

РОБЕРТ ЧАЛДИНИ

ПСИХОЛОГИЯ ВЛИЯНИЯ

ПУТЬ ЛИДЕРА • ЛЕГЕНДАРНЫЕ БЕСТСЕЛЛЕРЫ

«ЛУЧШАЯ ИЗ КОГДА-ЛИБО ИЗДАНЫХ КНИГ
О ВЛИЯНИИ».

– THE DAILY TELEGRAPH –

35 ЛЕТ НАУЧНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

БОЛЕЕ 1000 ЭКСПЕРИМЕНТОВ

ПРОДАНО БОЛЕЕ 2 000 000 ЭКЗЕМПЛЯРОВ В МИРЕ

ТОП-500 ЛУЧШИХ КНИГ ПО ВЕРСИИ AMAZON.COM

Путь лидера. Легендарные бестселлеры

Роберт Чалдини

Психология влияния

«ЭКСМО»

1993

УДК 159.9
ББК 88.53

Чалдини Р. Б.

Психология влияния / Р. Б. Чалдини — «Эксмо»,
1993 — (Путь лидера. Легендарные бестселлеры)

ISBN 978-5-699-86777-6

Серия «Путь лидера. Легендарные бестселлеры» – это семь наиболее значимых в своей области книг о влиянии, управлении, стойкости, внутренней силе, богатстве, решительности и упорстве. Все авторы – признанные лидеры или лучшие эксперты по ключевым навыкам лидера. Эти бестселлеры уже имеют свою историю успеха и помогли миллионам людей добиться выдающихся результатов. Классика деловой литературы, мировой бестселлер и настольная книга амбициозных политиков, менеджеров, рекламодателей, маркетологов и всех желающих убеждать и добиваться своего. Автор книги, доктор наук и профессор психологии Роберт Б. Чалдини много лет изучал принципы успешных продаж. На основе своих исследований он написал руководство по мотивации и убеждению, которое многие авторитетные периодические издания признали лучшей книгой о влиянии, когда-либо изданной.

УДК 159.9
ББК 88.53

ISBN 978-5-699-86777-6

© Чалдини Р. Б., 1993
© Эксмо, 1993

Содержание

Эта книга поможет найти ответы на следующие вопросы:	6
От автора	7
Введение	8
Глава 1	11
Отчет читателя	21
Глава 2	22
Старые добрые взаимные уступки... и уступки	22
Всеобъемлющее правило	26
Это правило навязывает ненужные долги	32
Это правило может инициировать неравноценный обмен	35
Взаимные уступки	37
Как сказать «Нет»	46
Отчет читателя	49
Глава 3	51
Суеверия сознания	51
Конец ознакомительного фрагмента.	57

Роберт Чалдини

Психология влияния

Robert B. Cialdini

Influence:

The Psychology of Persuasion

Copyright © 1984, 1993, by Robert Cialdini.

Published by arrangement with HarperCollins Publishers, Inc.

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

© Оформление. ООО «Издательство «Э», 2017

* * *

Эта книга поможет найти ответы на следующие вопросы:

- Самые распространенные уловки продавцов – *см. главу 2*
- Успешные переговоры по методике «отказ – потом отступление» – *см. главу 2*
- Как не стать жертвой правила «равноценного обмена» – *см. главу 2*
- «Китайская тактика» – самый простой способ управлять людьми – *см. главу 3*
- Как внушить ребенку желание поступать правильно – *см. главу 3*
- Манипулирование совестью. Искусство навязывать обязательства – *см. главу 3*
- Смех за кадром: чем опасно копировать поведение других людей – *см. главу 4*
- Как правильно просить о помощи – *см. главу 4*
- Кто такие Покупатели с Марса – *см. главу 4*
- «Вы мне нравитесь!» Как завоевать расположение людей – *см. главу 5*
- Вас очаровали: умейте сказать «нет» – *см. главу 5*
- Когда подчиняться и когда бунтовать: осознанное отношение к авторитетам – *см. главу 6*
- Мгновенное влияние – *см. главу 7*

От автора

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

Вторая, более многочисленная группа людей внесла полезные предложения по избранным главам или группам глав. Это Тодд Андерсон, Сэнди Брейвер, Кэтрин Чамберс, Джуди Чалдини, Нэнси Эйзенберг, Лэрри Этткин, Джоанн Джерстен, Джеф Голдстейн, Бетси Ханс, Валери Ханс, Джо Хепуорт, Холли Хант, Энн Инскип, Барри Лешовитц, Дарвин Линдер, Дебби Литтлер, Джон Мауэн, Игорь Павлов, Джанис Поснер, Триш Пуриэр, Мэрилин Рэйл, Джон Рейч, Питер Реинджен, Диана Рабл, Филлис Сенсениг, Роман Шерман и Генри Веллман.

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

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

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

Введение

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

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

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

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

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

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

Моя цель состояла в том, чтобы понаблюдать изнутри за методами и техниками, чаще всего и эффективнее всего используемыми самыми разными мастерами уговоров. Эта программа наблюдения иногда принимала форму интервью с подобными мастерами, а иногда и с их врагами (например, полицейскими из отдела по расследованию мошенничества, с сотрудниками обществ по защите прав потребителей). Иногда она принимала форму внимательного изучения письменных материалов, с помощью которых от поколения к поколению передавались методы уговоров (убеждения), – учебников по торговле и т. п.

Однако чаще всего это было изучение «изнутри» в роли участника, так называемое включенное наблюдение. Включенное наблюдение – это метод исследования, когда исследо-

ватель становится своего рода шпионом. Изменив внешность и скрывая свои намерения, он проникает в интересующую его среду и становится полноправным участником изучаемой группы. Поэтому, когда я хотел узнать о тактике убеждения (уговоров) в компаниях, продающих энциклопедии (или пылесосы, или фотографии, или уроки танцев), я откликнулся на газетные объявления о наборе продавцов-стажеров, и меня обучали их методам торговли.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

разделе «Отчеты читателей», показывают, как легко и насколько часто в повседневной жизни мы становимся жертвами чужого влияния.

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

Роберт Б. Чалдини

Глава 1

Средства влияния

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

Альберт Эйнштейн

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

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

Наконец однажды вечером, перед тем как уехать из города за товаром, она в отчаянии оставила для старшего продавца записку: «Все, что есть на этой витрине, продавайте по цене $\times \frac{1}{2}$ », уже просто надеясь избавиться от залежавшихся изделий, пусть даже и в убыток себе. Когда через несколько дней она возвратилась, то совершенно не удивилась тому, что все было распродано. Однако она была потрясена, узнав, что вся партия этой бижутерии разошлась по двойной цене из-за того, что продавщица неправильно поняла наспех нацарапанное ею послание!

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

Исключительная ставка индюшек на этот звук была драматичным образом проиллюстрирована М. У. Фоксом¹ – ученым-бихевиористом, изучающим поведение животных. Он сделал это в ходе экспериментов с индюшкой и чучелом хорька. Для индюшки хорек – естественный враг, при приближении которого она начинает громко кудахтать и яростно защищаться. И действительно, в ходе эксперимента было обнаружено, что даже чучело хорька, подтягиваемое за ниточку к индюшке, вызывало мгновенное и яростное сопротивление. Однако когда внутри того же самого чучела вставляли небольшой динамик, из которого раздавался записанный на пленку писк индюшонка, индюшка не только спокойно восприни-

¹ Честное слово, фамилия этого исследователя действительно Фокс (Лис). Подробное описание эксперимента с индейкой и хорьком см. в его монографии 1974 года.

мала приближающегося к ней хорька, но и подбирала его под себя. Когда же динамик отключали, чучело хорька снова вызывало у индюшки яростное отторжение.

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

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

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

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

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

Иногда такой деталью становится оттенок цвета. Эксперименты этологов показали, например, что самец малиновки яростно атакует пучок красных перьев, принадлежащих другому самцу, считая, что весь этот самец вторгся на его территорию. В то же самое время он фактически игнорирует идеально изготовленное чучело другого самца малиновки, на котором нет красных перьев; подобные результаты были обнаружены и у других птиц, варакушек, – похоже, что у них спусковым механизмом для защиты территории является определенный оттенок синих перьев на груди².

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

Реагируя только на один раздражитель, обычная индюшка будет почти всегда вести себя здраво. И только такой искусный обманщик, как ученый, может сделать так, чтобы ее автоматическое поведение выглядело глупым. Вторая важная вещь, которую нужно понять, заключается в том, что у нас тоже есть заранее запрограммированные реакции; и хотя они обычно работают в наших интересах, провоцирующие детали, активизирующие их, можно использовать, чтобы обмануть нас и заставить действовать нелогично (вопреки здравому смыслу)³.

² Информация о малиновке и варакушке приводится у Лэка (1943) и Пейпонена (1960) соответственно.

³ Хотя автоматическая реакция такого типа у людей в чем-то похожа на подобную реакцию у низших животных, между ними есть и важные различия. Циклы автоматического поведения у людей не врожденные, а приобретенные, они более гибкие, чем раз и навсегда установленные модели поведения животных, и возникают в ответ на большее количество про-

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

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

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

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

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

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

Подобно тому как «писк» индюшат автоматически вызывал проявление материнского поведения у индюшки (даже когда этот писк исходил от чучела хорька), слова «потому что» спровоцировали автоматическую реакцию у «подопытных» Ланджер. Даже когда не было никакого значимого объяснения для проявления уступчивости с их стороны! *Щелк, жжжж!*⁴

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

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

Клиенты, главным образом зажиточные отдыхающие, мало знающие о бирюзе, использовали стандартный принцип – стереотип, – который и

воцирующих факторов.

⁴ Возможно, привычный ответ детей «потому что... потому» на вопрос, почему они так себя ведут, можно объяснить их тонким пониманием той необычной власти, которую взрослые, похоже, придают примитивному словечку «потому что». Читатель, который захочет найти более подробное объяснение исследования, проведенного Ланджер, и ее оценку этого исследования, может сделать это, прочитав книгу «Ланджер» (1989).

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

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

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

Они посчитали, что одна только цена говорит сама за себя. В этот раз, однако, из-за того что кто-то перепутал $\frac{1}{2}$ с 2, они ошиблись. Но в конечном счете во всех прошлых и будущих ситуациях их жизни применение таких упрощенных схем представляет собой самый рациональный подход из всех возможных.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Оказывается, не только ученые, изучающие поведение животных с их запрограммированными писканиями и распусканием перьев, знают, как использовать информацию о различных видах живых существ. Существует группа организмов, часто называемых имитаторами, которые подражают провоцирующим особенностям (деталей) других животных, пытаясь обмануть их и заставить ошибочно проиграть пленку с правильным поведением в неправильное время. Имитатор делает это для того, чтобы использовать неуместное поведение в собственных интересах (себе на пользу).

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

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

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

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

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

Но есть интересный момент... Когда к большой рыбе подплывает рыбка-чистильщик и начинает волнообразный «танец», большая рыба внезапно останавливается и, открыв рот, словно замороженная, наблюдает за танцующим. Этот танец, похоже, и есть тот провоцирующий фактор, вызывающий необычайную пассивность морского окуня.

А саблезубой морской собачке танец дает шанс воспользоваться описанным выше ритуалом очистки в своих целях. Копируя волнообразные движения рыбки-чистильщика, морская собачка приближается к большому хищнику и автоматически вызывает у него спокойную, неподвижную позу. Затем, оправдывая свое название, она откусывает кусок от плоти большой рыбы и уносится прочь, прежде чем удивленная жертва успевает опомниться⁵.

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

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

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

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

Секрет их успеха кроется в способе, которым они озвучивают свои просьбы, в том, как они вооружают себя тем или иным средством влияния, существующим в рамках социаль-

⁵ Информацию о Photuris и морской собачке можно найти, соответственно, у Ллойда (1965) и Эйбл-Эйбесфельда (1958). Какими бы эксплуататорами ни казались эти существа, их превзошло одно насекомое – стафинилид (жук-хищник). Задействуя ряд провоцирующих факторов, включающих обоняние и осязание, стафинилиды способны заставить муравьев двух разновидностей защищать себя, ухаживать за собой и кормить, когда они находятся в личиночном состоянии, и предоставлять себе кров зимой, когда они уже становятся взрослыми. Автоматически реагируя на провоцирующие особенности стафинилидов, муравьи принимают их за «своих». Внутри муравейников стафинилиды отвечают на гостеприимство хозяев тем, что поедают муравьиные яйца и молодых особей, и им ничего за это не бывает (Hollдоблер, 1971).

