

СТРАТЕГІЯ УСПІШНОГО ПЕРЕКОНАННЯ,
ЩО ВИПЕРЕДЖАЄ ЧАС

– Amazon –

РОБОБЕРТ
ЧАЛДІНІ

ПСИХОЛОГІЯ
ВПЛИВУ-2

Наука
& практика



СТРАТЕГІЯ УСПІШНОГО ПЕРЕКОНАННЯ,
ЩО ВИПЕРЕДЖАЄ ЧАС

- Amazon -

РОБЕРТ
ЧАЛДИНІ

ПСИХОЛОГІЯ
ВПЛИВУ-2 Наука
& практика



СТРАТЕГІЯ УСПІШНОГО ПЕРЕКОНАННЯ,
ЩО ВИПЕРЕДЖАЄ ЧАС

– Amazon –

ROBERT CIALDINI

INFLUENCE: *Science & Practice*

Pearson Education

РОБЕРТ ЧАЛДИНІ

ПСИХОЛОГІЯ ВПЛИВУ-2

Наука & практика

ХАРКІВ **2021**  **КЛУБ
СІМЕЙНОГО
ДОЗВІЛЛЯ**



Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля»
2021

ISBN 978-617-12-8562-0 (epub)

Жодну з частин цього видання не можна копіювати або відтворювати в будь-якій формі без
письмового дозволу видавництва

Електронна версія зроблена за виданням:

Authorized translation from the English language edition, entitled
INFLUENCE: SCIENCE AND PRACTICE, 5th Edition by ROBERT
CIALDINI, published by Pearson Education, Inc, publishing as Pearson.
All rights reserved

Перекладено за виданням:
Cialdini R. Influence: Science & Practice / Robert Cialdini. — New York : Pearson Education, Inc.,
2009. — 260 p.

Переклад з англійської *Надії Коваль*

Дизайнер обкладинки *Юлія Дзекунова*

Чалдині Р.

Ч-16 Психологія впливу-2. Наука & практика / Роберт Чалдині ; пер.
з англ. Н. Коваль. — Харків : Книжковий Клуб «Клуб Сімейного
Дозвілля», 2021. — 400 с.

ISBN 978-617-12-8183-7
ISBN 978-0-205-60999-4 (англ.)

УДК 316.6

© Pearson Education, Limited, 2014

© Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», видання українською мовою, 2021

© Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», переклад і художнє оформлення, 2021

ВСТУПНЕ СЛОВО

Перше видання цієї книжки було призначене для широкого кола читачів, тому я свідомо намагався писати її просто. У наступних виданнях я зберігаю той стиль, але додатково наводжу посилання на розвідки, релевантні до моїх тверджень, рекомендацій та висновків. І хоча висновки «Психології впливу» унаочнені й посилені інтерв'ю, цитатами та особистими спостереженнями, ґрунтуються вони на чітко контрольованих психологічних дослідженнях. Це дає змогу читачеві бути впевненим, що перед ним не «популярна» психологія, а науково узасаднена праця. Наступні видання також містять новий чи оновлений матеріал, підсумки до розділів і запитання для самоконтролю, які сприяють ліпшому засвоєнню інформації.

Потенційна привабливість п'ятого видання «Психології впливу» в тому, що це, з одного боку, приємна та практична, а з другого — науково обґрунтована праця. Так само книжка може слугувати прикладом того, що за правильного підходу позірно «суха» наука стає захопливою, корисною й важливою для особистого досвіду читачів.

Коментар до п'ятого видання книжки «Психологія впливу: наука і практика»

Сплило немало часу від попереднього видання «Психології впливу», тож сталися зміни, які заслуговують на згадку в новому виданні. По-перше, сьогодні ми знаємо про процеси впливу більше, ніж раніше. Студії з переконування, поступливості та змін не стояли на місці, тому інформацію на сторінках цієї книжки оновлено, щоб відобразити згаданий поступ. Крім осучаснення матеріалу, я присвятив особливу увагу оновленню інформації, яка стосується поп-культури та нових технологій, а також дослідженням кроскультурного соціального впливу: як подібно чи відмінно працюють процеси впливу в різних людських культурах.

Я також розширив частини тексту, що постали з відгуків читачів до попередніх видань. Ідеться про досвід людей, які прочитали «Психологію впливу», визначили, як працює один із принципів, що

його застосували вони самі (або хтось проти них), і написали мені про цю подію. Їхні історії, які можна прочитати у блоках «Досвід читача» в кожному розділі, ілюструють, як легко й часто ми стаємо жертвами процесів впливу. Тепер у книжці вдвічі більше інформації з перших рук про те, як описані принципи застосовують у професійному та особистому житті.

Чимало людей посприяло тому, щоб «Психологія впливу» стала реальністю, тож хочу висловити їм вдячність. Кілька колег-науковців прочитали чернетку рукопису, і їхні влучні коментарі помітно поліпшили подальші версії тексту. Це Гас Левін, Даг Кенрік, Арт Бімен і Марк Занна. Також чернетку прочитали мої рідні та друзі — Річард та Глорія Чалдині, Бобет Горден та Тед Голл, — надавши і жадану емоційну підтримку, і проникливі присутні коментарі.

Друга (набагато більша) група людей подала корисні пропозиції до одного чи кількох розділів. Це Ненсі Айзенберг, Тодд Андерсон, Сенді Брейвер, Генрі Веллман, Бетсі Ганс, Валері Ганс, Голлі Гант, Джо Гепворс, Джоан Герстен, Джефф Голдстайн, Ларрі Еткін, Енн Інскіп, Баррі Лешовіц, Дарвін Ліндер, Деббі Літтлер, Джон Мовен, Ігор Павлов, Тріш Пер'єр, Дженіс Познер, Даєн Рабл, Пітер Райнґен, Джон Райх, Мерілін Ролл, Філіс Сенсеніґ, Джуді Чалдині, Кетрін Чемберс та Роман Шерман.

Дехто надав надзвичайно цінну допомогу на початковому етапі. Джон Стейлі став першим професіоналом видавничої справи, який усвідомив потенціал проекту. Джим Шерман, Ел Гетальс, Джон Кітінґ, Ден Ваґнер, Далмас Тейлор, Венді Вуд та Девід Вотсон написали перші позитивні відгуки, заохотивши і автора, і редакторів. Редакторки видавництва *Allyn and Bacon* Мішель Лімож та Ліз Наполітано незмінно виявляли розуміння, проникливість і бажання допомогти. Я хотів би подякувати читачам, які надали відгуки під час телефонного опитування. Це Еморі Гріффін, Коледж Вітона; Джеффри Левін, Університет штату Джорджія; Роберт Левін, Університет штату Каліфорнія, Фресно; Девід Міллер, Державний коледж Дейтони, Дейтона-Біч, штат Флорида; Лоїс Мор, Університет штату Джорджія; Річард Роджерс, Державний коледж Дейтони, Дейтона-Біч, штат Флорида. Попередні видання були істотно покращені завдяки відгукам Ассаада Аззі, Єльський університет; Роберта М. Брейді, Університет Арканзасу; Кетрін Гудвін, Університет Аляски; Джефферсона

А. Зінгера, Коннектикутський коледж; Браяна М. Коена, Університет Техасу, Сан-Антоніо; Крістіана Б. Кренделла, Університет Флориди; Роберта Дж. Лоудера, Університет Бредлі; Джеймса В. Майкла молодшого, Вірджинський політехнічний інститут і університет штату; Сенді В. Сміт, Університет штату Мічиган; Юджина П. Шігена, Університет Північного Колорадо. Дякую також рецензентам цього нового видання: Еймі М. Бадді, Державний університет Кеннесо; Браянові Сміту, Університет Грейсленд; Е. Селесте Фарр, Університет штату Північна Кароліна; Артурові Франкелю, Університет Сальве Реджина; Марії Чижевській, Університет штату Техас.

Зрештою, протягом усього проєкту ніхто не підтримував мене більше, ніж Бобетт Горден, яка прожила зі мною кожнісіньке слово.

Хочу також подякувати особам, які безпосередньо або через своїх викладачів доклали зусиль до блоків «Досвід читача» в попередніх виданнях: Пет Боббс, Карлі Васкс, Маркові Гестінгсу, Вільямові Граціано, Енні Карто, Ендаєгу Кенді, Вільямові Куперу, Дануті Любницькій, Джеймсові Майклзу, Стівенові Мойзі, Полові Нейлу, Аланові Дж. Резніку, Дертлові Ретцлафу, Джофрі Розенбергеру, Денові Свіфту та Алісії Фрідман. Окремі подяки висловлюю тим, хто надіслав нові «Досвіди читача» для цього видання: Гартнутові Боку, Джонатанові Гаррісу, Карен Клейвер (2), Майклові Конрою, Кеті Мюллер, Полові Нейлу, Денові Норрісу, Семові Омару, Йоанні Спихалі та Робертові Стоту.

