (Eds.)* (1983). *New directions in helping: Vol. 2. Help seeking*. New York: Academic Press.

*Deutsch M. & Gerard H. B.* (1955). A study of normative and informational social influences upon individual judgment. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 51,629–636.

*DeVries D. L. & Slavin R. E.* (1978). Teams-games-tournaments (TGT): Review of ten classroom experiments. *Journal of Research and Development in Education*, 12,28–38.

*Dion K. K.* (1972). Physical attractiveness and evaluation of children's transgressions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 24,207–213.

*Doob A. N. & Gross A. E.* (1968). Status of frustrator as an inhibitor of horn-honking response. *Journal of Social Psychology*, 76,213–218.

*Downs A. C. & Lyons P. M.* (1990). Natural observations of the links between attractiveness and initial legal judgments. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17,541–547.

*Drachman D., deCarufel A. & Inkso C. A.* (1978). The extra credit effect in interpersonal attraction. *Journal of Experimental Social Psychology*, 14,458–467.

*Driscoll R., Davis K. E. & Lipetz M. E.* (1972). Parental interference and romantic love: The Romeo and Juliet effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 24,1-10.

*Dukes W. F. & Bavan W.* (1952). Accentuation and response variability in the perception of personally relevant objects. *Journal of Personality*, 20,457–465.

*Eagly A. H., Ashmore R. D., Makhijani M. G. & Longo L. C.* (1990). What is beautiful is good, but...: A meta-analytic review of research on the physical attractiveness stereotype. *Psychological Bulletin*, 110,109–128.

*Eagly A. H., Wood W. & Chaiken S.* (1978). Causal inferences about communicators and their effect on opinion change. *Journal of Personality*

and Social Psychology, 36,424–435.

*Easterbrook J. A.* (1959). The effects of emotion on cue utilization and the organization of behavior. *Psychological Review*, 66,183–201.

*Efran M. G. & Patterson E. W.J.* (1976). The politics of appearance. Unpublished manuscript, University of Toronto.

*Eibl-Eibesfeldt I.* (1959). Der Fisch *Aspidontus taeniatus* als Machahmer des Putzers *La-broides dimidiatus* [The fish *Aspidontus taeniatus* as an imitator of the cleaners *Labroides dimidiatus*]. *Zeitschrift fuer Tierpsychologie*, 16,19–25.

*Eibl-Eibesfeldt I.* (1975). *Ethology: The biology of behavior* (2d ed.). New York: Holt, Rinehart & Winston.

*Emswiller T., Deaux K. & Willits J. E.* (1971). Similarity, sex, and requests for small favors. *Journal of Applied Social Psychology*, 1,284–291.

*Eron L. D. & Huesmann L. R.* (1985). The role of television in the development of prosocial and antisocial behavior. In D. Olweus, M. Radke-Yarrow & J. Block (Eds.), *Development of prosocial and antisocial behavior*. Orlando, FL: Academic Press.

*Evans F. B.* (1963). *American Behavioral Scientists*, 6(7), 76–79.

*Fazio R. H., Blascovich J. & Driscoll, D.* (1992). On the functional value of attitudes. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 18,388–401.

*Fazio R. H., Sherman S.J. & Hen R. M.,* (1982). The feature-positive effect in the self-perception process. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42,404–411.

*Feinberg R. A.* (1986). Credit cards as spending facilitating stimuli. *Journal of Consumer Research*, 13,348–356.

*Feinberg R. A.* (1990). The social nature of the classical conditioning phenomena in people. *Psychological Reports*, 67, 331–334.

*Fenigstein A., Scheier M.F. & Buss A. H.* (1975). Public and private self-consciousness: Assessment and theory. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 43,522–527.

*Festinger L.* (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7,117–140.

*Festinger L.* (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford: Stanford University Press.

*Festinger L., Riecken H. W. & Schachter S.*(1956). *When prophecy fails*. Minneapolis: University of Minnesota Press.



*Fiske S. T. & Neuberg S. L.*, (1990). A continuum of impression formation: Influences of information and motivation on attention and interpretation. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 23, pp. 1-74). New York: Academic Press.

*Fleming T.* (1997, November 23). 13 things you never knew about the American Revolution. *Parade*, pp. 14–15. For women, all's pheromones in love, war. (1999, March 7). *The Arizona Republic*, p. E19.

*Foster E.* (1991, January 28). Lobbyists circle over capitol. *The Arizona Republic*, pp. A1, A6.

*Foushee M. C.* (1984). Dyads and triads at 35,000 feet: Factors affecting group process and aircraft performance. *American Psychologist*, 39,885–893.

*Fox M. W.* (1974). *Concepts in ethology: Animal and human behavior*. Minneapolis: University of Minnesota Press.

*Freedman J. L.* (1965). Long-term behavioral effects of cognitive dissonance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 1,145–155.