ного окружения. Им может потребоваться всего лишь одно правильно подобранное слово, которое задействует в нас некий мощный психологический принцип и запустит запись с автоматическим поведением. И будьте уверены, эксплуататоры людей быстро научатся извлекать выгоду из нашей склонности автоматически реагировать согласно этим принципам.

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

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

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

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

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

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

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

Этот процесс гораздо сложнее и тоньше. При правильном использовании таких средств эксплуататор почти не напрягается, чтобы получить свое. Требуется лишь активизировать уже существующие в данной ситуации большие запасы влияния и направить их к назначен-

ной цели. В этом смысле такой подход мало чем отличается от японского боевого искусства джиу-джитсу.

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

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

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

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

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

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

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

В ходе другого исследования мужчины, живущие в общежитии колледжа, оценивали фотографию потенциальной подруги. Те, кто делал это во время просмотра сериала «Ангелы Чарли», посчитали девушку менее привлекательной, чем те, кто оценивал ее во время просмотра другой программы. Очевидно, именно необыкновенная красота актрис из сериала заставила мужчин думать, будто неизвестная девушка выглядит менее привлекательно, чем есть на самом деле⁶.

Отличная демонстрация контраста в восприятии иногда используется в психофизических лабораториях, чтобы познакомить студентов с этим принципом. Каждый студент по

⁶ Информация об этих исследованиях изложена у Kenrick and Gutierrez (1980) и содержит предупреждение о том, что частые публикации в средствах массовой информации снимков необычайно красивых людей (например, актеров, актрис, моделей) могут стать причиной того, что нам не нравится внешний вид простых людей, окружающих нас, и мы не желаем завязывать с ними романтические отношения. Недавние работы этих авторов еще больше подтверждают их аргументы, показывая, что разглядывание суперсексуальных обнаженных тел (в таких журналах, как «Плейбой» и «Плейгерл») заставляет людей испытывать меньшее сексуальное влечение к супругам или сожителям (Kenrick and Gutierrez, и Goldberg, 1989).

очереди садится перед тремя ведрами – с холодной водой, с горячей водой и с водой комнатной температуры. После того как студент опускает одну руку в ведро с холодной водой, а другую – в ведро с горячей, его просят опустить обе руки одновременно в теплую воду.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Хитрость состоит в том, чтобы предлагать дополнительные опции отдельно друг от друга, чтобы их небольшая стоимость казалась незначительной по сравнению с уже определенной гораздо более значимой ценой на все авто. Как вам может повести ветеран автомобильных покупок, зачастую небольшая окончательная цена на авто взлетала до небес при прибавлении всех этих кажущихся недорогими опций. И когда клиент, стоя с подписанным контрактом в руке, пытается понять, что же произошло, и не находит виноватых, кроме себя самого, автодилер стоит рядом и улыбается понимающей улыбкой мастера джиу-джитсу.

Отчет читателя (отца студентки колледжа)

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

«Дорогие мама и папа!

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

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

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

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

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

Ваша любящая дочь Шарон».

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

Глава 2

Правило взаимного обмена

Старые добрые взаимные уступки... и уступки

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

Ральф Уолдо Эмерсон

Несколько лет назад один университетский профессор попробовал провести небольшой эксперимент. Он послал рождественские открытки нескольким совершенно незнакомым людям. Хотя он и ожидал некоторой ответной реакции, отклик, который он получил, был поразительным – праздничные открытки, адресованные ему, стали приходить от людей, которые никогда не встречались с ним и не слышали о нем. Подавляющее большинство ответивших на открытку даже и не поинтересовались личностью профессора.

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

Пусть и небольшое по масштабам, исследование прекрасно показывает действие одного из самых мощных существующих средств влияния – правила взаимного обмена⁷.

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

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

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

Правило взаимного обмена и сопровождающее его чувство признательности широко распространены в человеческой культуре. После интенсивных исследований социологи, например Элвин Гуднер, могут заявить, что нет такого общества людей, где бы не существовало такого правила⁸. И оно, похоже, тоже существует повсеместно; оно проникает в

⁷ Формальное описание исследования, касающегося поздравительных открыток, можно найти у Кунца и Вулкотта (1976).

⁸ Некоторые социумы сделали из этого правила ритуал. Взять, к примеру, «Вартан Бханджи» – общепризнанную традицию обмена подарками, распространенную в некоторых областях Пакистана и Индии. Комментируя эту традицию, Гуднер (1960) пишет: «Примечательно, что эта система упорно не дает ликвидировать невыполненные обязательства. Так, побывавшие на церемонии бракосочетания гости после ее окончания получают в подарок от хозяев конфеты. Отсчитывая их, хозяйка может сказать: «Эти пять – ваши», имея в виду «Это за то, что вы раньше дали мне»; затем хозяйка добавляет еще конфет, говоря: «Это мои». При первой появившейся возможности она получит свои конфеты обратно с дополнением, которое позже возвратит, и т. д.».

общение любого рода. На самом деле вполне может быть, что развитая система обязательств, вытекающая из правила взаимного обмена, – это уникальное качество человеческой культуры.

Знаменитый археолог Ричард Лики приписывает сущность того, что делает нас людьми, системе взаимного обмена: «Мы люди, потому что наши предки научились делиться своей пищей и своими навыками, используя почитаемую сеть обязательств», – говорит он⁹. Этнографы Лайонел Тайгер и Робин Фокс рассматривают эту «сеть обязательств» как уникальный адаптивный механизм человеческих существ, который делает возможным разделение труда, обмен разнообразными товарами и услугами (благодаря этому появляются мастера своего дела) и создание системы взаимозависимостей, которые объединяют индивидуумов в очень эффективные группы¹⁰.

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

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

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

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

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

⁹ Цитата из исследования Leakey and Lewin (1978).

¹⁰ Для получения более полной информации см. Tiger and Fox (1971).

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

Не заблуждайтесь, человеческие общества извлекают действительно существенное конкурентоспособное преимущество из правила взаимного обмена и, следовательно, следят за тем, чтобы их члены умели исполнять это правило и верить в него. Каждого из нас учили придерживаться его, каждый из нас знает о социальных санкциях и высмеивании, применяемых к любому, кто его нарушает. Ярлыки, приклеиваемые к такому человеку, резко негативны – лодырь, неблагодарный тип, нечестный делец.

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

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

Чтобы понять, как правило взаимного обмена может эксплуатироваться теми, кто признает его как источник влияния, каковым он, безусловно, и является, можем внимательно изучить эксперимент, проведенный профессором Деннисом Риганом из Корнеллского университета¹¹. Участник эксперимента по «художественной оценке» произведений оценивал вместе с другим испытуемым качество некоторых картин. Однако второй оценщик – назовем его Джо – только изображал из себя испытуемого, а на самом деле был помощником доктора Ригана.

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

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

Позже, после оценки всех картин и ухода экспериментатора, Джо просил испытуемого оказать услугу ему. Он говорил, что продает лотерейные билеты, в которых разыгрывается новый автомобиль, и что, если он продаст много билетов, то сможет выиграть приз в пятьдесят долларов. Джо попросил испытуемого купить несколько лотерейных билетов по двадцать пять центов за штуку: «Любое количество, чем больше, тем лучше».

Главное открытие этого исследования касается количества билетов, приобретенных у Джо испытуемыми в двух разных ситуациях. Без сомнения, Джо продал больше билетов тем испытуемым, которым ранее оказал услугу.

¹¹ Официальное сообщение об эксперименте приводится у Regan (1971).

Очевидно, чувствуя себя чем-то обязанными ему, эти испытуемые купили у него в два раза больше билетов, чем те, кому он ранее не оказывал никаких услуг.

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

Всеобъемлющее правило

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

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

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

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

Возьмем пример, с которым многие из нас уже сталкивались.

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

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

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

Хотя этот метод очень эффективно привлекал внимание, пожертвований делали мало. Средний американец считал кришнаитов,

мягко говоря, странными, и отказывался жертвовать деньги на их поддержку. Члены секты довольно быстро осознали, что такое общение с широкой публикой имеет свои проблемы.

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

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

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

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

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

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

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

Хотя Общество и старается противостоять возросшей бдительности и рекомендует своим членам одеваться и выглядеть современно, чтобы их невозможно было немедленно узнавать, когда они обращаются с просьбой о пожертвовании (некоторые теперь даже имеют с собой дорожные сумки или чемоданы), маскировка не особенно помогает кришнаитам.

Слишком многие теперь предпочитают не принимать подношений от незнакомцев в общественных местах вроде аэропорта.

Кроме того, администрация аэропортов ввела множество процедур, чтобы предупредить нас об истинном обличье и намерениях кришнаитов. В аэропортах почти повсеместно деятельность кришнаитов ограничивают определенными территориями и через сообщения на плакатах и систему оповещения напоминают о том, что в этих местах сектанты занимаются сбором пожертвований.

То, что мы предпочли бороться с кришнаитами, скорее уклоняясь от их навязчивости, нежели противостоя ей, свидетельствует о социальной ценности правила взаимного обмена. Это правило, усиливающее их тактику, слишком эффективно – и социально полезно, – чтобы мы решились нарушить его.

Политика – еще одна арена, на которой проявляется сила правила взаимного обмена. Тактика взаимного обмена появляется на каждом уровне.

• **«Наверху» власти, избранные чиновники действуют по системе «ты мне – я тебе», обмениваясь оказанными услугами, что делает политику местом действительно странных союзов.** Если один из избранных нами чиновников голосует по какому-то законопроекту несвойственным ему образом, возможно, это продиктовано желанием отблагодарить создателя законопроекта. Политические аналитики были поражены способностью Линдона Джонсона проводить так много программ через Конгресс в начале своего правления. Даже члены Конгресса, которые, по предварительным прогнозам, были решительно против этих предложений, голосовали за них.

При ближайшем рассмотрении политологи выяснили, что причина этого крылась не столько в политическом опыте Джонсона, сколько в огромном количестве услуг, оказанных им другим законодателям за время многолетнего пребывания у власти в палате представителей и сенате. Став президентом, он за короткое время действительно смог принять очень много законов, попросив об ответных услугах.

Интересно, что так же можно объяснить трудности, возникшие у Джимми Картера, продвигавшего программы через сенат в начале правления, хотя тогда демократы располагали подавляющим большинством и в палате представителей, и в сенате. Картер пришел к президентству не из влиятельных кругов Капитолийского холма. Проводя свою кампанию, он непрестанно подчеркивал свое «невашингтонское» происхождение, говоря, что никому и ничем не обязан. Как раз этим и объясняется большая часть его трудностей, ведь никто из законодателей не был *ему* ничем обязан.

• **На другом уровне мы можем видеть общепризнанную эффективность правила взаимного обмена, когда целые корпорации или частные лица стараются преподнести подарки или оказать услуги лицам, наделенным судебной и законодательной властью.** Недаром существует целый ряд юридических ограничений против подобных подарков и услуг. Накопление обязательств часто лежит в основе официально заявленного намерения поддержать популярного кандидата.

Только взглянув на списки компаний и организаций, спонсирующих предвыборные кампании *обоих* главных кандидатов на важные посты, можно отчетливо прочесть их мотивы. Скептик, требующий прямых доказательств компенсации, ожидаемой политическими спонсорами, мог бы выслушать удивительное признание Чарльза Х. Китинга-младшего, обвиненного позже в многочисленных случаях мошенничества во время крушения ссудо-сберегательной системы нашей страны.

Отвечая на вопрос о том, существует ли связь между 1,3 миллиона долларов, потраченных на проведение избирательных кампаний пяти американских сенаторов, и их последующими действиями в его защиту против федеральных регулирующих органов, он заявил: «Со всей прямоотой хочу сказать: я, конечно, надеюсь на это».

На низовом уровне местные политические организации поняли, что основной способ удержать у власти своих кандидатов – это заставить их оказывать избирателям максимум небольших услуг.

«Мелкие политиканы» во многих городах до сих пор действуют именно так. Но не только обычные граждане продают политическую поддержку за небольшие личные услуги в свою пользу.