Я хотів би запросити нових читачів поділитися такими «досвідами» для можливої публікації в наступному виданні. Їх можна надіслати мені на адресу кафедри психології Університету штату Аризона (*Department of Psychology, Arizona State University, Tempe, AZ 85287-1104*) або на електронну пошту *robert.cialdini@asu.edu*. Зрештою, більше інформації про психологію впливу можна знайти на веб-сторінці *www.influenceatwork.com*.

Р. Б. Ч.

ВСТУП

Тепер можу відкрито визнати: упродовж усього життя я був лохом. Скільки себе пам'ятаю, я завжди легко ловився на гачок комівояжерів, збирачів коштів та найрізноманітніших ділків. Звісно, не всі вони мали нечесні наміри. Дехто, наприклад представники окремих благодійних організацій, прагнув тільки добра. Однак це не має значення. Мене непокоїло, як часто я ставав власником непотрібних журнальних передплат чи квитків на бал асенізаторів. Мабуть, таке тривале перебування в статусі лоха й зумовило мій інтерес до дослідження поступливості. Які ж чинники змушують одну людину сказати іншій «так»? У яких техніках досягнення поступливості ці чинники найефективніше використовують? Мене цікавило, чому один сформульований у певний спосіб запит відкидають, тоді як інший, що стосується тієї самої послуги, сформульований у трохи відмінний спосіб, має успіх.

Отже, як експериментальний соціальний психолог, я почав вивчати психологію поступливості. Спочатку дослідження переважно відбувалися у формі експериментів над студентами університету в моїй лабораторії. Я хотів дізнатися, які психологічні принципи впливали на схильність поступитися й виконати запит. Сьогодні психологи знають про ці принципи досить багато, можуть їх визначити й пояснити, як вони працюють. Я назвав такі принципи засобами впливу й розповім про деякі найважливіші з них у цій книжці.

За якийсь час я, утім, почав усвідомлювати, що, хоч експерименти необхідні, їх недостатньо. Вони не давали мені оцінити вагу цих принципів за межами факультету психології та університетського кампусу. Стало зрозуміло: щоб повністю осягнути психологію поступливості, я мушу розширити горизонти своїх досліджень. Треба повчитися у професіоналів поступливості — людей, які все моє життя спрямовували такі принципи проти мене. Вони знають, що працює, а що ні: це гарантує закон виживання найсильнішого. Їхнє завдання — примусити нас діяти згідно з їхніми бажаннями, від цього залежить їхній добробут. Ті, хто не знає, як витягнути з людини «так», швидко

сходять із дистанції, а ті, які знають, — залишаються у справі та процвітають.

Звісно, не лише професіонали поступливості знають і використовують ці принципи для власних потреб. Ми всі певною мірою їх застосовуємо чи потерпаємо від них у щоденній взаємодії із сусідами, друзями, коханцями та родиною. Однак розуміння практиків поступливості набагато глибше, ніж розпливчасті аматорські трактування більшості з нас. Обмірковуючи це, я дійшов висновку, що саме професіонали становлять найбагатше з доступних мені джерел інформації про поступливість. Відтоді майже три роки я поєднував експериментальні дослідження з безумовно захопливішою діяльністю: регулярно занурювався у світ професіоналів поступливості — продавців, фандрайзерів, рекламників та ін.

Я прагнув спостерігати зсередини за найпоширенішими й найефективнішими техніками та стратегіями, які використовували професіонали поступливості. Ця дослідницька програма іноді набувала форми інтерв'ю з самими практиками, а часом і з їхніми справжніми ворогами (наприклад, із поліцейськими, які спеціалізувалися на боротьбі з шахрайством, чи з організаціями із захисту прав споживачів). Іноді вона потребувала ретельного вивчення друкованих матеріалів, за допомогою яких техніки досягнення поступливості передають від одного покоління до іншого — ідеться про посібники для продавців і подібні книжки.

Найчастіше, однак, дослідження набувало форми включеного спостереження. Включене спостереження — це метод, що в певному розумінні перетворює науковця на шпигуна. Приховуючи справжню сутність та наміри, дослідник проникає в цікаву йому організацію і стає її повноцінним учасником. Тому, коли я хотів дослідити тактику стимулювання поступливості організацій, які продавали енциклопедії (чи порохотяги, чи портретну фотозйомку, чи уроки танців), то відгукувався на оголошення в газетах про пошук стажерів, і ці організації навчали мене своїх методів. Подібно, але не конче ідентично, я зміг проникнути в агенції, що спеціалізувалися на рекламі, зв'язках із громадськістю та фандрайзингу. Отже, велика частка прикладів у цій книжці походить із мого досвіду вдавати з себе (майбутнього) професіонала поступливості в багатьох організаціях, які покликані змусити нас сказати «так».

Один аспект того, що я вивчив протягом трирічного періоду включеного спостереження, був найбільш повчальний. Хоч є тисячі різних тактик, які використовують професіонали поступливості, щоб здобути своє «так», більшість цих прийомів можна зарахувати до однієї з шести категорій. Кожна така категорія керується основоположним психологічним принципом, що визначає людську поведінку й надає тактикам сили. Книжка структурована відповідно до цих шести принципів. Усі вони — взаємність, послідовність, соціальний доказ, симпатія, авторитет і дефіцит — розглянуті з погляду функціонування в суспільстві; визначено також, як професіонал поступливості може використати їхню величезну силу, вправно вплітаючи ці принципи в запити на купівлю, пожертви, поступки, голоси на виборах чи отримання згоди¹.

Зрештою, кожен принцип розглянутий з позиції його спроможності спричинити особливий вид автоматичної, бездумної поступливості, тобто бажання сказати «так» не замислившись. Дані свідчать, що нестримне прискорення темпу й надмір інформації у сучасному житті в майбутньому зроблять цей вид дедалі повсюднішим. Тому чимраз важливіше для суспільства розуміти, як саме й чому відбувається автоматичний вплив.

¹ Важливо зазначити, що я не включив до шести принципів просте правило матеріальної зацікавленості: люди хочуть отримати від свого вибору якомога більше, заплативши якомога менше. Це аж ніяк не означає, що в моєму баченні бажання максимізувати прибутки та мінімізувати збитки не важливе для прийняття рішень. Немає також і жодних вказівок на те, що професіонали поступливості ігнорують силу цього правила. Зовсім навпаки: у дослідженнях я часто спостерігав, як ці професіонали використовували (іноді чесно, іноді ні) підхід «Я можу запропонувати вам вигідну угоду». Я вирішив не розглядати в цій книжці окремо правило матеріальної зацікавленості, тому що вважаю його самоочевидним мотиваційним чинником, який заслуговує на визнання, але не на докладний розбір. (Тут і далі прим. авт., якщо не зазначено інше.)

РОЗДІЛ 1. ЗАСОБИ ВПЛИВУ

Цивілізаційний поступ визначає збільшення кількості операцій, які ми можемо виконувати не замислюючись.

Альфред Норт Вайтхед



Одного разу мені зателефонувала подруга, яка нещодавно відкрила в Аризоні крамничку індіанських прикрас. Жінку аж розпирало від того, що з нею щойно трапилося, тож вона сподівалася, що я як психолог зможу роз'яснити все. Ішлося про невелику партію прикрас

із бірюзи, що їх моя подруга ніяк не могла продати. Туристичний сезон був у розпалі, магазин кишів покупцями, якість виробів із бірюзи відповідала ціні, але все-таки їх не купували. Моя подруга застосувала кілька стандартних крамарських хитрощів, щоб зрушити справу з місця. Вона спробувала привернути увагу до прикрас, розмістивши їх на центральній вітрині крамниці, але це нічого не дало. Тоді вона наказала продавцям активно «просувати» саме ці прикраси — і знову не досягла успіху.

Нарешті, увечері перед тим, як поїхати на закупи за місто, моя подруга нашвидкуруч написала старшій продавчині записку, що свідчила про роздратування: «Ціна всього на цій вітрині $\times \frac{1}{2}$ ». Жінка сподівалася просто позбутися остогидлих предметів, навіть попри збитки. Повернувшись за кілька днів, вона здивувалася не тому, що всі прикраси продано. Мою подругу шокував той факт, що завдяки помилці продавчині, яка прочитала в нерозбірливому повідомленні « $\times \frac{1}{2}$ » як « $\times 2$ », уся партія розійшлася за ціну, удвічі більшу від початкової!

Тоді подруга й зателефонувала мені. Я був упевнений у своєму тлумаченні, але попередив її, що коли потрібне докладне пояснення, то доведеться вислухати одну з моїх історій. Насправді ця історія не про мене, а про індичок, і вона стосується етології — відносно нової науки, що вивчає тварин у їхніх природних умовах. Індички — чудові матері, адже вони люблять, опікають і віддано захищають своїх пташенят. Вони проводять більшу частину часу, доглядаючи за пташенятами, гріють їх, чистять та висиджують; однак у поведінці індичок є дещо незвичне. Їхній материнський інстинкт повністю керований єдиним подразником — звуком «чів-чів» молодих індичат. Інші характерні ознаки пташенят, зокрема запах, відчуття на дотик чи зовнішній вигляд, схоже, відіграють у цьому незначну роль. Якщо пташеня видає звук «чів-чів», то мати-індичка піклуватиметься про нього; якщо ні, то вона його ігноруватиме, а іноді може навіть убити.