*Freedman J. L.* (1984). Effect of television violence of aggressiveness. *Psychological Bulletin*, 96, 227–246.

*Freedman J. L. & Fraser S. C.* (1966). Compliance without pressure: The foot-in-the-door technique. *Journal of Personality and Social Psychology*, 4,195–203.

*Frenzen J. R. & Davis H. L.* (1990). Purchasing behavior in embedded markets. *Journal of Consumer Research*, 17,1-12.

*Fromkin H. L. & Brock T. C.* (1971). A commodity theory analysis of persuasion. *Representative Research in Social Psychology*, 2,47–57.

*Fuller R. G. C. & Sheehy-Skeffington A.* (1974). Effects of group laughter on responses to humorous materials: A replication and extension. *Psychological Reports*, 35,531–534.

*Gaertner S. 1., Dovidio J. F., Rust M. C., Neir J. A., Banker B. S., Ward C. M., Mottola G. R., & Roulette M.* (1999). Reducing intergroup bias: Elements of intergroup cooperation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76,388–402.

*Ganzberg M.* (1964, March 27). *New York Times*, p. 1.

*Gamer R. L.* (1999). What's in a name: Persuasion perhaps? Unpublished manuscript, Sam Houston State University.

*George W. H., Gournic S.J. & McAfee M. P.* (1988). Perceptions of post drinking female sexuality. *Journal of Applied Social Psychology*, 18,1295–

1317.

*Gerard H. B.* (1983). School segregation: The social science role. *American Psychologist*, 38, 869–877.

*Gerard H.B. & Mathewson G. C.* (1966). The effects of severity of initiation on liking for a group: A replication. *Journal of Experimental Social Psychology*, 2, 278–287.

*Gerard H. B. & Miller N.* (1975). *School desegregation*. New York: Plenum.

*Gergen K., Ellsworth P., Maslach C. & Seipel M.* (1975). Obligation, donor resources, and reactions to aid in three cultures. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, 390–400.

*Gigerenzer G., & Goldstein D. G.* (1996). Reasoning the fast and frugal way: Models of bounded rationality. *Psychological Review*, 103, 650–669.

*Gilbert D. T. & Osborne R. E.* (1989). Thinking backward: Some curable and incurable consequences of cognitive bias. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 940–949.

*Glass G. V.* (1997, December). The Hollywood hustle. *George*, pp. 90–94.

*Gleick E.* (1997, February 10). Marine blood sports. *Time*, p. 30.

*Goethals G. R. & Reckman R. F.* (1973). The perception of consistency in attitudes. *Journal of Experimental Social Psychology*, 9, 491–501.

*Gonzales M. H., Aronson E. & Costanzo M.* (1988). Increasing the effectiveness of energy auditors: A field experiment. *Journal of Applied Social Psychology*, 18, 1046–1066.

*Gonzales M. H., Davis J. M., Loney G. L., Lukens C. K. & Junghans C. M.* (1983). Interactional approach to interpersonal attraction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44, 1192–1197.

*Goodenough U. W.* (1991). Deception by pathogens. *American Scientist*, 79, 344–355. *Gordon R. E. & Gordon K.* (1963). *The blight on the ivy*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

*Corn G.J.* (1982). The effects of music in advertising on choice behavior: A classical conditioning approach. *Journal of Marketing*, 46, 94–101.

*Gould M. S. & Shaffer D.* (1986). The impact of suicide in television movies. *The New England Journal of Medicine*, 315, 690–694.

*Gouldner A. W.* (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161–178.

*Green F.* (1965). The «foot-in-the-door» technique. *American Salesman*, 10,14–16.

*Greenberg M. S. & Shapiro S. P.* (1971). Indebtedness: An adverse effect of asking for and receiving help. *Sociometry*, 34, 290–301.  
*Greenwald A. F., Camot C. G., Beach R. & Young B.* (1987). Increasing voting behavior by asking people if they expect to vote. *Journal of Applied Psychology*, 72,315–318.

*Gregory S. W., & Webster S.* (1996). A nonverbal signal in voices of interview partners effectively predicts communication accommodation and social status perceptions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70,1231–1240.

*Gruner S.J.* (1996, November). Reward good consumers. Inc., p. 84.

*CrushJ. E.* (1980). Impact of candidate expenditures, regionality, and prior outcomes on the 1976 Democratic presidential primaries. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38, 337–347.

*Crush J. E., McKeough K. L. & Ahlering R. F.* (1978). Extrapolating laboratory exposure experiments to actual political elections. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, 257–270.

*Hammermesh D., & Biddle J. E.* (1994). Beauty and the labor market. *The American Economic Review*, 84,1174–1194.

*Harper C. R., Kidera C.J. & Cullen J. F.* (1971). Study of simulated airplane pilot incapacitation: Phase II, subtle or partial loss of function. *Aerospace Medicine*, 42,946–948.