Во время президентских выборов 1992 года актрису Салли Келлерман спросили, почему она из всех сил поддерживает кандидатуру выдвиженца от демократов Джерри Брауна. Она ответила: «Двадцать лет назад я обратилась к десяти своим друзьям с просьбой помочь переехать. Он был единственным, кто откликнулся».

Безусловно, проявление силы правила взаимного обмена можно встретить и в торговле. Хотя число возможных примеров велико, давайте рассмотрим ряд известных нам случаев, касающихся «бесплатных образцов» товара. Как и вся маркетинговая технология, раздача бесплатных образцов имеет длинную и успешную историю. Обычно небольшое количество образцов раздается потенциальным клиентам, чтобы они могли ознакомиться с их продукцией и решить для себя, нравится она им или нет.

И несомненно, желание производителя познакомить публику с качеством производимого товара вполне законно. Прелесть бесплатного образца, однако, состоит в том, что он воспринимается как подарок и заставляет действовать правило взаимного обмена. Как настоящий мастер джиу-джитсу, рекламщик, раздающий бесплатные образцы, включает силу признательности, скрытой в подарке, при этом невинно притворяясь простым информатором, рассказывающим о товаре.

Излюбленное место для раздачи бесплатных образцов товара – универсам, где покупателям часто дают на пробу небольшие кубики разных сортов сыра или мяса. Многие люди не могут, отведав наколотый на зубочистку кусочек продукта, вернуть улыбающемуся рекламщику пустую зубочистку и уйти как ни в чем не бывало. Они чувствуют себя обязанными купить хотя бы небольшой кусочек, даже если товар и не особенно впечатлил их.

В книге Ванса Паккарда «Скрытые мастера уговаривать» описывается весьма успешная разновидность такого маркетинга. Автор рассказывает, как однажды продавец из штата Индиана, выставив на продажу сыр и пригласив посетителей магазина самостоятельно отрезать бесплатный кусочек и попробовать его, всего за несколько часов продал тысячу фунтов этого продукта!

Еще один вариант продажи с использованием бесплатных образцов товара используется корпорацией Amway, быстрорастущей компанией, которая производит и продает хозяйственные товары и предметы личной гигиены через обширную общенациональную сеть коммивояжеров, торгующих поквартирно.

Компания, еще несколько лет назад ютившаяся в полуподвальном помещении, а сейчас разросшаяся до таких размеров, что годовой оборот ее продаж составляет полтора миллиарда долларов, предоставляет клиентам бесплатные образцы товаров в комплекте, называемом БАГ (BUG). БАГ – это коллекция продукции Amway – бутылочки с полирующей жидкостью для мебели, стиральный порошок или шампунь, дезодоранты, инсектициды или жидкость для мытья окон – все это доставляется клиенту на дом в специально оформленной упаковке или же просто в полиэтиленовом пакете.

В специальном руководстве для сотрудников Amway рекомендуется оставлять БАГ у потенциального покупателя «на 24, 48 или 72 часа бесплатно или без всяких обязательств со стороны клиента. Просто скажите ему (ей), что вы хотите, чтобы он попробовал все это сам... Это предложение, от которого никто не может отказаться».

В конце испытательного срока представитель Amway возвращается и собирает заказы на понравившуюся продукцию. Поскольку за такой короткий срок лишь немногим удастся израсходовать абсолютно все содержимое даже одного флакона, сотрудник компании может забрать оставшееся и отнести следующему клиенту, проживающему поблизости, и начать весь процесс заново. У многих представителей Amway в районе одновременно циркулирует несколько комплектов БАГ.

Конечно, теперь-то мы уже понимаем, что клиент, воспользовавшись продуктами из комплекта БАГ, попался в ловушку правила взаимного обмена. Многие чувствуют себя обязанными и заказывают уже опробованные и частично использованные товары. И конечно, к настоящему времени корпорация Amway прекрасно понимает, что это именно так. Даже в компании с таким замечательным продвижением на рынке, как Amway, комплект БАГ вызывает колоссальное увеличение продаж. Сообщения региональных дистрибьюторов, отсылаемые головной компании, фиксируют удивительный эффект:

«Невероятно! Мы никогда не видели такого ажиотажа. Продукция раскупается исключительно быстро, а мы ведь еще только начали.... Местные дистрибьюторы берут с собой комплект БАГ, и у нас наблюдается колоссальное увеличение продаж» (от дистрибьютора штата Иллинойс). «Самая фантастическая коммерческая идея в истории!.. В среднем клиенты покупают примерно половину комплекта БАГ, когда они берут его на пробу.... Одним словом, потрясающе! Мы никогда не видели подобной реакции во время своей работы» (от дистрибьютора Amway в штате Массачусетс, США).

Дистрибьюторы Amway, похоже, озадачены – рады, но озадачены – поразительной силой комплекта БАГ. Ну а мы с вами, конечно, сейчас уже не должны этому удивляться.

Правило взаимного обмена влияет и на многие ситуации межличностного характера, в которых нет и речи о деньгах или торговом обмене. Самый красноречивый и любимый мною пример огромного влияния, заключенного в этом правиле, таков. Это рассказ европейского ученого Эйбл-Эйбесфелдта о немецком солдате Первой мировой войны, которому необходимо было взять в плен «языка».

Вдоль линии фронта были вырыты траншеи, и армиям было чрезвычайно трудно пересечь нейтральную зону, но для отдельного солдата эта задача оказывалась более выполнимой, ведь в одиночку не так уж трудно проползти по земле и незаметно спуститься в окопы противника. В участвующих в этой войне армиях имелись специалисты, регулярно продельвавшие эти маневры, чтобы захватить солдата противника для допроса.

Один немецкий солдат, историю о котором собираюсь вам рассказать, частенько совершал такие вылазки, и теперь его вновь послали на задание. Он в очередной раз умело преодолел расстояние между фронтами и застиг врасплох вражеского солдата в окопе. Солдат, который как раз обедал, был обезоружен. И вот тут испуганный пленник, у которого в руке был лишь

кусоч хлеба, совершил поступок, который, возможно, стал самым важным в его жизни.

Он протянул врагу хлеб. Немца настолько потрясло это, что он не смог завершить свою миссию. Он развернулся, и пополз прочь от доброжелателя, повторно пересек нейтральную полосу и вернулся к себе с невыполненным заданием, не побоявшись нарваться на гнев командования.

Не менее захватывающая история, подтверждающая действенность правила взаимного обмена, содержится в рассказе об одной женщине, спасшей себе жизнь, не предложив «дар», как тот пленный солдат, а отказавшись от него и соответственно от сопутствующих этому дару тяжких обязательств. Звали ее Диана Луи из Джоунстауна, Гайана.

В ноябре 1978 года Джим Джоунс, правитель этой страны, призвал всех своих сограждан совершить самоубийство, и большинство из них безропотно повиновались этому приказу, выпив ядовитый напиток, который для них приготовили.

Диана Луи, однако, ослушалась приказа правителя и ушла из города в джунгли. Она объяснила, что решила поступить так потому, что в свое время, когда ей было особенно тяжело, отказалась принять его помощь. Во время тяжелой болезни она не взяла предложенное ей пропитание, объяснив это так: «Я знала, что как только он даст мне привилегии, то завладеет мной. Я не хотела быть ему обязанной хоть чем-нибудь».

Это правило навязывает ненужные долги

Ранее мы установили – действие правила взаимного обмена таково, что любые незнакомцы, странные или вызывающие у нас неприязнь люди, первыми оказавшие нам услугу, тем самым резко увеличивают свои шансы на то, что позднее мы выполним какую-нибудь их просьбу. Однако существует и другая особенность этого правила, делающая возможной подобную уступку. Любой человек, оказавший нам непрошеную услугу, нажимает на спусковой крючок ощущения признательности с нашей стороны.

Вспомните, что правило взаимного обмена предполагает, что мы должны ответить другим действиями, подобными тем, которые они совершили в отношении нас; оно не требует, чтобы мы просили полученного, чтобы затем чувствовать себя обязанными ответить тем же. Например, американская организация ветеранов-инвалидов сообщает, что отклик на ее письма с призывами о пожертвовании составляет приблизительно 18 процентов. Но когда к почтовым отправлениям прикрепляется непрошенный подарок (например, простенькая «наклейка»), отклик почти удваивается и достигает 35 процентов. Это не значит, что у нас не может возникнуть сильного желания отблагодарить за оказанную нам непрошеную услугу, это значит, что для того, чтобы появилось такое ощущение, необязательно просить об услуге.

Если мы на мгновение задумаемся, для чего обществу нужно правило взаимного обмена, то сможем понять это. Это правило было установлено, чтобы развивать взаимные отношения между отдельными индивидами так, чтобы один человек мог начать такие отношения без опасения безвозвратно лишиться чего-либо. Если это правило необходимо для такой цели, тогда оказанная непрошенная услуга должна зародить ощущение обязательства. Помните также, что взаимные отношения приносят исключительную пользу обществу, содействующему его установлению и развитию, следовательно, внутри этих обществ существует сильное стремление гарантировать исполнение такого правила.

А значит, не стоит удивляться, что влиятельный французский антрополог Марсель Мосс, описывая социальные давления, окружающие процесс дарения подарков в человеческой культуре, заявил: «Существует обязанность давать, обязанность получать и обязанность воздавать»¹².

Хотя воздаяние – это сущность правила взаимного обмена, именно обязанность получать значительно упрощает злоупотребление этим правилом. Обязанность получать уменьшает нашу способность выбирать, кому мы желаем воздавать, и отдает эту власть в руки других. Давайте еще раз рассмотрим пару приведенных ранее примеров, чтобы понять, как работает этот процесс.

Сначала давайте вернемся к исследованию Ригана, где мы видим, что услуга, заставившая испытуемых купить у Джо вдвое больше лотерейных билетов, не была запрошена ими.

Джо уходил из комнаты по своему желанию и возвращался с бутылкой кока-колы для себя и бутылкой для испытуемого. Ни один из испытуемых не отказался от принесенной колы.

Легко понять, почему отказаться от любезности Джо было неловко: Джо уже потратил деньги; безалкогольный напиток действительно был весьма кстати, тем более что Джо купил его и себе; было бы невежливо отклонить услугу Джо. Однако получение этой бутылки колы породило

¹² Это высказывание можно найти у Mauss (1954).

ощущение признательности, которое отчетливо проявилось, когда Джо сказал, что хочет продать несколько лотерейных билетов.

Заметьте здесь важную асимметрию – по-настоящему свободен в действиях был лишь Джо.

Именно он выбирал форму первоначальной услуги и форму ответной услуги. Конечно, можно было бы предположить, что испытуемый ответит отказом на оба предложения Джо. Но сделать это ему было бы весьма непросто. Отрицательный ответ в обоих случаях потребовал бы от испытуемого открытого неповиновения сложившимся в обществе благоприятным представлениям о правиле взаимного обмена, с которыми был хорошо знаком «мастер джиу-джитсу» Джо.

Степень, до которой раннее полученная и нежелательная услуга может зародить в человеке ощущение обязательства, прекрасно проиллюстрирована на примере техники уговоров, практикуемой представителями Общества Харе Кришны. Систематически наблюдая за тем, как кришнаиты выпрашивают пожертвования в аэропортах, я записал самые разные ответы людей, к которым они обращались. Вот наиболее распространенный.

Допустим, в аэропорту какой-нибудь бизнесмен торопливо пробирается через запруженный людьми участок. Перед ним появляется кришнаит и вручает цветок. Человек удивлен, но берет его¹³. Почти тут же он пытается отдать его обратно, говоря, что цветок ему не нужен. Кришнаит отвечает, что это подарок от Общества Кришны и что теперь он принадлежит этому человеку... однако приветствуется любое пожертвование на будущие добрые дела этого Общества. Мужчина протестует: «Мне не нужен цветок. Вот, возьмите его».

И снова просящий об услуге отказывается принять подарок обратно: «Это от нашего Общества вам, сэр». На лице бизнесмена проступает замешательство, он испытывает внутреннюю борьбу. Должен ли он взять цветок и уйти, не дав ничего взамен, или он должен уступить давлению глубоко укоренившегося в нем правила взаимного обмена и что-то дать? Внутренний конфликт отражается уже не только на его лице, но и в позе. Он то отстраняется от своего благодетеля, по-видимому, собираясь вырваться на свободу, то снова приближается, попадая под действие правила. Его тело еще раз отклоняется назад, но все бесполезно: он не может высвободиться.