Схильність матусь-індичок надмірно покладатися на єдиний звук яскраво проілюстрував дослідник поведінки тварин М. В. Фокс (Fox, 1974). Він описав експеримент за участі індички та опудала тхора. Тхір — природний ворог індички, тож вона зустрічає його голосним клекотінням, люто атакуючи кігтями та дзьобом. Справді, експериментально встановлено: якщо опудало тхора підтягнути на

шворці до матусі-індички, то воно наразиться на негайний і безжальний напад. Однак якщо всередину цього опудала запхати маленький магнітофон, який відтворюватиме «чів-чів» індичат, мати не тільки прийме новоприбулого тхора, але й почне його висиджувати. Коли ж пристрій вимкнута, опудало тхора знову наразиться на відчайдушний напад.

Клац-бац

Як же кумедний вигляд має індичка за цих обставин: тільки тому, що заклятий ворог видає звук «чів-чів», вона приймає його як рідну дитину, але жорстоко поводитиметься чи вбиватиме когось зі своїх пташенят, бо воно того звуку не видає. Вона діє, як автомат, чий материнські інстинкти контролює один-єдиний звук. Етологи стверджують, що така поведінка зовсім не унікальна для індиків. Науковці виявили повторювані, суто механічні моделі дії в найрізноманітніших видів.

Такі патерни отримали назву *комплекси фіксованих дій* і можуть містити складні послідовності дій, наприклад цілі ритуали залицяння чи парування. Базова характеристика таких моделей — те, що передбачені ними дії щоразу відбуваються майже однаково й у тій самій послідовності. Видається, начебто ці моделі записані на носіях усередині тварин. Коли ситуація потребує залицяння, програється запис про залицяння; коли вона потребує материнства — грає запис материнського піклування. *Клац* — вмикається відповідний запис; *бац* — розгортається визначена послідовність дій.

Найцікавіший аспект усього процесу — те, як вмикаються ці записи. Наприклад, коли тварина захищає свою територію, саме вторгнення іншої тварини того ж виду стає сигналом увімкнути запис територіальної оборони, виявлений у підкресленій пильності, агресивній та в разі потреби бойовій поведінці. Однак ця система має особливість. Спусковим гачком слугує не суперник як такий, а радше його визначена риса, тобто *тригер*. Часто таким стимулом стає лише якась незначна особливість нападника. Іноді це певний відтінок кольору. Експерименти етологів показали, наприклад, що самець вільшанки енергійно атакуватиме сам лише пучечок червоного нагрудного пір'я конкурента, так ніби на його територію вдерся

суперник такого самого виду. Водночас він майже ігноруватиме ідеальне опудало самця вільшанки без червоного пір'я на грудях (Lack, 1943). Схожі й результати дослідження іншого виду птахів — синьошийок, для яких, як виявилось, спусковим механізмом територіальної оборони є особливий блакитний відтінок нагрудного пір'я (Peironen, 1960).

Перш ніж самовдоволено насміхатися з того, як легко тригери спонукають тварин реагувати в абсолютно невідповідній до ситуації спосіб, нам варто усвідомити дві речі. По-перше, автоматичні комплекси фіксованих дій цих тварин переважно працюють дуже добре. Оскільки тільки нормальні, здорові індичата видають характерні звуки, то для індички цілком логічно по-материнському реагувати лише на звук «чів-чів». Реагуючи на єдиний стимул, пересічна індичка майже завжди поводитиметься правильно. Тільки завдяки фокусам науковців її «запрограмована» реакція видається дурною. Друга важлива для розуміння річ полягає в тому, що ми теж маємо власні запрограмовані моделі поведінки; і, хоча ці моделі зазвичай працюють на нашу користь, тригерні функції, які їх активують, можуть спровокувати нас відтворювати записи в неправильний час².

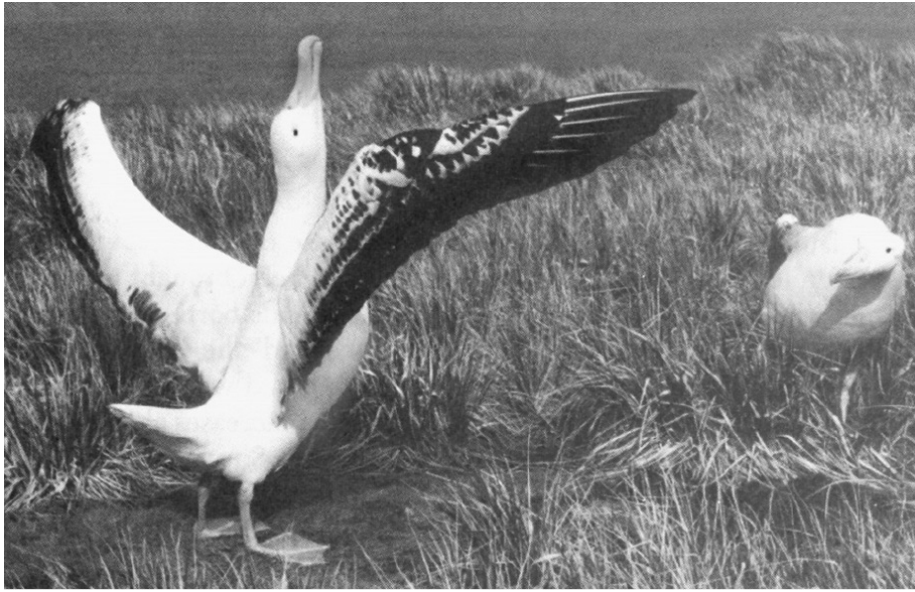
Цю паралельну форму людського автоматизму влучно продемонстрував експеримент соціальної психологині Еллен Лангер та її колег (Langer, Blank, & Chanowitz, 1978). Відомий принцип людської поведінки полягає в тому, що коли ми попросимо когось про послугу, то ймовірніше досягнемо успіху, якщо вкажемо причину. Люди просто люблять знати причини того, що роблять (Bastardi & Shafir, 2000). Лангер продемонструвала цей знаний факт, попросивши про невелику послугу людей у черзі до бібліотечної копіювальної машини: «Вибачте, у мене п'ять сторінок. Чи можу я використати ксерокс, тому що поспішаю?» Ефективність такого прохання, що містило причину, була майже всеохопна: 94 відсотки запитуваних дозволили зробити копії поза чергою. Порівняйте цей показник успіху з результатами, коли її запит було сформульовано так: «Вибачте, у мене п'ять сторінок. Чи можу я скористатися ксероксом?» У такому разі погоджувалися лише 60 відсотків запитуваних. На перший погляд здається, що вирішальною відмінністю між двома запитами була додаткова інформація, яку виражали слова *тому що поспішаю*. Однак третій тип

запиту, який випробувала Лангер, показав, що це не так. Скидається на те, що значення мала не вся послідовність слів, а лише «тому що». Замість того щоб указати реальну причину, у третьому типі запиту Лангер використовувала сполучник *тому що*, а тоді не додавала нічого нового, просто повторюючи очевидні речі: «Вибачте, у мене п'ять сторінок. Чи можу я використати ксерокс, тому що мені потрібно зробити кілька копій?» Унаслідок цього знову майже всі (93 відсотки) погодилися, не маючи жодної реальної підстави чи нової інформації, яка обґрунтувала б їхню поступливість. Подібно до того, як звук «чів-чів» зумовив автоматичну реакцію індички, навіть коли був чутний від опудала тхора, один сполучник спричиняв автоматичну відповідь піддослідних Лангер, навіть коли їм не запропонували жодної причини для поступливості. *Клац-бац*³.

Попри те, що деякі додаткові висновки Лангер вказують на наявність багатьох ситуацій, коли поведінка людини не працює в механічний, подібний на вмикання запису спосіб, згадана дослідниця й багато інших дослідників переконані, що більшість часу це відбувається саме так, механічно (*Bargh & Williams, 2006; Langer, 1989*). Наприклад, подумайте про дивну поведінку покупців магазину прикрас, які накинулися на вироби з бірюзи лише після того, як вони були помилково запропоновані за ціну, що вдвічі перевищувала початкову. Єдине пояснення, яке я можу дати їхній поведінці, неунікно зводиться до *клац-бац*.

² Хоч є кілька істотних подібностей між автоматичними реакціями людей і тварин, однак не бракує й важливих відмінностей. Автоматичні моделі поведінки людей зазвичай завчені, а не вроджені, гнучкіші, ніж ригідні моделі нижчих тварин, і реагують на більшу кількість тригерів.