*Heider F.* (1946). Attitudes and cognitive organization. *Journal of Psychology*, 21,107–112.

*Heilman M. E.* (1976). Oppositional behavior as a function of influence attempt intensity and retaliation threat. *Journal of Personality and Social Psychology*, 33, 574–578.

*Higgins E. T., Lee J., Kwon J., & Trope J.* (1995). When combining intrinsic motivation undermines interest. *Journal of Personality and Social Psychology*,68,749–767.

*Higham P. A. & Garment D. W.* (1992). The rise and fall politicians. *Canadian Journal of Behavioral Science*, 404–409.

*Hill G. W.* (1982). Group versus individual performance: Are  $N + 1$  heads better than one? *Psychological Bulletin*, 91,517–539.

*Hockey G. R.J. & Hamilton P.* (1970). Arousal and information selection in short-term memory. *Nature*, 226, 866–867.

*Holling C. K., Brotzman E., Dalrymple S., Graves N. & Pierce C. M.* (1966). An experimental study of nurse-physician relationships. *Journal of Nervous and Mental Disease*, 143, 171–180.

*Holldobler B.* (1971). Communication between ants and their guests. *Scientific American*, 198, 68–76.

*Homstein H. A., Fisch E. & Holmes M.* (1968). Influence of a model's feeling about his behavior and his relevance as a comparison other on observers' helping behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 10, 222–226.

*Howard D.J.* (1990). The influence of verbal responses to common greetings on compliance behavior: The foot-in-the-mouth effect. *Journal of Applied Social Psychology*, 20, 1185–1196.

*Howard D.J., Gengler C. & Jain A.* (1995). What's in a name? A complimentary means of persuasion. *Journal of Consumer Research*, 22, 200–211.

*Howard D.J., Gengler C. & Jain A.* (1997). The name remembrance effect. *Journal of Social Behavior and Personality*, 12, 801–810.

*Hunt J. M., Domzal T.J. & Kernan J. B.* (1981). Causal attribution and persuasion: The case of disconfirmed expectancies. In A. Mitchell (Ed.), *Advances in Consumer Research* (Vol. 9). Ann Arbor, MI: Association for Consumer Research.

*James J. M., & Bolstein R.* (1992). Effect of monetary incentives and follow-up mailings on the response rate and the response quality in mail surveys. *Public Opinion Quarterly*, 54, 442–453.

*Johnson C. S.* (1972). *Fraternities in our colleges*. New York: National Interfraternity Foundation.

*Johnson D. W. & Johnson R. T.* (1983). The socialization and achievement crisis: Are cooperative learning experiences the solution? In L. Bickman (Ed.), *Applied social psychology annual* (Vol. 4). Beverly Hills, CA: Sage.

*Jones E. E. & Harris V. E.* (1967). The attribution of attitudes. *Journal of Experimental Social Psychology*, 3, 1–24.

*Jones E. E. & Wortman C.* (1973). *Integration: An attributional approach*. Morristown, NJ: General Learning Corp.

*Joule R. V.* (1987). Tobacco deprivation: The foot-in-the-door technique versus the low-ball technique. *European Journal of Social Psychology*, 17, 361–365.

*Kahn B. E., & Baron J. (1995).* An exploratory study of choice rules favored for high-stakes decisions. *Journal of Consumer Psychology*, 17,361–365.

*Kahneman D., Slavic P. & Tversky A. (Eds.). (1982).* Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. New York: Cambridge University Press.

*Kamisar Y. (1980).* Police interrogation and confession: Essays in law and policy. Ann Arbor: University of Michigan Press.

*Katzev R. & Johnson T. (1984).* Comparing the effects of monetary incentives and foot-in-the-door strategies in promoting residential electricity conservation. *Journal of Applied Psychology*, 14,12–27.

*Katzev R. & Pardini A. (1985).* The comparative effectiveness of token reinforcers and personal commitment in promoting recycling. *Journal of Environmental Systems*.

*Keinan G. (1987).* Decision making under stress: Scanning of alternatives under controllable and uncontrollable threats. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52,639–644.

*Kelman H. C. & Hamilton V. L. (1989).* Crimes of obedience. New Haven, CT: Yale University Press.

*Kenrick D. T., Guitierres S. E. & Goldberg L. L. (1989).* Influence of popular erotica on judgments of strangers and mates. *Journal of Experimental Social Psychology*, 25,159–167.

*Kenrick D. T. & Keefe R. C. (1992).* Age preferences in mates reflect sex differences in human reproductive strategies. *Brain and Behavioral Sciences*, 15, 75-133.

*Kerr N. L. & MacCoun R.J. (1985).* The effects of jury size and polling method on the process and product of jury deliberation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 349–363.

*Ketelaar T. (1995, June).* Emotions as mental representations of gains and losses: Translating prospect theory into positive and negative affect. Paper presented at the meeting of the American Psychological Society. New York, NY.