Смирено кивнув головой, он шарит в кармане и достает пару долларов, которые с благодарностью принимаются. Теперь он свободно может уйти, и он делает это, «подарок» остается в руке, пока на его пути не оказывается урна, в которой он и оставит этот цветок.

Совершенно случайно я увидел сцену, ясно показывающую, что кришнаиты прекрасно знают, насколько часто их подарки оказываются нежелательными.

Несколько лет назад, наблюдая за группой кришнаитов в международном аэропорту Чикаго, я заметил, что женщина из этой группы часто покидала центральную зону и возвращалась с большим букетом, цветы

¹³ Неожиданность сама по себе – эффективное средство достижения согласия. Люди, врасплох застигнутые чьей-то просьбой, легко уступают, поскольку испытывают мгновенную растерянность и, следовательно, легко поддаются влиянию. Например, социальные психологи Стэнли Милграм и Джон Сабини (1975) показали, что пассажиры нью-йоркского метро в два раза чаще уступали тогда, когда человек неожиданно обращался к ним с просьбой уступить им место, чем тогда, когда тот сначала обращался к сидящему рядом пассажиру, говоря ему, что собирается попросить кого-нибудь уступить ему место (56 % против 28 %).

она раздавала компаньонам. И когда она в очередной раз отправилась за цветами, я решил сделать перерыв и последовал за ней.

Оказалось, что она пошла к мусорным урнам. Она переходила от одной урны к другой и собирала все цветы, выброшенные людьми, общавшимися до этого с кришнаитами. Затем она возвратилась с охапкой цветов (которые уже были не раз использованы) и распределила их среди коллег, чтобы еще раз провести эти цветы с выгодой для себя через процесс взаимного обмена. Больше всего меня поразило то, что основная часть людей, выбросивших цветы, пожертвовали деньги.

Природа правила взаимного обмена такова, что подарок, настолько нежелательный, что его выбрасывают при первой же возможности, тем не менее эффективен и пригоден для использования.

О способности нежелательных подарков порождать чувство обязанности знают не только кришнаиты, но и самые разные другие организации. Сколько раз каждый из нас получал небольшие подарки по почте – лично адресованные письма, поздравительные открытки, брелоки для ключей – от благотворительных агентств, просящих о пожертвованиях в сопроводительном письме? Только в прошлом году я получил пять таких писем, два от групп ветеранов-инвалидов, а остальные от миссионерских школ или больниц. В каждом случае прилагаемые послания были похожи.

То, что прилагалось к письму, нужно было считать подарком от организации; а любые деньги, которые я желал бы послать, должны были считаться не платой, а ответным подношением. Как было написано в письме одной миссионерской организации, за пакет поздравительных открыток, который мне прислали, не надо было платить, он предназначался для того, чтобы «поощрить вашу доброту». Если мы выйдем за рамки очевидных налоговых преимуществ, то поймем, почему организации было бы выгодно, чтобы открытки считались подарком, а не товаром.

Существует достаточно сильное общественное давление, направленное на то, чтобы человек что-то давал в обмен на подарок, даже непрошенный; но не существует подобного давления, вынуждающего приобретать что-то ненужное.

Это правило может инициировать неравноценный обмен

У правила взаимного обмена есть еще одна особенность, которая позволяет использовать его ради извлечения выгоды. Как это ни парадоксально, но правило, разработанное для содействия равноценному обмену между партнерами, тем не менее может использоваться для достижения совершенно противоположных результатов. Оно требует, чтобы каждое действие отвечало таким же действием.

Услуга должна оплачиваться услугой; ею нельзя пренебречь, и уж конечно, нельзя ответить нападением. Но в рамках установленных границ для ответного действия допускается значительная гибкость. Небольшая услуга может породить ощущение обязательства и вынудить оказать гораздо более серьезную ответную услугу.

Поскольку, как мы уже успели заметить ранее, это правило позволяет одному человеку выбирать и форму изначальной обязывающей услуги, и форму ответной услуги, аннулирующей эту обязанность, желающие использовать это правило в своих интересах могут легко манипулировать нами, вынуждая согласиться на неравноценный обмен.

И вновь мы можем обратиться за доказательствами к эксперименту Ригана. Помните, как Джо первым преподнес группе испытуемых кока-колу в качестве подарка, а позже попросил всех участников эксперимента купить у него несколько лотерейных билетов по цене двадцать пять центов за штуку. Но до сих пор я еще не сказал, что это исследование проводилось в конце 1960-х, когда цена бутылки колы составляла десять центов.

В среднем испытуемые, получившие напиток за десять центов, покупали у Джо два лотерейных билета, хотя были и купившие целых семь билетов. Тем не менее, даже если учитывать только усредненный результат, мы можем сказать, что Джо провернул замечательную сделку. 500-процентная прибыль на инвестированный капитал точно заслуживает уважения!

Но в случае Джо даже 500-процентная прибыль составила всего пятьдесят центов. Может ли правило взаимного обмена привести к более существенной разнице в размере обмениваемых услуг? При правильных обстоятельствах, конечно, может. Вот что мне рассказала одна студентка о дне, который она вспоминает с сожалением:

Однажды, примерно год назад, у меня заглох автомобиль. Я сидела в нем, подошел парень с автостоянки и помог мне завести машину.

Я поблагодарила его, он улыбнулся; когда он уходил, я сказала ему, что, если ему когда-нибудь будет что-то нужно, пусть обращается. Приблизительно через месяц парень зашел ко мне и попросил на пару часов мою машину, поскольку его автомобиль был в ремонте. Я чувствовала себя в некоторой степени обязанной, но сомневалась, так как машину купила недавно, а парень был совсем юным на вид. Позже я узнала, что он был несовершеннолетним и не имел страховки. Но я одолжила ему автомобиль. Он разбил его.

Как могло случиться, что умная молодая женщина согласилась отдать новую машину практически незнакомому человеку (да к тому же еще несовершеннолетнему) только потому, что он месяцем ранее оказал ей небольшую услугу? Или, если говорить в целом, почему эта небольшая первоначальная услуга подчас влечет за собой более значимую ответную услугу? Одна из причин этого явно связана с неприятным ощущением обязательства. Большинству из нас неприятно быть обязанным кому-либо.

Обязательства ложатся на нас тяжелым грузом, от них хочется поскорее избавиться. Нетрудно выяснить, где находится источник этого чувства. Договоренности взаимного обмена очень важны в человеческих социальных системах, и наше воспитание заставляет нас чувствовать себя некомфортно, когда мы кому-то чем-то обязаны. Если мы спокойно проигнорируем необходимость ответа на чью-то любезность, то приостановим цикл взаимного обмена и уменьшим вероятность того, что наш благодетель в будущем окажет нам подобные услуги. Ни то, ни другое не служит интересам общества. Поэтому мы с детства натренированы раздражаться, находясь под бременем обязательств. Только по этой причине мы подчас бываем согласны оказать большую услугу, нежели та, которую оказали нам, просто для того, чтобы сбросить с себя психологическое бремя долга.

Но существует и другая причина. Людей, которые нарушают правило взаимного обмена, принимая услуги от других, но даже не пытаюсь ответить тем же, в обществе не любят. Исключением, конечно, может быть ситуация, когда человеку не позволяют ответить обстоятельства или отсутствие способностей. Однако в большинстве случаев общество негативно относится к тем, кто не подчиняется диктату правила взаимного обмена¹⁴. « Попрошайка », « не платящий долгов » – этих ярлыков люди старательно избегают. Они настолько нежелательны, что мы иногда соглашаемся на неравный обмен, чтобы уклониться от них.

В совокупности внутренний дискомфорт и вероятность быть пристыженным ложатся на нас тяжелым психологическим грузом. И не удивительно, что зачастую мы возвращаем больше, чем получили.

Также не удивительно, что люди, как показал эксперимент, проведенный в Питтсбургском университете, часто избегают просьб о необходимой услуге, если они не в состоянии отплатить за нее. Психологическая цена может просто перевесить материальную потерю. Страх других всевозможных потерь также может заставить людей отказываться от определенных даров и услуг. Женщины часто отмечают, что испытывают неприятное чувство долга, когда мужчины вручают им шикарные подарки или платят за дорогостоящий выход в свет. Даже угощение дешевой выпивкой может вызвать чувство личной обязанности.

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 есть основание для такого беспокойства. Если женщина, вместо того чтобы самостоятельно расплатиться, позволяет мужчине покупать себе выпивку, она автоматически начинает считаться (как мужчинами, так и женщинами) более доступной для него в сексуальном плане¹⁵.

¹⁴ Интересно, что одно из исследований, изучавшее разные культуры, показало, что людей, нарушающих правило взаимного обмена наоборот, то есть только « отдающих », но не позволяющих отблагодарить их, тоже за это не любят. Такие результаты отмечались для всех трех наций, среди которых проводились исследования, – американцев, шведов и японцев. Отчет об этом исследовании можно найти в работе Gergen и др. (1975).

¹⁵ Питтсбургское исследование было проведено Greenberg and Shapiro. Данные о сексуальных обязательствах женщины были собраны George, Gourmic and McAfee (1988).

Взаимные уступки

Существует еще один способ использования правила взаимного обмена в своих интересах, чтобы удовлетворить определенную просьбу. Этот способ тоньше, чем оказание человеку любезности и последующая просьба об ответной услуге; однако в некоторых случаях он гораздо 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 мальчуган. Он представился и сказал, что продает билеты на ежегодное представление бойскаутов, которое состоится в ближайшую субботу вечером. Мальчик спросил, не хочу ли я купить несколько билетов по пять долларов за штуку. Но идти на представление бойскаутов в субботний вечер мне совсем не хотелось, и 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) мальчуган 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, попросившему купить шоколад. Согласно этому правилу человек, который действует по отношению к нам определенным образом, получает право на подобное действие в ответ.

Мы уже видели, что одно из следствий правила взаимного обмена заключается в обязанности отплатить за полученные услуги. Однако другое следствие этого правила – необходимость идти на уступку по отношению к уступившему.

В ходе обсуждения мы с коллегами поняли, что именно в такую ситуацию поставил меня бойскаут. Его просьба купить несколько плиток шоколада по доллару за штуку имела форму уступки с его стороны; эта просьба была представлена в качестве отступления от просьбы купить несколько пятидолларовых билетов.

Если я признаю диктат правила взаимного обмена, с моей стороны должна была последовать уступка. Как мы видели, так и произошло: я сменил неуступчивость на уступчивость, когда мальчуган от большей просьбы перешел к меньшей, хотя я не нуждался *ни в одной* из предлагаемых им вещей.

Это классический пример того, как средство автоматического влияния может наделить просьбу о согласии своей силой. Я был вынужден купить товар не потому, что он мне понравился, а потому что просьба купить его была представлена так, что она задействовала силу правила взаимного обмена. Не имело значения, люблю я шоколад или нет; бойскаут уступил мне, *щелк, жжжж*, – и я ответил уступкой со своей стороны.

Конечно, тенденция отвечать уступкой на уступку не может неизменно работать во всех ситуациях по отношению ко всем людям; ни одно из средств влияния, рассматриваемых в этой книге, не обладает *такой* силой. Однако в моем обмене с бойскаутом эта тенденция была достаточно выраженной, и я стал обладателем пары ненужных и чересчур дорогих плиток шоколада.

Почему я ощутил потребность ответить уступкой на уступку? Все объясняется полезностью такой тенденции для общества. В интересах любой социальной группы сделать так, чтобы ее члены работали вместе для достижения общих целей. Но в процессе социального взаимодействия многие люди начинают выдвигать требования, неприемлемые для других. Таким образом, общество должно позаботиться о том, чтобы начальные трудновыполнимые условия были отодвинуты ради социально выгодного сотрудничества. Это осуществляется путем процедур, способствующих компромиссу. Взаимная уступка – одна из таких процедур.