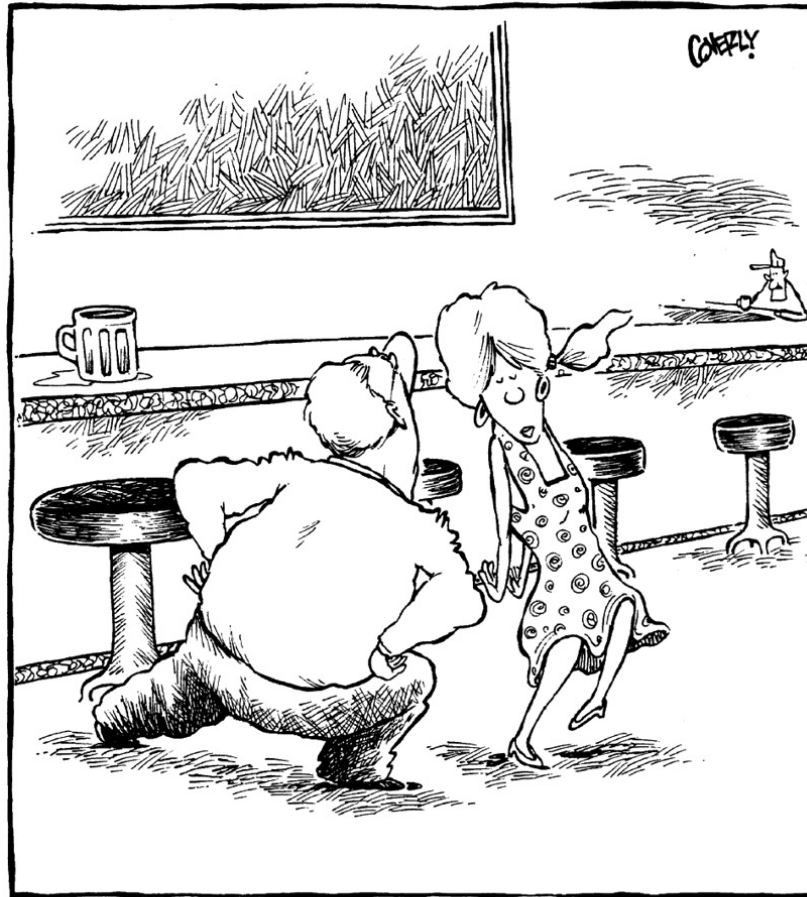
³ Мабуть, відповідь «тому що... просто тому що», типову для дітей, яких просять пояснити свою поведінку, можна потрактувати тим, що вони проникливо схопили, яку величезну владу дорослі надають «тому що».



Клац-бац

У людей залицяння не таке ритуалізоване, як у тварин. Однак дослідники виявили надзвичайно багато спільних закономірностей у способах залицяння, типових для різних культур (*Kenrick & Keefe, 1992*). Наприклад, в оголошеннях про знайомство в усьому світі жінки підкреслюють фізичну привабливість, а чоловіки просторікують про статки (*Buss & Kenrick, 1998*).

Використано з дозволу Dave Coverly та Creators Syndicate, Inc.



ДАГ ДІЗНАВСЯ, ЩО ЕЛЛЕН ТАКОЖ
ОРНІТОЛОГ, І ПОЧАВ ШЛЮБНІ ІГРИ.

Клієнти магазину переважно були заможні туристи, які майже не знали на бірюзі. У покупках вони керувалися стандартним принципом чи стереотипом: «дороге = хороше». Багато досліджень показують, що люди часто використовують цей стереотип, коли не впевнені в якості товару (Cronley et al., 2005). Отже, відпочивальникам, які хотіли придбати «якісні» прикраси, бірюзові вироби видалися ціннішими й бажанішими тільки тоді, коли їхня ціна підскочила. Сама лише ціна була тригером якості, а її стрімке зростання спричинило стрімке збільшення продажів серед спраглих до якості покупців⁴.

ДОСВІД ЧИТАЧА 1.1

Від аспіранта в галузі менеджменту

Один земляк, власник антикварної ювелірної крамниці, розповів мені історію, як він засвоїв урок соціального впливу «дорогий = хороший». Його друг хотів придбати особливий подарунок на день народження для нареченої. Тож ювелір вибрав намисто, яке продавав у крамниці за 500 доларів, але був готовий віддати його товаришеві за 250 доларів.

Тому намисто шалено сподобалося, але коли ювелір назвав ціну 250 доларів, то обличчя товариша стало сумне і він почав відмовлятися від покупки, посилаючись на те, що шукає щось «по-справжньому вартісне» для своєї обраниці.

Наступного дня ювелір второпав, що сталося, зателефонував другові, попросив його повернутися до крамниці й подивитися ще одне намисто. Цього разу він показав новий виріб, зазначивши звичайну ціну — 500 доларів. Другові це намисто так сподобалося, що він одразу захотів його придбати. Однак, перш ніж перейти до розрахунку, ювелір сказав, що знизить ціну прикраси до 250 доларів як весільний подарунок. Чоловік був у захваті. Тепер він не вважав нову ціну образливою, був задоволений і вдячний за неї.

Примітка автора: Зауважте, що, як і в ситуації із покупцями біжутерії з бірюзи, той, хто хотів бути впевненим у якості, нехтував недорогим товаром. Я переконаний, що, крім правила «дорогий = хороший», наше мислення також визначене дзеркальним правилом: «дешевий = поганий». Зрештою, англійською мовою слово «дешевий» (*cheap*) — це не лише «недорогий», але й «неякісний». Японське прислів'я промовисто підсумовує згадане правило: «Найдорожче безкоштовне».

Шлях найменшого опору

Ганити туристів за немудрі рішення щодо покупок геть нескладно, але більш уважний розгляд ситуації спонукає нас бути добрішими. Такі люди зростали в переконанні «ви отримуєте те, за що платите» й бачили, що в житті це правило постійно спрацьовувало. Невдовзі вони переосмислили його як «дороге = хороше». Стереотип «дороге = хороше» досить добре працював для них у минулому: зазвичай ціна товару збільшується разом із його цінністю, тому вища ціна переважно відображає кращу якість. Тож, коли туристи бажали придбати вартісні бірюзові прикраси, але не зналися на бірюзі, вони передбачувано визначали цінність виробу за його ціною (*Rao & Monroe, 1989*).

Хоча покупці, вочевидь, цього не усвідомлювали, але, реагуючи лише на ціну бірюзи, вони шукали найкоротший шлях до прийняття рішення. Замість того щоб максимально обернути ситуацію на власну користь, ретельно дослідивши кожну ознаку цінності бірюзових прикрас, вони поклалися лише на одну: ту, що, згідно з їхніми уявленнями, асоціюється з якістю будь-якої речі. Покупці розраховували, що сама ціна розкаже їм усе, що належить знати. Цього

разу хтось прочитав « $1/2$ » як «2», тож розрахунки виявилися хибними. У довгостроковій перспективі в усіх минулих і майбутніх обставинах їхнього життя пошук короткого шляху може відображати найраціональніший підхід.

Насправді автоматична, стереотипна поведінка керує переважною більшістю дій людини, адже в багатьох ситуаціях така форма поведінки найефективніша (*Gigerenzer & Goldstein, 1996*), а в інших випадках просто необхідна (*Bodenhausen, Macrae, & Sherman, 1999; Fiske & Neuberg, 1990*). Ми живемо в надзвичайно складному середовищі, вочевидь, найбільш динамічному й заплутаному з усіх, що будь-коли існували на цій планеті. Щоб дати собі раду, нам *потрібні* мінімізація розумових зусиль та стереотипні рішення. Марно сподіватися, що ми зможемо виявити та проаналізувати всі аспекти кожної людини, події й ситуації, з якими маємо справу навіть протягом одного дня. У нас немає для цього ані часу, ані енергії, ані можливостей. Натомість часто доводиться використовувати певні штампи та стереотипи, щоб класифікувати речі за кількома ключовими ознаками, а коли спрацьовує якийсь із цих тригерів — реагувати не замислюючись.

Іноді реакція у відповідь на подразник не відповідатиме ситуації, бо навіть найкращі стереотипи та тригери не спрацьовують щоразу. Ми визнаємо їхні недоліки, адже іншого вибору насправді немає. Без цих тригерів ми заціпеніли б, каталогізуючи, оцінюючи й перевіряючи все навколо, а час діяти промайнув би повз. За всіма ознаками в майбутньому ми покладатимемося на ці стереотипи ще більшою мірою. Наше життя переповнюють щораз складніші та мінливіші стимули, і, щоб впоратися з ними, ми дедалі більше спиратимемося на стереотипні рішення⁵.

Останнім часом психологи описали низку способів мінімізації розумових зусиль, які ми використовуємо в повсякденних судженнях (*Kahneman, Slovic, & Tversky, 1982; Todd & Gigerenzer, 2007*). Ці способи отримали назву *евристика суджень*. Вони діють майже так само, як і правило «дороге = хороше», сприяючи спрощеному мисленню, яке переважно чудово працює, але робить нас вразливими до випадкових, проте дуже серйозних помилок. Особливо актуальні для цієї книжки приклади евристики суджень у ситуаціях, коли потрібно вірити сказаному або виконувати те, що пропонують.