*Kissinger H. (1982).* Years of upheaval. Boston: Little, Brown.

*Knishinsky A. (1982).* The effects of scarcity of material and exclusivity of information on industrial buyer perceived risk in provoking a purchase decision. Doctoral dissertation, Arizona State University, Tempe.

*Knouse S. B. (1983).* The letter of recommendation: Specificity and favorability information. *Personal Psychology*, 36, 331–341.

*Knox R. E. & Inkster J. A. (1968). Postdecisional dissonance at post time. Journal of Personality and Social Psychology, 8, 319–323.*

*Kraut R. E. (1973). Effects of social labeling on giving to charity. Journal of Experimental Social Psychology, 9, 551–562.*

*Kruglanski A. E. & Freund T. (1983). The freezing and unfreezing of lay inferences: Effects on impressional primacy, ethnic stereotyping, and numerical anchoring. Journal of Experimental Social Psychology, 19, 448–468.*

*Kulka R. A., Kessler J. R. (1978). Is justice really blind? The effect of litigant physical attractiveness on judicial judgment. Journal of Applied Social Psychology, 4, 336–381.*

*Kunz P. R. & Woolcott M. (1976). Season's greetings: From my status to yours. Social Science Research, 5, 269–278.*

*Kurtzburg R. L., Safar H. & Cavior N. (1968). Surgical and social rehabilitation of adult offenders. Proceedings of the 76<sup>th</sup> Annual Convention of the American Psychological Association, 3, 649–650.*

*Lack D. (1943). The life of the robin. London: Cambridge University Press.*

*Longer E. J. (1989). Minding matters. In L. Berkowitz (Ed.), Advances in experimental social psychology (Vol. 22). New York: Academic Press.*  
*Langer E., Blank A. & Chanowitz B. (1978). The mindlessness of ostensibly thoughtful action: The role of «place-bic» information in interpersonal interaction. Journal of Personality and Social Psychology, 36, 635–642.*

*Latane B. & Darley J. M. (1968a). Group inhibition of bystander intervention in emergencies. Journal of Personality and Social Psychology, 10, 215–221.*

*Latane B. & Darley J. M. (1968b). The unresponsive bystander: Why doesn't he help? New York: Appleton-Century-Crofts.*

*Latane B. & Nida S. (1981/ Ten years of research on group size and helping. Psychological Bulletin, 89, 308–324.*

*Latane B. & Rodin J. (1969). A lady in distress: Inhibiting effects of friends and strangers on bystander intervention. Journal of Experimental Social Psychology, 5, 189–202.*

*Laughlin P. R. (1980). Social combination processes in cooperative problem-solving groups in verbal intellectual tasks. In M. Fishbein (Ed.), Progress in social psychology. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.*

*Leakey R. & Lewin R. (1978). People of the lake. New York: Anchor Press/Doubleday.*

*Lefkowitz M., Blake R. R. & Mouton J. S. (1955). Status factors in pedestrian violation of traffic signals. Journal of Abnormal and Social Psychology, 51, 704–706.*

*Leippe M. R. & Elkin R. A. (1987). When motives clash: Issue involvement and response involvement as determinants of persuasion. Journal of Personality and Social Psychology, 52, 269–278.*

*Lepper M. R. & Greene D. (Eds.). (1978). The hidden costs of reward. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.*

*Levine L. E. (1983). Mine: Self-definition in two-year-old boys. Developmental Psychology, 19, 544–549.*

*Lewis M. & Brooks-Gunn J. (1979). Social cognition and the acquisition of self. New York: Plenum.*

*Liebert R. & Baron R. A. (1972). Some immediate effects of televised violence on children's behavior. Developmental Psychology, 6, 469–475.*

*Lloyd J. E. (1965). Aggressive mimicry in Photuris: Firefly femme fatales. Science, 149, 653–654.*

*Locke K. S. & Horowitz L. M. (1990). Satisfaction in interpersonal interactions as a function of similarity in level of dysphoria. Journal of Personality and Social Psychology, 58, 823–831.*

*Lott A.J. & Lott B. E. (1965). Group cohesiveness as interpersonal attraction: A review of relationships with antecedent and consequent variables. Psychological Bulletin, 64, 259–309.*

*Lynn M. (1989). Scarcity effect on value: Mediated by assumed expensiveness. Journal of Economic Psychology, 10, 257–274.*

*Lynn M. & Shurgot B.A. (1984). Responses to lonely hearts advertisements: Effects of reported physical attractiveness, physique, and coloration. Personality and Social Psychology Bulletin, 10, 349–357.*

*Lytton J. (1979). Correlates of compliance and the rudiments of conscience in two-year-old boys. Canadian Journal of Behavioral Science, 9, 242–251.*

*Mack D. & Rainey D. (1990). Female applicants' grooming and personnel selection. Journal of Social Behavior and Personality, 5, 399–407.*

*MacKenzie B. (1974, June 22). When sober executives went on a bidding binge. TV Guide. Mackworth N. H. (1965). Visual noise causes*

tunnel vision. *Psychonomic Science*, 3,67–68. *Macrae N.* (1972, January 22). Multinational business. *The Economist*.