Правило взаимного обмена приводит к ответной уступке двумя путями. Первый очевиден – тот, кому сделана уступка, должен ответить аналогично. Второй путь, хотя и не столь явный, чрезвычайно важен. 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 желающего заключить такой договор не будут использовать в чужих интересах. В конце концов, если бы не было социальной обязанности отвечать уступкой на уступку, кто бы захотел первым чем-нибудь пожертвовать? Делать подобное означало бы отказываться от чего-то, рискуя ничего не получить взамен. Однако правило взаимного обмена позволяет нам чувствовать себя в безопасности, первыми жертвуя что-либо своему партнеру, который обязан предложить что-то в ответ.

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».

Предположим, вы хотите заставить меня выполнить вашу просьбу. Вам бы это удалось с большей вероятностью, если бы вы изначально попросили меня о чем-то более серьезном, на что я бы, скорее всего, ответил отказом.

Затем, после того как я отказался, вы просите меня удовлетворить менее серьезную просьбу, ту самую, выполнения которой вы и добивались. Если вы умело сформулировали просьбу, я расценю ее как уступку по отношению ко мне и захочу ответить уступкой со своей стороны, причем единственная открытая для меня возможность сделать это немедленно – согласиться выполнить вашу вторую просьбу.

Не так ли бойскаут вынудил меня купить у него шоколад? Не было ли его отступление от «пятидолларовой» просьбы к «однодолларовой» искусственным, специально предназначенным для того, чтобы продать товар? Как человек, который до сих пор хранит скаутский значок, я искренне надеюсь, что нет.

Но была ли запланирована последовательность «большая просьба – затем меньшая просьба» или нет, результат одинаков. Методика «отказ – затем отступление» работает. А раз она работает, то ее могут *преднамеренно* применять люди, желающие добиться своих целей.

Сначала посмотрим, как эта тактика может использоваться в качестве надежного средства получения согласия. Позже увидим, как она уже применяется. Наконец, мы рассмотрим малоизвестные аспекты этой методики, делающие ее чрезвычайно эффективной.

Как вы помните, после встречи с бойскаутом я созвал коллег, чтобы попытаться понять, что же со мной произошло и, как оказалось, осознать очевидное. В действительности мы сделали больше. Мы разработали эксперимент для проверки эффективности процедуры перехода к нужной просьбе после того, как было отказано в удовлетворении более серьезной первоначальной просьбы. Во время проведения эксперимента мы преследовали две главные цели.

Первая цель: мы хотели посмотреть, срабатывает ли данная тактика в отношении кого-то другого, а не только в отношении меня. В моем случае она, конечно, сработала, но я ведь вообще склонен попадаться на разные уловки и уступать. Поэтому нас интересовал вопрос, срабатывает ли методика «отказ – затем отступление» в отношении достаточно большого числа людей, чтобы ее можно было использовать для получения согласия? Если это так, то в будущем ей определенно необходимо уделить соответствующее внимание.

Вторая цель: определение того, насколько мощным средством получения согласия может быть эта методика. Способна ли она заставить человека удовлетворить действительно серьезную просьбу? Другими словами, должна ли *менее серьезная* просьба, к которой отступает просящий, быть *незначительной*?

Если наше предположение о причинах эффективности этой методики верно, тогда вторая просьба в действительности не должна быть незначительной; она должна быть лишь менее серьезной, чем первоначальная. Мы подозревали, что решающее значение имеет создаваемая видимость уступки. Поэтому вторая просьба может быть объективно очень серьезной – однако менее серьезной, чем первая просьба, – и методика будет работать.

Немного подумав, мы решили испытать эту методику на практике. Мы придумали просьбу, удовлетворить которую, как нам казалось, согласились бы немногие. Выдавая себя за представителей «Молодежной консультационной программы графства», мы подходили к студентам колледжа, прогуливающимся по кампусу, и спрашивали, не согласятся ли они сопровождать группу несовершеннолетних преступников во время прогулки по зоопарку. Идея бесплатно на несколько часов взять на себя ответственность за группу несовершеннолетних преступников, студентам вряд ли могла показаться привлекательной. Как мы и ожидали, подавляющее большинство из них (83 %) 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 отказались удовлетворить эту чрезвычайно экстремальную просьбу (а отказывались все), мы обратились к ним с менее серьезной просьбой – сходить с несовершеннолетними преступниками в зоопарк. Представляя поездку в зоопарк в качестве отступления от первоначальной просьбы, мы добились поразительных успехов. Число студентов, добровольно согласившихся сопровождать группу юных преступников, после того как к ним обратились с такой просьбой, возросло втрое¹⁶.

Будьте уверены, что любая стратегия, способная утроить процент уступивших значимой просьбе (в нашем эксперименте 17–50 %), будет часто использоваться в разнообразных ситуациях. Так, описанную методику часто используют лица, ведущие переговоры в сфере трудовых отношений. Они начинают с выдвижения крайних требований, выполнения которых вовсе не ожидают. Затем они якобы отступают, делая серию кажущихся уступок, и таким образом добиваются реальных уступок от противоположной стороны. Может показаться, что чем выше изначальное требование, тем эффективнее процедура, поскольку в этом слу-

¹⁶ Чтобы убедиться, что результат – не стечение обстоятельств, мы провели еще два эксперимента, исследующих результативность уловки «отказ – затем наступление». В обоих случаях результат был схож с первым экспериментом. См. более подробно Cialdini et al. (1975)

чае больше возможностей для иллюзорных уступок. Однако это верно лишь до определенного предела.

Исследование методики «отказ – затем отступление», проведенное в Бар-Иланском университете в Израиле, показало, что, если первоначальные требования настолько трудновыполнимы, что выглядят необоснованными, тактика оборачивается против тех, кто ею пользуется¹⁷. В таких случаях тот, кто изначально выдвигает слишком высокие требования, представляется нечестным. Любое последовательное отступление от совершенно нереалистичной изначальной позиции не воспринимается как подлинная уступка и поэтому не приводит к ответной уступке.

Похоже, что некоторые из наиболее успешных телевизионных продюсеров, такие как Грант Тинкер и Гэри Маршал, удачно использовали эту методику в переговорах с цензорами телесетей. В одном интервью они оба чистосердечно признались в том, что сознательно вставляют в сценарии строки, которые цензор наверняка вычеркнет, чтобы затем сохранить действительно нужные слова. Маршал был особенно настойчив, говоря об этом.

Обратите внимание, например, на следующие цитаты из статьи Рассела:

Но Маршал... не только признается в своих трюках... он, похоже, получает от них удовольствие. Об одном эпизоде своего популярного сериала «Лаверн и Ширли» он говорит так: «У нас была задумана следующая сцена: Сквигги в спешке выбегает из своей комнаты и встречается с девушками, живущими наверху. Он восклицает: «Поторопитесь, пока я возбужден!» Но в сценарий мы включили еще более «сильную» фразу, зная, что цензоры ее вырежут. И они так и поступили. Тогда мы невинно предложили им второй вариант. «Это подойдет», – сказали они. Иногда приходится идти окольными путями».

Во время работы над сериалом «Счастливые дни» настоящая война с цензорами разгорелась из-за слова «девственница». Маршал рассказал: «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. Сработало. Мы снова использовали такую тактику, когда надо было сохранить слово «беременная»¹⁸.

НАСТОЯЩИЙ МАСТЕР ПЕРЕГОВОРОВ – ТОТ, ЧЬИ ПЕРВОНАЧАЛЬНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ ДОСТАТОЧНО ЗАВЫШЕНЫ, ЧТОБЫ ПОЗВОЛИТЬ ПОЙТИ НА СЕРИЮ ВЗАИМНЫХ УСТУПОК, КОТОРЫЕ ПРИВЕДУТ К ЖЕЛАЕМОМУ ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНОМУ ПРЕДЛОЖЕНИЮ СО СТОРОНЫ ОППОНЕНТА, ОДНАКО НЕ НАСТОЛЬКО ЗАПРЕДЕЛЬНЫ, ЧТОБЫ КАЗАТЬСЯ НЕПРАВОМЕРНЫМИ С САМОГО НАЧАЛА.

Еще одну форму методики «отказ – затем отступление» я наблюдал, изучая работу коммивояжеров. Эти ребята использовали не такую сложную, но более авантюрную версию этой тактики. Конечно, важнейшая цель для коммивояжера – высокий уровень продаж. Однако в обучающих программах многих компаний, коммивояжерами в которых они работают, говорится о том, что так же важно получить от предполагаемого клиента сведения о потенциальных покупателях – его друзьях, родственниках или соседях, к которым можно было бы зайти. По разным причинам, которые мы обсудим в главе 5, уровень продаж поразительно

¹⁷ Израильский эксперимент был проведен в 1979 году исследователями Schwartzwald, Raz and Zvibel.

¹⁸ Эта статья в TV Guide появилась в декабре 1978 года.

возрастает, когда коммивояжер может упомянуть в разговоре с покупателем имя его знакомого, якобы «рекомендовавшего» заглянуть сюда.

Во время стажировки мне никто не объяснял, что после того как мне откажут в покупке товара, необходимо «отступить» и спрашивать у клиента имена потенциальных покупателей. Однако в некоторых программах обучения коммивояжеров рекомендуют узнавать, к кому можно зайти и предложить товар. «Хорошо, если вы считаете, что этот прекрасный набор энциклопедий вам пока не требуется, не могли бы вы мне помочь, назвав имена тех, кто, возможно, воспользуется великолепным предложением нашей компании? Кого из знакомых вы могли бы мне порекомендовать?»

Многие люди, которые при других условиях не стали бы подвергать друзей мощной атаке торговых агентов, соглашаются назвать имена тех, к кому можно было бы зайти, когда подобная просьба представляется как отступление от первоначальной, отвергнутой ими просьбы сделать покупку.

Мы уже рассмотрели одну из причин эффективности методики «отказ – затем отступление» – ее связь с правилом взаимного обмена. Но эта стратегия эффективна и еще по двум причинам. Первая имеет отношение к принципу контрастного восприятия, о котором мы говорили в главе 1. Этим принципом, помимо прочего, объясняется желание мужчины потратить на свитер больше денег, чем он планировал, после того как он купил костюм: по сравнению с ценой дорогого предмета цена менее дорогого *кажется* ниже.

Таким же образом методика «большая – затем меньшая просьба» использует и принцип контрастного восприятия, заставляя не очень серьезную просьбу казаться еще менее серьезной в сравнении с более серьезной просьбой.

Если я хочу, чтобы вы одолжили мне пять долларов, я могу сделать так, чтобы просьба показалась вам не очень существенной, если сначала попрошу дать мне займы десять долларов. Одно из преимуществ этой тактики заключается в том, что, попросив сначала десять долларов и отступив затем к пяти, я одновременно задействую правило взаимного обмена и принцип контрастного восприятия. Тогда просьба дать займы пять долларов не только будет восприниматься как уступка, на которую следует ответить уступкой, она также покажется вам менее серьезной, чем прямая просьба дать займы эту сумму.

Правило взаимного обмена в сочетании с принципом контрастного восприятия может представлять собой устрашающе мощную силу. Воплощенная в последовательности «отказ – затем отступление», объединенная энергия этих средств влияния способна произвести невероятные результаты.

Мне кажется, что именно воздействием этой энергии можно правдоподобно объяснить один из самых непостижимых инцидентов нашего времени: решение прорваться в уотергейтский офис Демократического национального комитета, результатом которого стал крах президентства Ричарда Никсона. Один из принимавших это решение, Джеб Стюарт Магрудер, услышав о том, 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, отвечавшего за операции по сбору информации для Комитета по перевыборам президента (КПП). 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 КПП Джона Митчелла и его помощников Магрудера и Фредерика Ла Ру, перспективы победы Никсона на ноябрьских выборах были исключительно высоки. Эдмунд Маски, единственный из заявленных кандидатов, который имел шанс выбить президента из седла, во время первичных выборов выступил неудачно. Все шло к тому, что кандидатом от демократов станет самый проигрышный из представителей – Джордж Макговерн. Победа республиканцев казалась обеспеченной.

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

- В демократическом национальном комитете и у его председателя Лоуренса О'Брайена, чей уотергейтский офис предполагалось взломать, чтобы установить там подслушивающие устройства, не было никакой информации, способной нанести существенный вред президенту. Они и не могли заполучить подобную информацию, разве что в том случае, если администрация сделает что-нибудь очень, очень глупое.