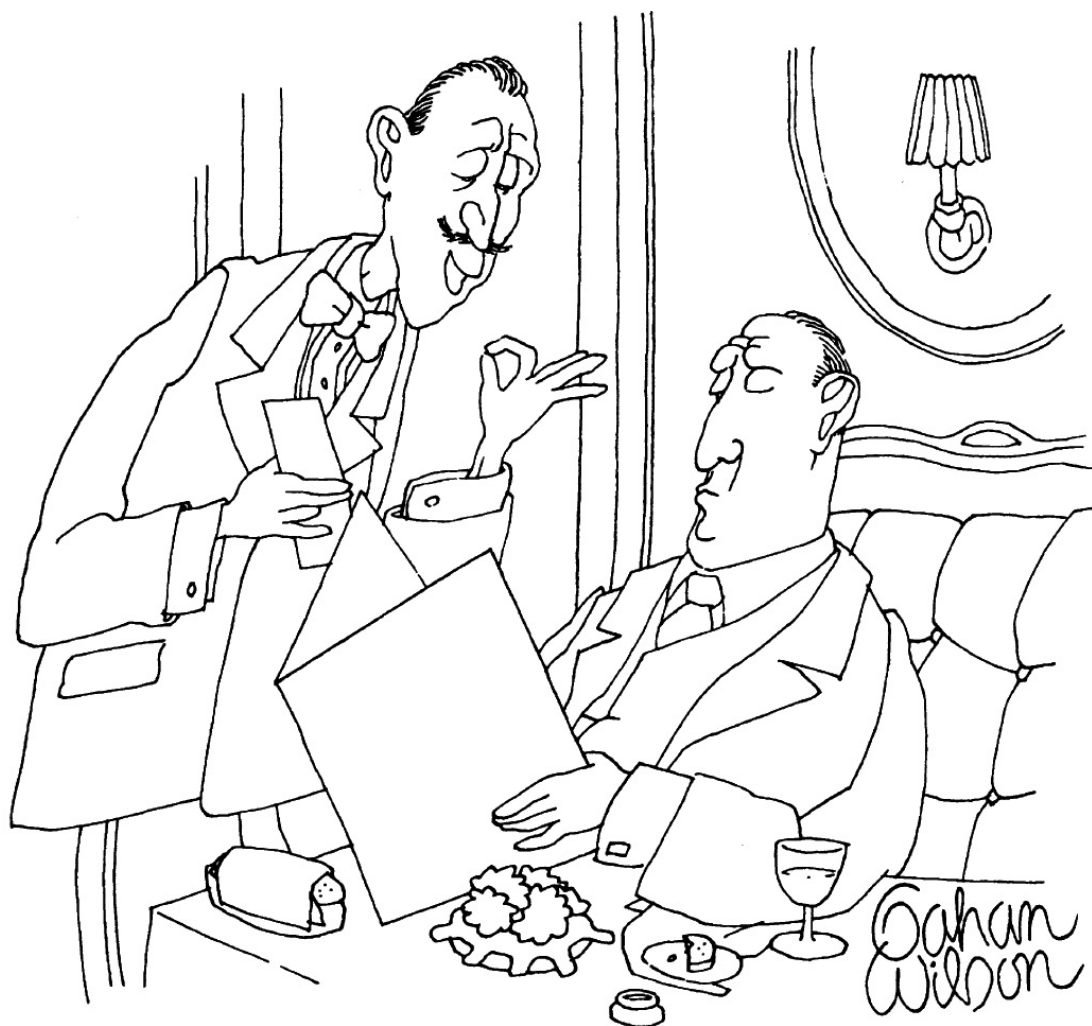
Розгляньмо, наприклад, одне з правил пошуку короткого шляху: «Те, що сказав фахівець, має бути правдою». Як ми побачимо в шостому розділі, у нашому суспільстві поширена тривожна схильність бездумно сприймати твердження та вказівки осіб, які видаються авторитетами з певного питання. Тобто, замість того щоб розглядати аргументи й переконуватися (чи ні) саме ними, ми часто ігноруємо їх і дозволяємо себе переконати лише статусу фахівця як «експерта». Тенденція механічно реагувати на один аспект інформації — це те, що ми вище назвали автоматичною реакцією, або принципом *клац-бац*. Натомість схильність реагувати, спираючись на ретельний аналіз усієї інформації, можна назвати *контрольованим реагуванням* (Chaiken & Trope, 1999).

Численні лабораторні дослідження довели, що люди більш схильні розглядати інформацію в контрольований спосіб, коли хочуть і можуть її ретельно проаналізувати; в іншому разі вони радше використовуватимуть простіший підхід *клац-бац* (Epley & Gilovich, 2006; Petty & Wegener, 1999). Наприклад, в одному дослідженні (Petty, Cacioppo, & Goldman, 1981) студенти Університету Міссурі прослухали аудіозапис промови, що підтримувала ідею обов'язкових випускних іспитів для всіх студентів останнього року навчання. Питання безпосередньо стосувалося лише окремих піддослідних, адже їм сказали, що іспити можуть відбутися наступного року — до того, як вони встигнуть завершити навчання в університеті. Звісно, така новина змусила випускників уважно проаналізувати аргументи. Однак для інших піддослідних згадане питання не мало особистого значення, оскільки їм сказали, що іспити запровадять через певний час після їхнього випуску; отже, у них не було гострої потреби уважно аналізувати обґрунтованість позиції. Результати дослідження були досить однозначні: тих піддослідних, які не мали особистої зацікавленості в цій темі, передусім переконував досвід спеціаліста в галузі освіти; вони використовували правило «те, що сказав фахівець, має бути правдою», приділяючи мало уваги силі аргументів. Ті ж, для кого питання було важливе особисто, ігнорували професійний статус доповідача і зважали насамперед на якість його доказів.

⁴ Цей феномен чудово ілюструє популярна байка маркетологів чи то пак класичний приклад бренду віскі *Chivas Regal Scotch Whiskey*, який мав не найкращі часи, поки менеджери не вирішили підняти ціну до рівня, набагато вищого за ціни конкурентів. Продажі істотно зросли, хоч у самому продукті не змінилося геть нічого (Aaker, 1991). Нещодавнє дослідження методом мозкового сканування допомагає пояснити чому. Учасники досліджу,

дегустуючи однакове вино, вважали, що більше насолоджуються ним, коли думали, наче воно коштує 45, а не 5 доларів. Ба більше, у такому разі додатково активізувалися навіть їхні мозкові центри, пов'язані із задоволенням (*Plassmann et al.*, 2008).

5 Наприклад, розгляньмо автоматичне бездумне реагування споживачів на стандартний у нашому суспільстві тригер для купівлі — купон на знижку (*Zimatore*, 1983). Компанія з продажу автомобільних шин встановила, що надіслані поштою купони, які через друкарську помилку не давали отримувачам жодних заощаджень, клієнти використовували так само часто, як і талони без помилок, що давали змогу зекономити багато грошей.



«Чи не бажаєте замовити щось дорожче?»

Дорожче = краще (смачніше)

© The New Yorker Collection 1986, by Gahan Wilson, from cartoonbank.com. All rights reserved.

Здається, що в тому разі, коли покладання на *клац-бац* може бути небезпечно, ми підстеляємо собі соломки. Ми опираємося спокусі вибору й реагування лише на одну (тригерну) частинку доступної інформації, коли проблема важлива для нас особисто. Поза всяким сумнівом, це трапляється часто (*Leippe & Elkin, 1987*). Однак це пояснення не видається мені вичерпним. Трохи вище ми дізналися, що люди схильні реагувати контрольовано й продумано лише тоді, коли

мають і бажання, і здатність це робити. Нещодавно мене вразили дані, які свідчать про те, що спосіб і темп сучасного життя не дають нам приймати цілком продумані рішення навіть з багатьох особисто важливих тем (Cohen, 1978; Milgram, 1970). Тобто іноді питання такі складні, час такий обмежений, відволікання таке настирливе, емоційне збудження таке сильне чи розумова втома така глибока, що нам бракує когнітивної спроможності до осмисленої діяльності. Важлива тема чи ні, ми змушені скористатися стереотипними рішеннями, що виводять нас на короткий шлях⁶.

Мабуть, найяскравішу ілюстрацію останнього твердження можна знайти в смертельно небезпечних наслідках явища, що його авіатори назвали «капітанізмом» (Foushee, 1984). Фахівці з розслідування катастроф із Федерального управління авіації помітили: часто члени екіпажу не виправляють очевидних помилок капітана, що призводить до авіатроці. Схоже, попри однозначну велику особисту вагу питання, члени екіпажу поклалися на стереотипне рішення «те, що сказав фахівець, має бути правдою», коли пропускали чи ігнорували фатальну помилку капітана (Harper, Kidera, & Cullen, 1971).

Історія Томаса Вотсона-молодшого, колишнього президента компанії IBM, яскраво ілюструє це явище. Під час Другої світової війни його призначили розслідувати авіакатастрофи, у яких загинули чи були травмовані високопосадовці. Один випадок стосувався відомого генерала ВПС на ім'я Узал Ент, чий другий пілот перед польотом занедужав. Енту призначили на заміну іншого пілота, який уважав за честь літати разом із легендарним генералом. Під час зльоту Ент почав щось наспівувати, похитуючи головою в такт. Новий пілот інтерпретував жест як сигнал підняти шасі. Хоч літак не набрав потрібної швидкості, другий пілот таки підняв шасі, унаслідок чого машина одразу ж упала на фюзеляж. Під час авіатроці в спину Ента врізалася лопать гвинта, ушкодивши хребет і паралізувавши його. Вотсон (Watson, 1990) так описав пояснення другого пілота:

Допитуючи другого пілота, я запитав: «Якщо ви знали, що літак не злетить, то чому підняли шасі?»