*Magruder J. S.* (1974). *An American life: One man's road to Watergate*. New York: Athene-urn.

*Mahler M. S., Pine F. & Bergman A.* (1975). *The psychological birth of the infant*. New York: Basic Books.

*Major B., Canington P. L. & Carnevale P.J. D.* (1984). Physical attractiveness and self-esteem: Attributions for praise from an other-sex evaluator. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 10,43–50.

*Manis M., Cornells D. & Moore J. C.* (1974). Transmission of attitude relevant information through a communication chain. *Journal of Personality and Social Psychology*, 30, 81–94.

*Markus H. & Kitayama S.* (1991). Culture and the self: Implications of cognitions, emotion and motivation. *Psychological Bulletin*, 98, 224–253.

*Maruyama G., Miller N. & Holtz R.* (1986). The relation between popularity and achievement: A longitudinal test of the lateral transmission of value hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 730–741.

*Mauro R.* (1984). The constable's new clothes: Effects of uniforms on perceptions and problems of police officers. *Journal of Applied Social Psychology*, 14,42–56.

*Mauss M.* (1954). *The gift*. (I. G. Cunnison, Trans.). London: Cohen and West.

*Mazis M.B.* (1975). Antipollution measures and psychological reactance theory: A field experiment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31,654–666.

*Mazis M. B., Settle R. B. & Leslie D. C.* (1973). Elimination of phosphate detergents and psychological reactance. *Journal of Marketing Research*, 10,390–395.

*McCall M., & Belmont H.J.* (1996). Credit card insignia and restaurant tipping: Evidence for an associative link. *Journal of Applied Psychology*, 81,609–613.

*McCombs M. & Zhu J.* (1995). Capacity, diversity, and volatility of the public agenda. *Public Opinion Quarterly*, 59,495–525.

*McGuinnies E. & Ward C. D.* (1980). Better liked than right: Trustworthiness and expertise as factors in credibility. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 6,467–472.



*Meeus W. H.J. & Raaijmakers Q. A. W. (1986). Administrative obedience: Carrying out orders to use psychological-administrative violence. European Journal of Social Psychology, 16,311–324.*

*McGuinnies E. & Ward C. D. (1980). Better liked than right: Trustworthiness and expertise as factors in credibility. Personality and Social Psychology Bulletin, 6,467–472.*

*Melamed B. F., Yurcheson E., Fleece L., Hutcherson S. & Hawes R. (1978). Effects of film modeling on the reduction of anxiety-related behaviors in individuals varying in level of previous experience in the stress situation. Journal of Consulting and Clinical Psychology, 46,1357–1374.*

*Meyerwitz B. E. & Chaiken S. (1987). The effect of message framing on breast self-examination attitudes, intentions, and behavior. Journal of Personality and Social Psychology, 52, 500–510.*

*Meyerwitz B. E., Wilson D. K. & Chaiken S. (1991). Loss-framed messages increase breast self-examination for women who perceive risk. Paper presented at the meeting of the American Psychological Society, Washington, D. C.*

*Milgram S. (1963). Behavioral study of obedience. Journal of Abnormal and Social Psychology, 67, 371–378.*

*Milgram S. (1970). The experience of living in cities. Science, 13,1461–1468.*

*Milgram S. (1974). Obedience to authority. New York: Harper & Row.*

*Milgram S., Bickman L. & Berkowitz O. (1969). Note on the drawing power of crowds of different size. Journal of Personality and Social Psychology, 13,79–82.*

*Milgram S. & Sabini J. (1975). On maintaining norms: A field experiment in the subway. Unpublished manuscript, City University of New York.*

*Miller N., Campbell D. T., Twedt H. & O'Connell E.J. (1966). Similarity, contrast, and complementarity in friendship choice. Journal of Personality and Social Psychology, 3,3-12.*

*Miller N., Maruyama G., Beaber R.J. & Valone K. (1976). Speed of speech and persuasion. Journal of Personality and Social Psychology, 34, 615–625.*

272 Глава 8

*Miller R. L., Seligman C., Clark N. T. & Bush M. (1976). Perceptual contrast versus reciprocal concession as mediators of induced compliance.*

Canadian Journal of Behavioral Science, 8,401–409.

*Mills J. & Clark M. 5.* (1982). Exchange and communal relationships. In L. Wheeler (Ed.), Review of personality and social psychology (Vol. 3). Beverly Hills, CA: Sage.

*Mita T. H., Denner M. & Knight J.* (1977). Reversed facial images and the mere exposure hypothesis. Journal of Personality and Social Psychology, 35, 597–601.

*Moriarty T.* (1975). Crime, commitment, and the responsive bystander. Journal of Personality and Social Psychology, 31,370–376.