Несмотря на вышеизложенные факты, дорогостоящее, рискованное, бессмысленное и потенциально опасное предложение человека, в чьем здравом смысле, как известно, были основания сомневаться, одобрили. Как могло случиться так, что такие умные и квалифицированные специалисты, как Митчелл и Магрудер, решились на столь глупый поступок?

Возможно, причина заключалась в малообсуждаемом факте: одобренный план стоимостью в 250 тысяч долларов был не первым предложением Лидди. На самом деле это была значительная уступка 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.

Второй план Лидди, представленный неделей позже той же самой группе в составе Митчелла, Магрудера и Дина, исключал некоторые вещи, и его стоимость была уменьшена до 500 тысяч долларов. Только когда эти два предложения были отвергнуты Митчеллом, Лидди вынес на рассмотрение, теперь уже Митчелла, Магрудера и Фредерика Ла Ру, третий, «урезанный до предела», план стоимостью в 250 тысяч долларов. На этот раз план – по-прежнему глупый, но в меньшей степени, чем предыдущие, – был одобрен.

Таким образом, и меня, известного простофилю, и Джона Митчелла, мудрого и осмыслительного политика, вот так легко вынудили совершить невыгодную сделку, используя одну и ту же тактику достижения согласия. Только в моем случае это сделал бойскаут, продававший сладости, а Митчелла одурачил человек, продававший политическую катастрофу.

Если мы обратимся к свидетельским показаниям Джеба Магрудера, которые, по мнению большинства аналитиков, содержат наиболее достоверный отчет о решающей встрече, на которой план Лидди был окончательно принят, то мы обнаружим некоторые любопытные факты. Так, Магрудер сообщает о том, что «никто не был полностью удовлетворен этим проектом», но «после того как была названа грандиозная сумма в 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 контексте первоначальных совершенно нереальных просьб Лидди казалось, что «четверть миллиона долларов» и было «хоть чем-нибудь», что следовало оставить ему в ответ на уступку. Слишком поздно стало ясно, что Магрудер охарактеризовал подход Лидди как самую яркую иллюстрацию методики «отказ – затем отступление», которую 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 установки там электронной аппаратуры для прослушивания», – мы, скорее всего, тут же отвергли бы эту идею. Вместо этого он пришел к нам с замысловатой схемой приглашения девочек/похищения политиков/нападения на людей/саботажа/установки электронной прослушки... Он пришел просить целую булку, хотя на самом деле был согласен на ее половину или даже на четверть»¹⁹.

Почувствительно также, что только один член группы, Фредерик Ла Ру, хотя он в конечном счете и согласился с решением своего босса, явно был недоволен этим предложением. Он с очевидным присутствием здравого смысла говорил: «Я не думаю, что это стоит риска», – и, должно быть, удивлялся, почему его коллеги Митчелл и Магрудер не разделяют его точку зрения. Конечно, разность в подходах к плану Лидди со стороны Ла Ру и двух других политиков могла объясняться их многочисленными расхождениями.

Но ясно одно: из всех троих только Ла Ру не присутствовал на первых двух встречах, где Лидди изложил свои гораздо более амбициозные планы. Следовательно, только Ла Ру был в состоянии увидеть бесперспективность третьего предложения и прореагировать на него объективно, не подвергаясь, подобно другим, влиянию правила взаимного обмена и принципа контрастного восприятия.

Чуть ранее мы уже отмечали, что методику «отказ – затем отступление», помимо правила взаимного обмена, поддерживают и два других фактора. Мы уже обсудили один из них – принцип контрастного восприятия. Дополнительное преимущество этой методики на самом деле – не психологический принцип, как в случае с двумя другими факторами, а, скорее всего, чисто организационный характер последовательности просьбы. Скажем, я опять хочу занять у вас пять долларов. Начав с просьбы о десяти долларах, я не могу проиграть. Если вы согласитесь удовлетворить первоначальную просьбу, я получу от вас сумму, в два раза большую, по сравнению с той, которая устроила бы меня. Если же вы отвергнете мою первоначальную просьбу, я могу отступить к просьбе о пяти долларах, 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.

Яркий пример использования этого аспекта методики «большая – затем меньшая просьба» – розничная торговля и практика «предлагать самое лучшее». Клиенту неизменно показывают сначала самую роскошную модель. Если он покупает ее, то магазин зарабатывает себе не только на хлеб, но и на масло. Если же потенциальный покупатель отклоняет предложение, продавец выступает с контрпредложением купить модель, имеющую более разумную цену.

¹⁹ Цитата взята у Magruder (1974).

Высокую эффективность описанной процедуры доказывает доклад, опубликованный в журнале «Управление сбытом» (*Sales Management*) и перепечатанный без комментариев в «Вестнике потребителя» (*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 раскошиться, 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 продаж... 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 столов было продано на 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. В результате торговли «сверху вниз» средняя выручка от продаж составила более тысячи долларов».²⁰

При всей своей эффективности методика «отказ – затем отступление» имеет и существенные недостатки. Жертвам этой стратегии может не понравиться то, что их загнали в угол и вынудили уступить. Это недовольство может проявиться двумя способами. Во-первых, жертва может решить отказаться от словесного соглашения, заключенного с просящим. Во-вторых, жертва может потерять доверие к просителю-манипулятору и решить никогда больше не иметь с ним дела.

Если раз за разом возникает любой из этих вариантов или оба сразу, просящему нужно серьезно задуматься над целесообразностью использования методики «отказ – затем отступление». Однако исследования показывают, что при применении этой методики такие реакции возникают нечасто. Кроме того, поразительно, но, похоже, что на самом деле они возникают *реже*! Прежде чем пытаться понять, почему так происходит, давайте рассмотрим несколько примеров.

Исследование, опубликованное в Канаде, проливает свет на вопрос, всегда ли жертва тактики «отказ – затем отступление» выполняет условия соглашения и удовлетворяет вторую просьбу просящего.

Психологи предлагали людям бесплатно поработать пару часов в день в местном окружном центре психического здоровья. Кроме того, организаторы эксперимента проверяли, являлись ли «волонтеры» на работу, как обещали. Как и следовало ожидать, при озвучивании более серьезной первоначальной просьбы (добровольно проработать по два часа в неделю в центре по крайней мере в течение двух лет) процент согласившихся удовлетворить менее серьезную просьбу, озвученную в виде отступления, оказался выше (76 %), чем при озвучивании одной лишь менее серьезной просьбы (29 %). Причем интересно, что процент явившихся из тех,

²⁰ Consumer Reports 1975.

кто добровольно согласился поработать, также был выше в случае использования методики «отказ – затем отступление» (85 % против 50 %) ²¹.

В ходе другого эксперимента выяснялось, вызывает ли методика «отказ – затем отступление» у своих «жертв» настолько сильное ощущение того, что ими манипулируют, что они отвергают все последующие просьбы.

Во время эксперимента студентов колледжа попросили сдать пинту крови, чтобы принять участие в ежегодной донорской кампании. В одной группе испытуемым сначала предлагали сдавать по пинте крови через каждые шесть недель в течение минимум 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 оставить номера телефонов, чтобы им можно было позвонить, если возникнет необходимость получить их кровь снова. Почти все студенты, которые пришли сдать кровь в результате применения методики «отказ – затем отступление», согласились быть донорами снова (84 %), но лишь менее половины других студентов, явившихся в донорский пункт, дали свое согласие (43 %). Даже в связи с оказанием услуг в будущем методика «отказ – затем отступление» оказалась весьма эффективной ²².

Как ни странно, но похоже, что тактика «отказ – затем отступление» побуждает людей не только соглашаться с просьбой, исполнение которой желательно для просящего, но и удовлетворять эту просьбу и в конце концов соглашаться на удовлетворение будущих просьб. Что же заставляет людей, которых обманным путем заставили дать согласие, удивительным образом продолжать соглашаться? Чтобы ответить на этот вопрос, мы должны взглянуть на суть этой методики – акт «отступления» просящего от начальных позиций. Мы уже видели, что пока люди не начинают воспринимать какую-либо уступку как явный трюк, они склонны уступать.

Но мы пока еще не исследовали малоизвестную пару позитивных «побочных эффектов» акта отступления: усиление чувства ответственности у «жертвы» и ее удовлетворенность заключаемым соглашением.

Именно эти побочные «сладкие» эффекты позволяют данной методике побуждать людей к выполнению заключенных соглашений и к заключению таких соглашений в дальнейшем.

Желательные побочные эффекты подробно изучались во время нескольких исследований способов заключения сделок. Один эксперимент, проведенный социальными психологами в Калифорнийском университете, особенно показателен ²³. Испытуемому предлагалось договориться с оппонентом о том, как им нужно разделить определенную сумму денег, выданную экспериментаторами. Испытуемого предварительно проинформировали о том, что, если соглашение не будет достигнуто в ходе переговоров, денег никто не получит.

²¹ Другой критерий эффективности этого метода просить что-либо – измерение количества людей, которых просили о чем-либо, и они уступили требованию. Используя такой способ измерения, можно показать, что метод «отказ – затем отступление» в четыре раза эффективнее, чем просто небольшая просьба. Дополнительные сведения об этом исследовании можно прочитать у Miller et al (1976).

²² Исследование, касающееся донорства, изложено у Cialdini and Ascani (1976).

²³ Исследование в Калифорнийском университете Лос-Анджелеса было проведено Benton, Kelley and Liebling в 1972 году.

Неизвестный испытуемому оппонент на самом деле был ассистентом экспериментаторов. Его заранее проинструктировали, как следует торговаться. К некоторым испытуемым оппонент предъявлял максимально жесткое первое требование (он желал забрать почти все деньги) и упорно настаивал на этом требовании. 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 позиции. При работе с третьей группой оппонент начинал с максимально жесткого требования и затем постепенно отступал к более скромному.

Результаты этого 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 того, насколько сильна тактика «большая – затем меньшая просьба».

Поразительными являются *два других вывода*.

Ответственность. Испытуемые, имевшие дело с оппонентом, использовавшим стратегию отступления, чувствовали наибольшую ответственность за исход сделки. Они гораздо чаще, чем испытуемые, имевшие дело с непоколебимым оппонентом, заявляли, что им удалось повлиять на противника и заставить его оставить себе меньше денег. Однако мы знаем, что ничего подобного они не сделали. Экспериментатор дал указание оппоненту постепенно отступать от 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 итог переговоров. Не требуется больших усилий, чтобы понять, почему методика «отказ – затем отступление» заставляет тех, на кого она нацелена, настолько часто выполнять условия договоров. Уступка просящего не только заставляет жертв этой методики говорить «да» чаще, но и также заставляет их ощущать большую ответственность за окончательные условия соглашения. Таким образом, становится понятной поразительная способность методики «отказ – затем отступление» заставлять людей выполнять обязательства. Человек, который чувствует ответственность за условия контракта, как правило, стремится их выполнять.

Удовлетворение. Хотя в среднем испытуемые отдавали большую часть денег оппоненту, применявшему стратегию уступок, люди, против которых была направлена эта стратегия, были очень удовлетворены итогами переговоров. Похоже, что соглашение, появившееся в результате уступок со стороны одного из оппонентов, вполне удовлетворяло обоих. Помня об этом, мы теперь можем объяснить и вторую, некогда озадачивавшую нас характеристику (черту) тактики «отказ – затем отступление» – способность заставлять жертв и в будущем соглашаться с обращенными к ним просьбами.

Поскольку эта тактика использует уступку для получения согласия, жертва, скорее всего, будет в большей степени удовлетворена итогами переговоров. И вполне понятно, что люди, которых удовлетворяют эти итоги, и в дальнейшем будут охотнее соглашаться на подобное.

Как сказать «Нет»

При столкновении с просящим, использующим правило взаимного обмена, мы оказываемся перед лицом грозного врага. Оказывая на нас давление посредством первоначальной услуги или уступки, тот, кто просит, задействует мощного союзника в борьбе за наше

согласие. На первый взгляд наша участь в подобной ситуации незавидна. Мы можем уступить просящему, не устояв перед правилом взаимного обмена. Или мы можем отказаться подчиниться и, следовательно, испытать сокрушительный удар по нашим глубоко укоренившимся чувствам справедливости и долга. Покориться или страдать от угрызений совести – и в самом деле безрадостная перспектива.