Він сказав: «Я думав, що генерал хоче, щоб я це зробив». Який же він дурень (Watson, 1990, с. 117).

Дурень? У цій конкретній сукупності обставин — так. Однак чи можна його зрозуміти? У лабіринтах сучасного життя, які потребують простих рішень, — теж так.

Вигодоотримувачі

Як не дивно, попри широке використання автоматичних моделей поведінки сьогодні та зростання їхньої важливості в майбутньому, більшість із нас знає про такі моделі дуже мало. Мабуть, саме через механістичний, бездумний спосіб, у який вони діють. Хай яка б не була причина, важливо, щоб ми чітко усвідомлювали одну їхню властивість. Такі моделі роблять нас страшенно вразливими для тих, хто *знає*, як вони працюють.

Щоб повністю зрозуміти природу нашої вразливості, звернімося ще раз до доробку етологів. Виявляється, ці дослідники поведінки тварин із записами індицих голосів та зв'язками червоного нагрудного пір'я не єдині, хто встановив, як активувати записи автоматичної поведінки різних видів. Група організмів, яку часто називають *міметиками*, копіює тригери інших тварин, намагаючись змусити їх помилково відтворювати записи правильної поведінки в неправильний час. Потім міметики використовують ці невідповідні дії для власного зиску.

Візьмімо, наприклад, смертельний трюк, який розігрують самиці-вбивці світлячків роду *Photuris* на самцях роду світлячків *Photinus*. Зрозуміло, що самці *Photinus* ретельно уникають контакту з кровожерливими самицями *Photuris*. Однак протягом багатьох століть природного добору самиці-мисливиці *Photuris* виявили слабкість своєї здобичі — спеціальний миготливий код залицяння, за допомогою якого жертви повідомляють одне одному, що готові паруватися. Зімітувавши миготливі сигнали парування здобичі, убивця може поласувати тілами самців, у яких вмикався запис про залицяння, змушуючи їх механічно летіти в обійми смерті, а не кохання (Lloyd, 1965)².

У боротьбі за виживання майже кожна форма життя має когось, хто під неї мімікрує: це типово навіть для найпримітивніших збудників. Запозичивши певні критично важливі особливості корисних гормонів чи поживних речовин, хитромудрі бактерії й віруси можуть пробратися у здорову клітину господаря. Результат полягає в тому, що здорова

клітина наївно пропускає збудників сказу, монопонуклеозу та застуди (Goodenough, 1991)⁸. Отже, не дивно, що і в цивілізаційних джунглях можна знайти очевидну, утім, печальну паралель. У нас теж є вигодоотримувачі, які імітують тригери, щоб ми реагували автоматично. На відміну від переважно інстинктивних послідовностей у реакціях тварин, наші автоматично активовані записи зазвичай базуються на психологічних принципах чи засвоєних стереотипах. Хоч вони відмінні за силою, деякі ці принципи мають потужну спроможність спрямовувати людські дії. Вони впливають на нас від перших днів життя й надалі невідступно супроводжують, тож ми зрідка усвідомлюємо їхню силу. Однак для сторонньої особи кожен такий принцип — це засіб автоматичного впливу, який можна швидко знайти й легко використати.

Деякі люди дуже добре знаються на засобах автоматичного впливу й використовують їх регулярно та вправно, щоб отримати бажане. Вони мають безліч соціальних контактів, спонукаючи інших діяти відповідно до їхніх побажань із приголомшливим рівнем успішності. Секрет такої ефективності полягає в тому, як вони структурують свої запити і як озброюються тими чи тими засобами впливу, наявними в соціальному середовищі. Їм може знадобитися однісіньке правильно дібране слово, яке відповідає потужному психологічному принципу та вмикає наш автоматичний запис поведінки. Варто звернутися до самих вигодоотримувачів, щоб швидко зрозуміти, як здобути зиск з нашої схильності до механічного реагування.

Пам'ятаєте мою подругу, власницю крамниці прикрас? Хоч вона вперше отримала вигоду випадково, їй знадобилося небагато часу, щоб регулярно та свідомо використовувати стереотип «дорогий = хороший». Тепер під час туристичного сезону вона спочатку намагається пошвидше продати прикрасу, яку було складно реалізувати, істотно підвищивши її ціну. Подруга стверджує, що це надзвичайно рентабельно. Коли підхід спрацьовує на туристах, які нічого не підозрюють — як це часто трапляється, — він дає неймовірні прибутки.

Якщо така тактика не спрацьовує, моя подруга може поставити позначку «знижки» й продати товар мисливцям за вигідними покупками за первісною ціною, усе одно використовуючи їхню

реакцію на завищену цифру відповідно до принципу «дороге = хороше».

Моя подруга аж ніяк не унікальна в цьому застосуванні правила «дорогий = хороший», прагнучи перехитрити мисливців за вигодою. Сценарист і письменник Лео Ростен наводить приклад братів Друбеків, Сіда та Гаррі, які були власниками ательє чоловічого одягу неподалік будинку Ростена в 1930-х роках. Щоразу, коли в Сіда з'являвся новий клієнт, який починав приміряти костюми перед трюмо, Сід скаржився, що недочуває, і неодноразово просив чоловіка говорити голосніше. Щойно замовник знаходив костюм, який йому подобався, і питав про ціну, Сід кричав до брата, головного кравця, що перебував у задній частині кімнати: «Гаррі, скільки коштує цей костюм?» Відірвавшись від роботи й сильно перебільшивши справжню ціну, Гаррі відповідав: «За цей чудовий костюм із чистої вовни сорок два долари». Вдаючи, що не розчув, і притискаючи руку до вуха, Сід питав ще раз. Гаррі знову відповідав: «Сорок два долари». Тоді Сід звертався до замовника й повідомляв: «Він говорить, що двадцять два долари». Багато людей поспішали придбати костюм і забратися з ательє зі своєю «дорогою = хорошою» покупкою, перш ніж бідний Сід виявить «помилку».

Джіу-джитсу

Жінка, яка практикує японське бойове мистецтво джіу-джитсу, лише мінімально використовує власну силу проти опонента. Натомість вона покладається на силу тяжіння, принципи важеля, прискорення та інерцію. Якщо жінка знає, як і де діяти за цими принципами, то здатна легко перемогти фізично сильнішого суперника. Те саме стосується й людей, які користуються засобами автоматичного впливу, наявними навколо нас. Шахраї можуть застосувати потужність цих засобів проти жертв, майже не докладаючи зусиль. Ця особливість процесу дає шахраям величезну додаткову перевагу: можливість маніпулювати й не оприявнювати своїх плутнів. Самі жертви схильні вважати власну поступливість наслідком дії природних процесів, а не задумів людини, яка отримує від цього зиск.

Тут буде доречний приклад. Сприйняття людиною інформації серед іншого визначається принципом контрасту, що впливає на спосіб

бачення відмінності між двома речами, демонстрованими послідовно. Простіше кажучи, якщо друга річ явно відрізняється від першої, ми будемо схильні додатково *перебільшувати* її відмінність. Тож якщо ми спочатку підніmemo легкий предмет, а потім важкий, то вважатимемо другий об'єкт важчим, ніж якби ми підняли його, не піднімаючи спочатку легкого. Принцип контрасту добре досліджений у психофізиці й стосується різних видів сприйняття, а не тільки ваги. Якщо ми на вечірці поспілкуємося з дуже привабливою людиною, а потім до нас підійде неприваблива, то остання видаватиметься нам ще менш привабливою, ніж насправді⁹.

Інший вияв контрасту сприйняття інколи використовують у психофізичних лабораторіях, ознайомлюючи з цим принципом студентів. Кожен студент по черзі сідає перед трьома відрами: в одному з них холодна вода, у другому — кімнатної температури, а в третьому — гаряча. Після того як студент засуне одну руку в холодну, а другу в гарячу воду, йому говорять одночасно помістити обидві руки у воду кімнатної температури. Спонтанний погляд студента дуже промовистий: хоч обидві руки перебувають в одному відрі, рука, яка побувала в холодній воді, відчуває себе так, ніби вона в гарячій, а та, що була в гарячій воді, начебто занурена в холодну. Справа в тому, що одна річ — у цьому випадку вода кімнатної температури — може видаватися дуже різною залежно від події, яка їй передує.