*Morrow L.* (1991, September, 2). The Russian revolution. Time, p. 20.

*Murphy S. T. & Zaionc R. B.* (1993). Affect, cognition awareness. Journal of Personality and Social Psychology, 64, 723–739.

*Murray D. A., Leupker R. V., Johnson C.A. & Mittlemark M. B.* (1984). The prevention of cigarette smoking in children: A comparison of four strategies. Journal of Applied Social Psychology, 14, 274–288.

*Newcomb T.* (1953). An approach to the study of communicative acts. Psychological Review, 60, 393–404.

*News.* (1988). Stanford Business School Magasine, 56, 3.

*Nosanchuk T.A. & Lightstone J.* (1974). Canned laughter and public and private conformity. Journal of Personality and Social Psychology, 29,153–156.

*O'Connor R. D.*( 1972). Relative efficacy of modeling, shaping, and the combined procedures for modification of social withdrawal. Journal of Abnormal Psychology, 79,327–334.

*O'Leary S. G.* (1995). Parental discipline mistakes. Current Directions in Psychological Science, 4, 11–13.

*Olson J. C.* (1977). Price as an informational cue: Effects of product evaluations. In A. G. Wood-side, J. N. Sheth, & P. D. Bennett (Eds.), Consumer and industrial buying behavior. New York: North-Holland.

*Oscamp S. & Schultz P. W.* (1998). Applied Social Psychology. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

*Overload of advice likely misled FBI* (1993, October, 8). Arizona Republic, p. A13. *Packard V.* (1957). The hidden persuaders. New York: D. McKay Co.

*Paese P. & Gilin D. A.* (2000). When an adversary is caught telling the truth. Personality and Social Psychology Bulletin, 26, 75–90.

*Pallak M.S., Cook D. A. & Sullivan J.J.* (1980). Commitment and energy conservation. *Applied Social Psychology Annual*, 1, 235–253.

*Pardini A. & Katzev R.* (1983–1984). The effect of strength of commitment on newspaper recycling. *Journal of Environmental Systems*, 13, 245–254.

*Paulhus D. L., Martin C. L. & Murphy G. K.* (1992). Some effects of arousal sex stereotyping. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 18, 325.

*Peiponen V. A.* (1960). Verhaltensstudien am blaukehlchen [Behavior studies of the bluethroat]. *Ornis Fennica*, 37, 69–83.

*Peters D. P. & Ceci S.J.* (1982). Peer-review practices of the psychological journals: The fate of published articles, submitted again. *The Behavioral and Brain Sciences*, 5, 187–195.

*Petty R. E. & Cacioppo J. T.* (1986). The elaboration likelihood model of persuasion. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*: Vol. 19 (pp. 123–205). New York: Academic Press.

*Petty R. E., Cacioppo J. T. & Goldman R.* (1981). Personal involvement as a determinant of argument-based persuasion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 41, 847–855.

*Phalen C. W.*, Chairperson. (1951). [Panel discussion of N.I.C. Public Relations Committee]. *Yearbook*. New York: National Interfraternity Conference.

*Phillips D. P.* (1974). The influence of suggestion on suicide: Substantive and theoretical implications of the Werther effect. *American Sociological Review*, 39, 340–354.

*Phillips D. P.* (1979). Suicide, motor vehicle fatalities, and the mass media: Evidence toward a theory of suggestion. *American Journal of Sociology*, 84, 1150–1174.

*Phillips D. P.* (1980). Airplane accidents, murder, and the mass media: Towards a theory of imitation and suggestion. *Social Forces*, 58, 1001–1024.

*Phillips D. P.* (1983). The impact of mass media violence on U.S. homicides. *American Sociological Review*, 48, 560–568.

*Phillips D. P. & Cartensen L. L.* (1986). Clustering of teenage suicides after television news stories about suicide. *The New England Journal of Medicine*, 315, 685–689.

*Phillips D. P. & Cartensen L. L.* (1988). The effect of suicide stories on various demographic groups, 1968–1985. *Suicide and Life-Threatening*

Behavior, 18,100–114.

*Quote without comment.* (1975, January). Consumer Reports, p. 62.

Rao A. R. & Monroe K. B. (1989). The effect of price, brand name, and store name on buyer's perceptions of product quality. *Journal of Marketing Research*, 26, 351–357.

Razran G. H. S. (1938). Conditioning away social bias by the luncheon technique. *Psychological Bulletin*, 35, 693.

Razran G. H. S. (1940). Conditional response changes in rating and appraising sociopolitical slogans. *Psychological Bulletin*, 37,481.

Regan D. T. & Kilduff M. (1988). Optimism about elections: Dissonance reductions at the ballot box. *Political Psychology*, 9, 101–107.

Regan R. T. (1971). Effects of a favor and liking on compliance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 7, 627–639.