К счастью, существуют и другие варианты. Правильно поняв намерения оппонента, мы можем уйти с поля боя за наше согласие невредимыми и иногда даже более состоятельными, чем раньше.

Важно понимать, что просящий, который задействует правило взаимного обмена (или любое другое средство влияния), чтобы получить согласие, на самом деле не наш реальный оппонент.

Такой просящий решил стать воином джиу-джитсу, который вступил в союз с силой, заключенной в правиле взаимного обмена, а затем просто высвободил эту силу, первым оказав нам какую-то услугу или пойдя на уступку. Действительный оппонент – это правило. Если мы не собираемся подчиняться ему, мы должны постараться лишить его энергии.

Но как можно нейтрализовать воздействие правила взаимного обмена? Оно 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. Возможно, мы можем избежать конфронтации с этим правилом, изначально не позволив просящему задействовать его силу против нас.

Возможно, отказавшись от первоначальной услуги или уступки просящего, мы сможем избежать проблем. Но вполне возможно, что это нам не удастся. Отклонение первоначального предложения услуги или пожертвования неизменно работает лучше в теории, чем на практике.

Главная проблема заключается в том, что, когда такое предложение делается впервые, трудно определить, честно ли оно или представляет собой начальную попытку использовать нас в своих интересах.

Если мы всегда будем предполагать худшее, то не сможем получать пользу от услуг или уступок, предлагаемых людьми, не имеющими намерения эксплуатировать правило взаимного обмена.

Один мой коллега с негодованием вспоминает, как жестоко были уязвлены чувства его десятилетней дочери человеком, грубо отказавшимся 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 подошла, 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.

Этот опыт оказался таким болезненным, что девочка больше ни к кому не могла подойти. Пришлось освободить ее от этого задания – а ведь она с удовольствием собиралась его выполнить. Трудно сказать, кого в этой ситуации следует обвинять больше: бесчувственного человека или эксплуататоров, использовавших его автоматическую склонность отвечать услугой на услугу до тех пор, пока он не стал реагировать автоматическим отказом.

Независимо от того, кого вы сочтете в большей степени заслуживающим осуждения, вывод напрашивается один. Мы всегда будем встречаться с действительно щедрыми людьми, равно как и с людьми, предпочитающими честно играть на правиле взаимного обмена, а не эксплуатировать его. Они, несомненно, будут оскорблены чьим-то последовательным отказом принять их помощь или какие-либо услуги, что в результате может привести к социальным разногласиям и изоляции. Следовательно, политика категорического отказа неблагоприятна.

Другое решение более приемлемо.

Следует принимать интересные предложения других, но лишь в чистом виде, а не в том, в котором их представляют. Если человек хочет оказать вам услугу, целесообразно будет ее принять, признавая при этом, что вы обязуетесь оказать ему ответную услугу в будущем.

Заключать подобного рода соглашение с другим человеком не значит подвергаться эксплуатации с его стороны через правило взаимного обмена. Как раз наоборот – это значит включиться в «почетную сеть обязательств», хорошо служащую нам на уровне как индивидуальных, так и общественных отношений с самого зарождения человечества.

Однако если первоначальная 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 – не благодетель, а спекулянт. И нам следует ответить на его действия аналогичным образом.

Как только мы увидим, что его первоначальное предложение – не услуга, а тактика, направленная на получение нашего согласия, нам просто нужно отреагировать на него соответствующим образом, чтобы освободиться от влияния правила взаимного обмена. Как только мы поймем, что он добивается нашего согласия, а не хочет оказать нам услугу, правило взаимного обмена перестает быть его союзником: правило гласит, что следует отвечать услугой на услугу; оно не требует, чтобы на трюки отвечали услугами.

Давайте рассмотрим конкретный пример.

Предположим, вам звонит женщина и представляет себя членом городского комитета пожарной безопасности. Затем она спрашивает, хотите ли вы познакомиться с правилами пожарной безопасности и получить домашний огнетушитель, причем совершенно бесплатно. Допустим, вам это интересно, и вы договариваетесь о встрече с одним из инспекторов комитета. Когда инспектор приходит, он дает вам маленький ручной огнетушитель и начинает проверять ваш дом с точки зрения пожарной безопасности. Затем он сообщает вам интересную, хотя и пугающую информацию о возможных очагах возгорания, которые могут быть в помещениях, и дает оценку пожароопасности дома. Наконец он предлагает вам установить домашнюю систему противопожарной сигнализации и уходит.

Подобный пример вполне правдоподобен. Во многих городах существуют некоммерческие организации, состоящие из сотрудников пожарного департамента, которые в свободное время проводят такие бесплатные проверки зданий на пожароопасность.

В подобных случаях инспектор явно оказывает вам услугу. В соответствии с правилом взаимного обмена вам захочется оказать инспектору ответную услугу, если в будущем ему потребуется помощь. Обмен услугами вполне в духе лучших традиций правила взаимного обмена.

Похожая ситуация, но с другим окончанием, тоже возможна – а на самом деле более вероятна. Вместо того чтобы уйти, порекомендовав установить систему сигнализации,

инспектор, возможно, начнет убеждать вас в необходимости покупки дорогой системы, производимой компанией, которую он представляет.

Компании, реализующие такие противопожарные системы, часто используют подобный подход. Но, как правило, их системы, хотя и довольно эффективные, стоят чересчур дорого. Уверенные в том, что вам неизвестны розничные цены на аналогичные системы и что при покупке их системы вы будете чувствовать себя обязанными компании, обеспечившей вас бесплатным огнетушителем и домашней инспекцией, эти компании будут вынуждать вас совершить немедленную покупку. Используя такой маневр, фирмы, занимающиеся продажей противопожарного оборудования, в США, например, процветают²⁴.

Если вы оказались в похожей ситуации и поняли, что главная цель визита инспектора – продать вам дорогую систему сигнализации, вам надо предпринять простой, но эффективный маневр. Необходимо переоценить ситуацию. Просто определите все, что вы получили от инспектора – огнетушитель, информацию о пожарной безопасности, сведения о пожароустойчивости дома, – не как подарки, а как уловки, и вы сможете отклонить (или принять) сделанное вам предложение о покупке системы сигнализации без малейшего воздействия 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 знакомых, к которым он мог бы зайти, используйте тот же маневр. Воспринимайте его отступление к меньшей просьбе (надеюсь, после прочтения этой главы у вас это получится) в истинном свете – как уловку для получения согласия. Как только вы осознаете это, то перестанете чувствовать себя обязанным назвать имена знакомых в качестве ответной уступки, поскольку и урезанная просьба не будет восприниматься вами как настоящая уступка.

С этого момента, освободившись от искусственно вызванного чувства долга, вы сможете быть уступчивым или неуступчивым по своему усмотрению.

Если хотите, можете даже повернуть средство влияния, использованное инспектором, против него самого. Вспомните, что правило взаимного обмена дает человеку, поступившему определенным образом, право на получение чего-то аналогичного. 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.

Отчет читателя (бывшего продавца телевизионной и музыкальной аппаратуры)

«Некоторое время я работал продавцом в отделе теле- и стереоаппаратуры. Там платили комиссионные; однако требовался не только высокий уровень продаж, но и умение заключать контракты по техническому

²⁴ Бесплатная информация широко предоставляется самыми разными компаниями. Сотрудники фирм, истребляющих вредных насекомых, например, обнаружили, что большинство людей, согласившихся на бесплатный осмотр дома, делают заказ на санобработку помещений – при условии, что они убеждены в его необходимости, – той фирме, представители которой проводили осмотр. Они явно чувствуют себя обязанными обратиться именно в фирму, оказавшую им бесплатную услугу. Зная, что такие клиенты едва ли отправятся в другую подобную организацию, неразборчивые в средствах владельцы таких фирм извлекают выгоду из этой ситуации, устанавливая на свои услуги цены выше средних.

обслуживанию купленной в магазине аппаратуры. Согласно установленным правилам на каждые десять продаж надо было заключить по меньшей мере четыре таких контракта. Если какому-либо продавцу не удавалось заключить необходимое количество контрактов в течение двух месяцев, его предупреждали, перемещали на другую должность или вообще увольняли.

Как только я осознал важность соблюдения установленных правил, я разработал план, использующий методику «отказ – затем отступление», хотя в то время я не знал ее названия. Покупатель имел возможность оплатить в момент совершения покупки абонемент на техобслуживание на срок от одного года 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 большая часть покупателей не готова потратить так много (около 140 долларов). Когда клиент отказывался, я предлагал ему заключить относительно недорогой (около 35 долларов) одногодичный контракт. Эта тактика оказалась чрезвычайно эффективной – я заключал контракты в среднем с 70 % покупателей, хотя другим продавцам в нашем отделе не удавалось поднять этот показатель выше 40 %. Причем мои покупатели были, как правило, удовлетворены сделкой. Я никому до сих пор не рассказывал о том, как я это делал».

Обратите внимание на то, что тактика «отказ – затем отступление» включает в себя использование принципа контрастного восприятия. Начальная просьба (140 долларов) не только заставляет выглядеть уступкой вторую просьбу (35 долларов), но и делает эту просьбу меньшей в глазах покупателя.

Глава 3

Обязательство и последовательность

Суеверия сознания

Сопrotивляться легче вначале, чем в конце.
Леонардо да Винчи

Исследование, проведенное двумя канадскими психологами, выявило интересный факт. Посетители ипподрома становились гораздо более уверенными в победе выбранной ими лошади после того, как ставки были сделаны²⁵. Казалось бы, шансы лошади не меняются: это та же самая лошадь, в том же самом заезде, на том же ипподроме. Однако в сознании делающих ставки людей перспективы ее значительно улучшаются, когда на нее сделана ставка.

На первый взгляд такое изменение точки зрения немного озадачивает. Причина этой бросающейся в глаза перемены связана с социальным влиянием. Как и остальные средства влияния, социальное влияние укоренено глубоко внутри нас и спокойно руководит нашими действиями. Все мы стремимся соответствовать в своих глазах (и в глазах окружающих) тому, что уже сделали. Однажды приняв какое-то решение или заняв определенную позицию, мы сталкиваемся с личностным и межличностным давлением, заставляющим нас вести себя соответственно принятым обязательствам и стараться оправдать свой поступок.

Взять, к примеру, эксперимент с делавшими ставки на ипподроме. За полминуты до того, как сделать ставки, они колебались и сомневались; а через полминуты после того, как ставки были сделаны, они чувствовали себя значительно оптимистичнее. Акт принятия окончательного решения – в данном случае покупки билета (делания ставки) – стал решающим фактором.

Как только решение было принято, потребность в последовательности заставила этих людей согласовать свои ощущения и убеждения с поступком. Они просто убедили себя в том, что сделали правильный выбор и, без сомнения, испытывали от этого удовлетворение.

Прежде чем заявить, что такое самообольщение присуще только завсегдатаям скачек, рассмотрим историю моей соседки Сары и ее сожителя Тима.

Они встретились в больнице, где Тим работал техником рентгеновских установок, а Сара диетологом. Они некоторое время встречались, даже когда Тим потерял работу, и в конце концов стали жить вместе. Все складывалось не в пользу Сары: она хотела, чтобы Тим женился на ней и прекратил пить. Тим сопротивлялся.

После особенно серьезного конфликта Сара разорвала отношения, и Тим уехал. В то же самое время в город вернулся бывший парень Сары, который отсутствовал несколько лет, и позвонил ей. Они начали встречаться, их отношения довольно быстро стали серьезными, намечалась свадьба.

²⁵ Исследование на ипподроме проводилось дважды и имело одинаковые результаты (Knox and Inkster (1968). Доказательства того, что склонность людей верить в правильность однажды сделанного выбора применима и к угадыванию номеров в лотерее, см. у Rosenfeld, Kennedy and Giacalone (1986).

Уже назначили дату и разослали приглашения, и тут Саре позвонил Тим. Он раскаивался и хотел вернуться. Когда Сара рассказала ему про предстоящее замужество, он стал умолять ее изменить решение; он хотел быть вместе, как прежде.

Но Сара отказалась, сказав, что не желает снова жить как раньше. Тим даже сделал Саре предложение, но, несмотря на это, она ответила, что предпочитает другого. Наконец Тим пообещал бросить пить, если только она смилостивится. Чувствуя, что Тим в полном отчаянии, Сара решила расторгнуть помолвку, отменила свадьбу и позволила Тиму вернуться.