Будьте певні, що чарівний маленький засіб впливу, породжений принципом контрасту, не дармує. Велика перевага принципу контрасту полягає не лише в тому, що він працює, але й у тому, що його майже не можна виявити (*Tormala & Petty, 2007*). Ті, хто використовує цей принцип, можуть заробляти на його впливі, не показуючи, що вони самі підлаштовують ситуацію на власну користь. Чудовий приклад — крамниці одягу. Припустімо, чоловік заходить у магазин модного одягу й каже, що хоче купити костюм-трійку і светр. Якби ви були продавцем, що показали б найперше, щоб він забажав витратити якнайбільше грошей? Крамниці одягу інструктують персонал найперше продати дорогий товар. Здоровий глузд може підказувати протилежне: якщо чоловік щойно витратив багато грошей на придбання костюма, він навряд чи захоче витратити ще більше на светр, але продавцям одягу видніше. Вони поведуться відповідно до

принципу контрасту: спочатку продати костюм, бо, коли настане час подивитися на светри, навіть дорогі, ціни на них не будуть здаватися високими. Цей принцип застосовують і до чоловіка, який разом із новим костюмом бажає придбати аксесуари (сорочку, взуття, пасок). Усупереч, здавалось би, здоровому глузду, дані підтверджують дієвість принципу контрасту.

6 Цікаво, що хоч ми часто не застосовуємо комплексного підходу до особисто важливих тем, однак прагнемо, щоб фахівці, з якими консультуємося — лікарі, бухгалтери, адвокати та брокери, — саме його й застосовували в наших інтересах (*Kahn & Baron, 1995*). Коли почуваємося збентеженими перед складним вибором, що передбачає певні наслідки, ми все-таки хочемо всебічно продуманого аналізу з усіх пунктів. І цей аналіз можна отримати не інакше — хай як іронічно це не звучить, — ніж через стереотипне рішення — покласти на фахівця.

7 Вочевидь, схильність самців обманюватися потужними сигналами до парування поширюється й на людей. Два біологи з Віденського університету Астрід Ютте і Карл Граммер потай обробили молодих людей аерозольними хімікатами, які імітують вагінальні запахи (так звані копулінами). Після цього чоловіки оцінювали привабливість жіночих облич. Вплив копулінів поліпшував оцінку привабливості всіх жінок незалежно від відмінностей у їхній фізичній привабливості (*For Women, 1999*).

8 Хай якими здібними експлуататорами видаються ці створіння, їм дає фору жук-хижак. Використовуючи різні тригерні механізми, зокрема запах і дотик, жуки-хижаки змушують два види мурах захищати, доглядати та годувати їх, поки вони ще в стані личинок, і забирати їх на зимівлю вже дорослими особинами. Механічно реагуючи на хитрування жуків, мурахи поводяться з ними так, ніби вони теж мурахи. Усередині мурашиних гнізд жуки «віддячують» господарям за гостинність, поїдаючи яйця й молодняк; але мурахи ніколи не завдають їм шкоди (*Holldobler, 1971*).

9 Деякі дослідники попереджають, що нереалістично привабливі образи людей у популярних засобах масової інформації (актори, акторки, моделі) можуть спричинити невдоволення зовнішнім виглядом людей навколо нас, насправді доступних для романтичних стосунків. Наприклад, одне дослідження продемонструвало, що вплив перебільшеної сексуальної привабливості оголених тіл з обкладинок таких журналів, як *Playboy* та *Playgirl*, змушує людей бути менш задоволеними сексуальною привабливістю партнера (*Kenrick, Guterres, & Goldberg, 1989*).



Контраст сприйняття

Один відсоток радості

DILBERT: © Scott Adams. Distributed by United Feature Syndicate, Inc.

Продавцям набагато вигідніше спочатку показати дорогий товар; інакше вони змарнують ефект принципу контрасту і принцип активно працюватиме проти них. Якщо спочатку показати недорогий товар, а після нього дорогий, то дорогий сприйматимуть як ще дорожчий — навряд чи цього прагне більшість торговельних закладів. Отже, так само, як одне відро води може видаватися більш гарячим або холодним залежно від температури раніше поданої води, ціна товару буде видаватися вищою або нижчою залежно від ціни товару, запропонованого раніше.

Дорогі мамо й тату,
відколи поїхала в університет, я недбало ставилася до листування, тож перепошую за свою нерозсудливість, бо ж мала написати раніше. Я розповім вам усі останні новини, але, перш ніж далі читати, будь ласка, сядьте. Прошу вас, не читайте далі, поки не сядете.

Отже, зараз у мене вже все гаразд. Тріщина в черепі та струс мозку, які я отримала, вистрибнувши з вікна кімнати в гуртожитку під час пожежі, уже майже мене не турбують. Я була в лікарні тільки два тижні, зір уже майже повністю відновився, а жакливий головний біль буває хіба раз на день. На щастя, і пожежу, і мій стрибок із вікна бачив працівник заправки поблизу гуртожитку, який викликав пожежників та швидку допомогу. Він також провідував мене в лікарні, а оскільки мені ніде жити через згорілий дотла гуртожиток, то ласкаво запропонував замешкати в його квартирі. Насправді це кімнатка в підвалі, але вона дуже мила. Він чудовий хлопець, ми шалено закохалися й плануємо одружитися. Ми ще не визначилися з датою, однак весілля відбудеться до того, як стане помітною моя вагітність.

Так, мамо й тату, я вагітна. Я знаю, як сильно ви хочете стати бабусяю та дідусем, тож упевнена, що радо приймете дитину й оточите її тою самою любов'ю, відданістю та ніжною дбайливістю, що й мене змалку. Причина, через яку ми відклали весілля, в тому, що в мого нареченого невелика інфекція, яка заважає зробити дошлюбні тести крові, і я, на жаль, легковажно підхопила її. Я переконана, що ви радо приймете його в нашу родину. Він добрий і, хоч не дуже освічений, має певні амбіції.

Тепер, коли ви знаєте всі новини, хочу сказати, що не було ні пожежі в гуртожитку, ні тріщини в черепі та струсу мозку, я не лежала в лікарні, не вагітна, не заручена, не інфікована, та й нареченого ніякого немає. Однак я ледь отримала «задовільно» за курс «Американська історія» та провалила хімію, але хотіла б, щоб ви не перебільшували трагічності цих оцінок.

З любов'ю — ваша донька Шерон

Табл. 1.1. Контраст сприйняття у виконанні студентки

Може, Шерон і не склала хімію, однак психологію вона знає на відмінно.

Уміле застосування контрасту сприйняття аж ніяк не обмежене торгівлею одягом (див. табл. 1.1). Я натрапив на техніку, що використовувала принцип контрасту, коли анонімно досліджував тактику стимулювання поступливості в компаніях із продажу нерухомості. Щоб досягнути всі тонкощі справи, на вихідних я супроводжував агента, який показував будинки потенційним покупцям. Продавець — назвімо його Філом — мав навчити мене головних прийомів, щоб я успішно пройшов випробувальний термін. Незабаром я помітив, що коли Філ демонструє новим клієнтам потенційні об'єкти, то зазвичай починає з кількох негодящих будинків. Я запитав його про це, і Філ засміявся. Це були так звані будинки «на показ». Компанія тримала у своїх списках один чи два занедбані

будинки за завищеними цінами. Ці будинки призначені не для продажу, а лише для демонстрації, щоб актуальна нерухомість з каталогу компанії мала більш виграшний вигляд у зіставленні. Не всі агенти використовували ці будинки, але Філ так робив. Він сказав, що йому подобалося спостерігати за тим, як «блиском беруться очі» потенційних покупців, коли він показував нерухомість, яку справді хотів продати, після того як вони бачили понищені будинки. «Будинок, який я для них вибрав, видається чудовим після того, як вони спочатку оглянули кілька сараїв».

Автосалони використовують принцип контрасту так: спочатку вони узгоджують ціну автомобіля, а тоді пропонують одну додаткову опцію за іншою. Після угоди на багато тисяч доларів ще якась сотня за дрібничку на кшталт модернізованого програвача видається незначущою. Те саме стосуватиметься додаткових витрат на тоноване скло для вікон, ліпші шини чи особливе оздоблення, які дилер може пропонувати одне за одним. Хитрість полягає в тому, щоб пропонувати варіанти окремо, так що кожна невелика ціна буде здаватися незначною порівняно з уже узгодженою більшою ціною. Як можуть зауважити досвідчені покупці автомобілів, багато кінцевих цін істотно виходили за межі первинного бюджету, коли до них додавали всі ці, здавалося б, дрібні опції. Поки клієнти стоять із підписаним контрактом у руці, дивуючись результату й не знаходячи жодних винуватців, крім себе, автодилер усміхається посмішкою майстра джуджитсу.

ДОСВІД ЧИТАЧА 1.2

Від студента бізнес-школи Чиказького університету

Очікуючи посадки на рейс в аеропорту О'Хара, я почув, як працівник зали оголошує, що на рейс продано забагато квитків, тож, коли пасажери готові полетіти пізнішим рейсом, їм дадуть ваучер вартістю 10 000 доларів! Звісно, ця перебільшена сума була жартом. Вона мала розсмішити людей. Вони й посміялися. Однак я помітив, що, коли працівник зали оголосив справжню ціну компенсації (ваучер на суму 200 доларів), осіб, які хотіли б на неї пристати, не виявилось. Насправді йому довелося збільшити пропозицію вдвічі — до 300, а потім 500 доларів, перш ніж хтось зголосився. Я саме тоді читав вашу книжку й зрозумів, що, хоч працівник і посміявся, але облажався, використовуючи принцип контрасту. Він сформулював пропозицію так, що порівняно з 10 000 доларів кілька сотень баксів здавалися жалюгідними. То був дорогий сміх. Він коштував авіакомпанії 300 додаткових доларів за кожного добровольця.