Ridley M. (1997). *The original of virtue: Human instincts and the evolution of cooperation.* London: Penguin Books..Rz7ez/ D. & EckenrodeJ. (1986). Social ties: Subgroup differences in costs and benefits. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51,770–778.

Ritts V., Patterson M. L., & Tubbs M. E. (1992). Expectations, impressions and judgments of physically attractive students: A review. *Review of Educational Research*, 62,413–426.

Rogers M., Hennigan K., Bowman C. & Miller N. (1984). Intergroup acceptance in classroom and playground settings. In M. Miller & M. B. Brewer (Eds.), *Groups in contact: The psychology of desegregation.* New York: Academic Press.

Rosen S. & Tesser A. (1970). On the reluctance to communicate undesirable information: The MUM effect. *Sociometry*, 33,253–263.

Rosenfield D., Stephan W. G. (1981). Intergroup relations among children. In S. Brehm, S. Kassin & F. Gibbons (Eds.), *Developmental social psychology.* New York: Oxford University Press.

Rosenfeld P., Kennedy J. G. & Giacalone R. A. (1986). Decision-making: A demonstration of the postdecision dissonance effect. *Journal of Social Psychology*, 126,663–665.

Rosenthal A. M. (1964). *Thirty-eight witnesses.* New York: McGraw-Hill.

Ross A. S. (1971). Effects of increased responsibility on bystander intervention: The presence of children. *Journal of Personality and Social Psychology*, 19,306–310.

Ross C. (1979, February 12). Rejected. New West, pp. 39–43.

Rothman A.J., Martina S. L., Bedell B. T., Detweiler J. B. & Salovey P. (1999). The systematic influence of gain- and loss-framed messages on interest in and use of different types of health behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25, 1355–1369.

Rothman A.J. & Salovey P. (1997). Shaping perceptions to motivate healthy behavior: The role of message framing. *Psychological Bulletin*, 121, 3–19.

Ruback B. R. & Juieng D. (1997). Territorial defense in parking lots: Retaliation against waiting drivers. *Journal of Applied Social Psychology*, 27, 821–834.

Rubinstein S. (1985, January 30). What they teach used car salesman. *San Francisco Chronicle*.

Scammon D.L. (1977). Information overload and consumers. *Journal of Consumer Research*, 4, 148–155.

Schein E. (1956). The Chinese indoctrination program for prisoners of war: A study of attempted «brainwashing». *Psychiatry*, 19, 149–172.

Schindler R. M. (1998). Consequences of perceiving oneself as responsible for obtaining discount. *Journal of Consumer Psychology*, 7, 371–392.

Schlenker B. A., Dlugolecki D. W. & Doherty K. (1994). The impact of self-presentation on self-appraisals and behavior. The power of public commitment. *Personality and Social Psychological Bulletin*, 20, 20–33.

Schmidtke A. & Hafner H. (1988). The Werther effect after television films: New evidence for an old hypothesis. *Psychological Medicine*, 18, 665–676.

Schultz P. W. (1999). Changing behavior with normative feedback interventions: A field experiment on curbside recycling. *Basic and Applied Social Psychology*, 21, 25–36.

Schwartz S. H. (1970). Elicitation of moral obligation and self-sacrificing behavior: An experimental study of bone marrow donation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 15, 283–292. Schwarz N. (1984). When reactance effects persist despite restoration of freedom: Investigations of time delay and vicarious control. *European Journal of Social Psychology*, 14, 405–419.

Schwarzwald J., Raz M. & Zvibel J. (1979). The efficacy of the door-in-the-face technique when established behavioral customs exist. *Journal of*

Applied Social Psychology, 9, 576–586.

*Segal H. A.* (1954). Initial psychiatric findings of recently repatriated prisoners of war. *American Journal of Psychiatry*, 111, 358–363.

*Settle R. B. & Gordon L. L.* (1974). Attribution theory and advertiser credibility. *Journal of Marketing Research*, 11, 181–185.

*Shappell L.* (1995, April 2). Injuries create havoc for Hornets. *The Arizona Republic*, p. CII.

*Sheldon K. M., Ryan R. M., Rawsthorne L.J. & Illardi B.* (1997). Trait self and true self. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 1380–1393.

*Shepperd J. A. & Strathman A.J.* (1989). Attractiveness and height. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 15, 617–627.

*Sherif M., Harvey O.J., White B.J., Hood W. R. & Sherif C. W.* (1961). Intergroup conflict and cooperation: The Robbers' Cave experiment. Norman, OK: University of Oklahoma Institute of Intergroup Relations.

*Sherman S.J.* (1980). On the self-erasing nature of errors of prediction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39,211–221.

*Shiffrin R. M. & Shneider W.* (1977). Controlled and automatic human information processing: II. Perceptual learning, automatic attending, and a general theory. *Psychological Bulletin*, 84,127–190.