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 поняла, что Тим действительно занимает в ее сердце главное место.

Таким образом, когда Сара предпочла Тима другому, она почувствовала себя счастливой, хотя условия, благодаря которым она сделала выбор, не были выполнены. Очевидно, не только завсегдатаи ипподрома склонны верить в правильность выбора, когда 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.

Психологи давно поняли, какую важную роль играет принцип последовательности в управлении людьми. Известные теоретики Леон Фестингер, Фриц Хайдер и Теодор Ньюкомб считают стремление к последовательности главным мотиватором человеческого поведения. Но действительно ли стремление к последовательности настолько сильно, что способно вынудить нас делать то, что обычно для нас нежелательно? Без сомнения! Жажда быть (и выглядеть) последовательным представляет собой чрезвычайно мощное средство социального влияния, часто заставляющее нас действовать явно вопреки собственным интересам.

В качестве доказательства рассмотрим результаты инсценировки, придуманной психологом Томасом Мориарти.

Он инсценировал кражи на нью-йоркском городском пляже, чтобы посмотреть, рискнут ли посторонние наблюдатели навлечь на себя неприятности ради того, чтобы предотвратить преступление. Помощник экспериментатора клал свой пляжный коврик недалеко от коврика какого-либо отдыхающего – испытуемого. Полежав пару минут и послушав портативный радиоприемник, он вставал и отправлялся гулять по пляжу. Вскоре после этого другой помощник экспериментатора, изображая вора, подходил к радиоприемнику, хватал его и пытался удрать.

Как вы можете догадаться, в обычных условиях испытуемые очень неохотно вмешивались – в 20 случаях инсценировки кражи только четыре человека сделали это. Но когда то же самое было проделано еще 20 раз, с незначительными изменениями, результаты радикально изменились. Теперь, прежде чем отправиться на прогулку, помощник экспериментатора просил соседа присмотреть за вещами, на что соглашался каждый из испытуемых. Теперь, стремясь быть последовательными, в 19 из 20 случаев люди кидались за вором, останавливали его, требуя объяснения и зачастую даже задерживая его с применением силы или выхватывая у него радиоприемник.

Чтобы понять, почему стремление к последовательности – такой мощный мотиватор, необходимо осознать, что в большинстве случаев последовательность ценится очень высоко. Непоследовательность же, как правило, считается нежелательной чертой. Человека, чьи убеждения, слова и дела расходятся друг с другом, обычно считают нерешительным, растерянным, двуличным или даже психически больным. С другой стороны, высокая степень последовательности обычно ассоциируется с интеллектуальной силой, логикой, рациональностью, стабильностью и честностью.

Как сказал великий английский ученый 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 не прав, Фарадей сердито посмотрел на спрашивающего и ответил: «Он не до такой степени последователен». Итак, последовательность высоко ценится в обществе – и это хорошо. Она правильно ориентирует нас в мире. Нам станет легче идти по жизни, если наш подход ко многим вещам станет последовательным. Иначе жизнь будет трудной, беспорядочной и бессвязной.

Раз нам 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.

Как и большинство других форм автоматического реагирования, она предлагает кратчайший прямой путь через сложности современной жизни.

Как только мы приняли определенное решение, упрямая последовательность предоставляет нам чрезвычайно привлекательную роскошь: нам больше не надо упорно думать над этим вопросом. Нам не нужно внимательно анализировать ежедневный поток информации, чтобы выявить относящиеся к делу факты. Нам не нужно тратить умственную энергию, чтобы взвешивать все «за» и «против». Нам не нужно больше принимать жестких решений. Все, что нам нужно 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, говорить и поступать так, чтобы наши мысли и действия соответствовали принятым ранее решениям. Притягательную силу такого автоматизма не надо преуменьшать.

Он позволяет нам без особых усилий применять простой и эффективный метод обращения с трудностями повседневной жизни, предъявляющей серьезные требования к нашим умственным способностям.

Нетрудно понять, почему автоматическое стремление к последовательности – это реакция, которую трудно сдерживать. Такая реакция позволяет нам избежать постоянных размышлений.

Как заметил сэр Джошуа Рейнольдс, «нет такой уловки, к которой не прибег бы человек, чтобы уклониться от настоящей мыслительной работы». Включив свои магнитофонные записи последовательности, мы можем спокойно заниматься своими делами, найдя удачный предлог не предаваться чрезмерным размышлениям.

Есть и второй, более притягательный момент механического стремления к последовательности: иногда увильнуть от умственной деятельности нас заставляет не желание избежать раздумий, а неприятные последствия этой деятельности. Подчас умственными лодырями нас делает набор четко определенных и нежелательных ответов, которые приходят в результате размышлений. Существуют некоторые огорчающие нас вещи, которых мы не хотим осознавать. А автоматическое стремление к последовательности, будучи запрограммированной и неосознаваемой реакцией, может спокойно избавить нас от тревожных мыс-

лей. Укрывшись за стенами строгой 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 неприятных последствий мыслительной деятельности. Цель лекции, которую читали два энергичных молодых человека, состояла в привлечении новичков на курсы по обучению ТМ. Ведущие утверждали, что эти курсы обучают уникальной разновидности медитации, которая позволяет достичь всевозможных вещей, от простого обретения душевного спокойствия до способностей летать и проходить сквозь стены, обретаемых на более сложных (и дорогостоящих) ступенях обучения.

Я решил пойти на эту встречу, чтобы понаблюдать за тактикой получения согласия на таких вербовочных лекциях, и взял с собой заинтересованного друга, университетского профессора, специализирующегося в области статистики и символической логики.

Лекторы объясняли, на каких принципах основывается ТМ, и мой друг-логик становился все более беспокойным. Он выглядел огорченным и постоянно ерзал на стуле и наконец не выдержал. Когда по окончании лекции было предложено задавать вопросы, мой друг поднял руку и мягко, но уверенно опроверг только что услышанное.

Менее чем за две минуты он точно указал на все противоречия, неточности и бездоказательность сложных аргументов, приведенных выступавшими. Его выступление воздействовало на лекторов угнетающе. После смущенного молчания они наперебой попытались ответить и в конце концов признали, что мысли моего друга интересные и «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 ТМ. Принимая платежи, вербовщики удивленно пожимали плечами, и было видно, что они находятся в сильном замешательстве. После, казалось бы, однозначного провала презентации лекция каким-то невероятным образом завершилась настоящим триумфом, который выразился в огромном позитивном отклике аудитории. Озадаченный, я попытался объяснить реакцию аудитории ее неспособностью понять логику аргументов, приведенных моим коллегой. Однако, как оказалось, все было как раз наоборот.

После лекции к нам подошли трое слушателей, каждый из которых заплатил деньги за курсы. 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, отчаянно мечтавшим добиться славы. Он пришел на лекцию чтобы узнать, даст ли ему ТМ возможность достичь необходимого уровня самоконтроля; вербовщики убедили его, что ТМ сможет это сделать. Другая слушательница сказала, что страдает от серьезной бессонницы и надеется, что с помощью ТМ она сможет расслабляться и легко засыпать. Третий был неофициальным оратором.

У него тоже были проблемы со сном. Он не справлялся с учебой в колледже, потому что ему не хватало времени. Он пришел на лекцию,

чтобы выяснить, не поможет ли ему ТМ спать меньше по ночам; тогда высвободившееся от сна время он смог бы использовать для учебы. Интересно отметить, что вербовщики уверили его, равно как и страдавшую от бессонницы женщину, в том, что техника трансцендентальной медитации поможет разрешить их, пусть и явно противоположные, проблемы.

Думая, что все трое записались на курсы, потому что не поняли аргументов, приведенных моим другом, я начал подробно расспрашивать их. К моему удивлению, оказалось, что эти люди достаточно хорошо поняли суть высказанных замечаний, даже очень хорошо. Именно неопровержимость доводов моего друга заставила их немедленно записаться на курсы. Неофициальный оратор объяснил это так: «Честно говоря, я не собирался платить деньги сегодня, потому что сейчас я совсем на мели; хотел подождать до следующего собрания. Но когда ваш приятель заговорил, я подумал – лучше отдать им деньги сейчас, иначе я пойду домой, начну думать и вообще никогда не запишусь».

Внезапно все мне стало ясно. Это были люди с реальными проблемами; и они отчаянно хотели решить их. Это были ищущие люди, которые, если верить лекторам, нашли потенциальное решение своих проблем в ТМ. Они очень хотели поверить в то, что ТМ – это именно то, что им нужно.

Но явившийся без приглашения голос разума в лице моего коллеги показал им, что теория, на которую они так надеялись, ложная. Паника! Нужно что-то делать, прежде чем логика возьмет свое и снова оставит их без надежды. Очень быстро возводятся стены, защищающие их от доводов рассудка. И неважно, что возводимая крепость похожа на домик из песка. «Скорее в укромное место, чтобы укрыться от мыслей! Вот, возьмите эти деньги. Фьюить, успел вовремя. Больше не надо думать о проблемах».

Решение принято, и с этого момента магнитофонная запись последовательности может проигрываться всегда, когда это требуется. «ТМ? Конечно, я думаю, она мне поможет; я обязательно буду ею заниматься, разумеется, я верю в ТМ. Я уже вложил в это деньги, не так ли? Как удобно быть бездумно последовательным. Я немного отдохну. Это гораздо приятнее, чем беспокоиться и напрягаться из-за трудного поиска».

Если автоматическое стремление к последовательности – своего рода щит, выставляемый против мышления, как это кажется внешне, то не удивительно, что подобное стремление будет использоваться предпочитающими, чтобы мы положительно и не особенно задумываясь реагировали на их просьбы. Для такого рода эксплуататоров наше автоматическое стремление к последовательности – золотая жила. Они умеют так ловко заставить нас проигрывать свои магнитофонные записи последовательности, когда им это выгодно, что мы редко осознаем, что нас поймали. В великолепно отточенном стиле джиу-джитсу такие люди выстраивают свое общение с нами так, чтобы наше *собственное* желание быть последовательными приносило им прямую выгоду.

Некоторые крупные фирмы, производящие игрушки, используют именно такой подход, чтобы противостоять сезонному спаду потребления. Как известно, пик продаж игрушек приходится на рождественские праздники. Тогда производители игрушек получают сверхдоходы. Но их проблема заключается в том, что в следующие два месяца спрос на игрушки катастрофически падает. Люди уже истратили сумму, предназначенную для покупки подарков детям, стойко сопротивляются мольбам малышей и новых игрушек не покупают. Даже те дети, чьи дни рождения приходятся

на послепраздничные дни, получают меньше игрушек из-за недавнего Рождества.

Таким образом, производители игрушек сталкиваются с дилеммой: как добиться высокого уровня продаж в Рождество и при этом обеспечить достаточный спрос на игрушки в течение последующих месяцев? Трудность, разумеется, заключается не в том, чтобы заставить вечно мечтающих о развлечениях детей требовать игрушки после Рождества. Серия броских рекламных роликов, размещенных в паузах между утренними показами мультяшек по субботам, вызывает поток детских просьб, хныканья и капризов независимо от того, в какое время года появляется эта реклама.

Проблема в том, чтобы убедить уже достаточно потратившихся во время праздника родителей купить еще несколько подарков для своих уже задаренных детей. Что могут сделать фирмы, производящие игрушки, чтобы добиться невероятного? Некоторые увеличивают масштабы рекламной кампании, другие снижают цены в период спада, но стандартные меры, направленные на увеличение объемов продаж, не приносят успеха.

Обе эти тактики не только затратны, но и неэффективны для повышения продаж до желаемого уровня. Родители просто не настроены покупать игрушки после Рождества, и влияния рекламы или снижения цен недостаточно, чтобы побороть их упорное сопротивление.

Некоторые производители игрушек, как им кажется, нашли оригинальное решение проблемы. Решение, не требующее чрезмерных затрат на рекламу, основано на том, что потребитель испытывает могучую тягу к последовательности. Новую стратегию компаний, производящих игрушки, я впервые понял после того, как однажды попался на ее крючок, а через некоторое время, как истинный простофиля, клюнул на нее снова.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.