*Slavin R. E.* (1983). When does cooperative learning increase student achievement? *Psychological Bulletin*, 94,429–445.

*Smith G. H. & Engel R.* (1968). Influence of a female model on perceived characteristics of an automobile. *Proceedings of the 76<sup>th</sup> Annual Convention of the American Psychological Association*, 3,681–682.

*Smith R. E. & Hunt S. D.* (1978). Attributional processes in promotional situations. *Journal of Consumer Research*, 5,149–158.

*Smyth M. M. & Fuller R. G. C.* (1972). Effects of group laughter on responses to humorous materials. *Psychological Reports*, 30,132–134.

*Staff.* (1993). Analysis of flight data and cabin voice tapes for Korean Air Lines flight KE-007. *Aviation Week and Space Technology*, 138, (25), 17.

*Stanne M. B., Johnson D. W., & Johnson R. T.* (1999). Does competition enhance or inhibit motor performance.: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 125,133–154.

*Stelfox H. T., Chua G., O'Rourke K., & Detsky A. S.* (1998). Conflict of interest in the debate over calcium-channel antagonists. *New England Journal of Medicine*, 333,101–106.

*Stephan W. G.* (1978). School desegregation: An evaluation of predictions made in *Brown vs. Board of Education*. *Psychological Bulletin*, 85, 217–238.

*Stewart J. E., II.* (1980). Defendant's attractiveness as a factor in the outcome of trials. *Journal of Applied Social Psychology*, 10, 348–361.

*Stogdill R.* (1998). Personal factors associated with leadership. *Journal of Psychology*, 25, 35–71.

*Styron W.* (1977). A farewell to arms. *New York Review of Books*, 24,3–4.

*Suedfeld P., Bochner S. & Matas C.* (1971). Petitioner's attire and petition signing by peace demonstrators: A field experiment. *Journal of Applied Social Psychology*, 1,278–283.

*Swap W. C.* (1977). Interpersonal attraction and repeated exposure to rewards and punish-ers. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 3,248–

*Tajfel J.* (1981). Human groups and social categories. London: Cambridge University Press.

*Taylor R.* (1978). Marilyn's friends and Rita's customers: A study of party selling as play and as work. *Sociological Review*, 26, 573–611.

*Tedeschi J. T., Schlenker B. R. & Bonoma T. V.* (1971). Cognitive dissonance: Private ratiocination or public spectacle? *American Psychologist*, 26, 685–695. *Teger A. I.* (1980). Too much invested to quit. Elmsford, NY: Pergamon.

*Tesser A., Campbell J. & Mickler S.* (1983). The role of social pressure, attention to the stimulus, and self-doubt in conformity. *European Journal of Social Psychology*, 13, 217–233.

*Thompson L.* (1990). An examination of naive and experienced negotiators. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 82–90.

*Tiger L. & Fox R.* (1971). The imperial animal. New York: Holt, Rinehart & Winston.

*Toufexis A.* (1993, June 28). A weird case, baby? Uh huh! *Time*, p. 41.

*Triandis H. C.* (1995). Individualism and collectivism. Boulder, CO: Westview Press.

*Tversky A. & Kahneman D.* (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases, *Science*, 185, 1124–1131.

*Tversky A. & Kahneman D.* (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *Science*, 211, 453–458.

*Vallacher R. R., & Wegner D. M.* (1985). A theory of action. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

*Walker M. G.* (1967). Organizational type, rites of incorporation, and group solidarity: A study of fraternity hell week. Doctoral dissertation, University of Washington, Seattle.

*Wamick D. H. & Sanders G. S.* (1980). The effects of group discussion on eyewitness accuracy. *Journal of Applied Social Psychology*, 10, 249–259.

*Warriner K., Goyder J., Gjertsen H., Homer P. & McSpurren K.* (1996). Charities, no; lotteries, no; cash, yes. *Public Opinion Quarterly*, 60, 542–562.

*Watson T.J.Jr.* (1990). Father, son & Co. New York, Bantam Books. *Webster D. W., Richer L. & Kruglanski A. W.* (1996). On leaping to conclusions when feeling tired. *Journal of Experimental Social Psychology*, 32, 181–195.



West S. G. (1975). Increasing the attractiveness of college cafeteria food: A reactance theory perspective. *Journal of Applied Psychology*, 60,656–658.

Whiting J. W. M., Kluckhorn R. & Anthony A. (1958). The function of male initiation ceremonies at puberty. In E. E. Maccoby, T. M. Newcomb & E. L. Hartley (Eds.), *Readings in social psychology*. New York: Henry Holt and Co.

Whitney R. A., Hubin T. & Murphy J. D. (1965). *The new psychology of persuasion and motivation in selling*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Wicklund R. A. & Brehm J. C. (1974) cited in Wicklund R. A. *Freedom and reactance*. Hills-dale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Wilson P. R. (1968). The perceptual distortion of height as a function of ascribed academic