Примітка автора: На вашу думку, як працівник авіакомпанії міг би використати принцип контрасту на користь, а не на шкоду собі? Наприклад, він міг почати з жартівливої пропозиції в 5 доларів, а потім назвати справжню (і тепер набагато привабливішу) суму — 200 доларів. За цих обставин я цілком впевнений, що працівник і розважився б, і добровольців знайшов би.

Підсумки

□ Етологи (дослідники, які вивчають поведінку тварин у природному середовищі) помітили, що поведінка багатьох видів тварин часто вписується в чіткі та механічні схеми. Ці послідовності механічної поведінки, які називають моделями фіксованої дії (патернами), примітні схожістю з певними автоматичними відповідями людей (*клац-бац*). І в людей, і у тварин автоматичні моделі поведінки зазвичай вмикає один елемент релевантної інформації. Ця особлива тригерна функція часто дуже цінна, адже завдяки ній людина може визначитися з правильним перебігом дій, ретельно та повно не аналізуючи кожен фрагмент інформації в певній ситуації.

□ Перевага такого короткого шляху полягає в його ефективності та економічності; автоматично реагуючи на зазвичай інформативну тригерну функцію, людина зберігає критично важливий час, енергію й розумові ресурси. Недолік такого реагування полягає в його вразливості до дурних і дорогих помилок; реагуючи лише на частину наявної інформації (навіть на зазвичай прогнозовану частину), особа збільшує шанси на помилку, особливо під час автоматичного, бездумного реагування. Шанси на помилку стають ще більші, коли інші люди прагнуть отримати вигоду, стимулюючи (завдяки маніпулюванню тригерними функціями) бажану поведінку в невідповідний час.

□ Загалом процес поступливості (коли одну людину спонукають виконати запит іншої людини) зрозумілий, якщо зважити, що в житті переважає автоматичне, швидке реагування за принципом найкоротшого шляху. Більшість людей у нашій культурі набула низки тригерних функцій поступливості, тобто набору конкретних елементів інформації, які в нормальних умовах повідомляють, що згода виконати запит, імовірно, буде правильна та корисна. Кожна тригерна функція поступливості може бути використана як засіб впливу, щоб стимулювати людей погоджуватися на запити.

Запитання для самоконтролю

Опанування змісту

1. Що таке моделі фіксованої дії (патерни) у тварин? Чим вони схожі на деякі способи реагування людей? Чим вони відрізняються?
2. Що робить автоматичне реагування напрочуд привабливим для людей? Чому воно дуже небезпечне?

Критичне мислення

1. Припустімо, що ви адвокат і захищаєте жінку, яка зламала ногу в універмазі й подала судовий позов проти цього закладу, прагнучи відшкодувати збитки в розмірі 100 000 доларів. Застосовуючи набуті знання щодо сприйняття контрасту, що ви можете зробити під час судового засідання, щоб присяжні вирішили, що 100 000 доларів — це раціональна й навіть невелика компенсація?
2. Картка з проханням про добродійність у табл. 1.2 здається досить звичайною, за винятком дивної послідовності сум, які просять пожертвувати. Поясніть, чому, згідно з принципом контрасту, розміщення найменшої пожертви між двома великими сумами становить ефективну тактику, покликану спонукати до більшої кількості великих пожертв.
3. Про що йдеться в цитатах, поданих нижче, якщо зважати на небезпеку автоматичного реагування?
«Усе має бути максимально простим, але не простішим» (Альберт Ейнштейн).
«Найбільший урок у житті — знати, що навіть дурні іноді мають рацію» (Вінстон Черчилль).
4. Як світлина на початку цього розділу розкриває його тему?



СПІЛКА ЗАХИСТУ ВІД ПОВЗУЧИХ БУР'ЯНІВ

Потворні повзучі бур'яни можна здолати, але лише з допомогою небайдужих громадян, як ви. Ваш щедрий внесок уможливіє дослідження, покликані досягти нашої мети — світу, вільного від повзучих бур'янів. Будь ласка, долучіться до нас і сплатіть пожертву на користь Співки захисту від повзучих бур'янів. Для зручності вкладаємо конверт!

Так, я хочу підтримати зусилля Співки заради світу, вільного від повзучих бур'янів. Додаю внесок у розмірі

\$25 \$10 \$5 \$15 \$_____

Ім'я та прізвище _____

Адреса _____

Місто _____ Штат _____ Індекс _____

Співка захисту від повзучих бур'янів
Поштова скринька № 5-GG
Місто Газон, США, 12345



РОЗДІЛ 2. ПРАВИЛО ВЗАЄМНОСТ . Я ТОБІ — ТИ МЕНІ... І ЗНОВУ МЕНІ

Виплачуй кожен борг так, наче тобі виставив рахунок сам Господь Бог.

Ральф Волдо Емерсон



Кілька років тому один університетський професор здійснив невеличкий експеримент, розіславши кілька різдвяних листівок

абсолютно незнайомим людям. І хоча він сподівався на якусь реакцію, усе-таки відповідь на цю ініціативу була неймовірна — святкові листівки від людей, які ніколи не бачили професора й не чули про нього, полилися потоком на його адресу. Переважна більшість тих, хто відповів на листівку, аніскільки не цікавилися особою невідомого професора. Вони одержали від когось святкову листівку — *клац-бац* — і автоматично надіслали йому листівку у відповідь (Kunz & Woolcott, 1976).

Хоч масштаб цього дослідження дуже малий, воно унаочнює один із найпотужніших засобів впливу на людей — правило взаємності. Згідно з цим правилом, ми мусимо намагатися рівноцінно віддячити за надане іншою людиною. Якщо якась пані робить нам послугу, ми повинні зробити їй послугу у відповідь; якщо певний пан надсилає нам на день народження подарунок, ми повинні привітати його з днем народження подарунком від себе; якщо пара запрошує нас на вечірку, то ми неодмінно мусимо запросити їх на нашу вечірку. Отже, правило взаємності фактично зобов'язує нас віддячити в майбутньому за отримані послуги, подарунки або запрошення. Почуватися боржником, одержавши щось із названого, так типово, що фрази на кшталт «я ваш боржник» у багатьох мовах відповідають нашому «дякую». Наприклад, *obrigado*, або ж «дякую» португальською, буквально означає «я вам зобов'язаний». Японська версія слова «дякую» — «сумімасен» — особливо підкреслює зобов'язаність мовця в майбутньому, адже дослівно її можна розшифрувати як «це не матиме кінця».

Дивовижно, що взаємність і зобов'язання, яке її супроводжує, глибоко вкорінені в людській культурі. Правило взаємності таке поширене, що за результатами масштабного дослідження Елвін Гоулднер (1960) та інші соціологи стверджують, що взаємність типова для всіх людських суспільств¹⁰. Навіть усередині кожного суспільства правило взаємності видається всюдисущим і проникло в усі види обмінів між людьми. Цілком можливо, що розгалужена система зобов'язань, яка виростає з правила взаємності, насправді становить унікальну рису людської культури. Відомий археолог Річард Лікі приписує суть нашої людяності саме системі взаємних обмінів. Він вважає, що ми стали людьми, адже наші предки навчилися ділитися їжею та вміннями «в межах шанованої всіма мережі зобов'язань» (Leakey & Lewin, 1978). Культурні антропологи розглядають таку

«мережу зобов'язань» як унікальний механізм пристосування людських істот, який уможливило розподіл праці, обмін різноманітними товарами й послугами, а також розбудову взаємозалежностей, що пов'язують індивідів у високоефективні групи (Ridley, 1997; Tiger & Fox, 1989).

Таке орієнтоване на майбутнє почуття обов'язку критично важливе для соціального поступу, що його описували Тайгер і Фокс. Це поширене та вкорінене почуття надзвичайно вплинуло на соціальну еволюцію людини, бо означало, що одна людина може щось дати іншій (їжу, паливо чи піклування) із впевненістю, що цей дар не буде марний. Уперше в еволюційній історії можна було віддати будь-який із ресурсів, насправді нічого не втрачаючи. Унаслідок цього зменшилася кількість природних інгібіторів взаємодії, які мали втрутитися в ситуації, коли одна людина починає надавати іншій особисті ресурси. Це уможливило появу розвинутих і злагоджених систем допомоги, дарування, захисту й торгівлі, що дали велику користь своїм суспільствам. Зважаючи на такі відверто практичні наслідки для культури, не дивно, що правило взаємності дуже глибоко вкорінене в кожному з нас завдяки загальним процесам соціалізації.

Зобов'язання спрямовані на майбутнє, однак не до нескінченності. Видається, що для відносно незначних послуг бажання віддячити з часом згасає (Burger et al., 1997; Flynn, 2002). Якщо подарунки справді видатні й пам'ятні, зобов'язання можуть виявитися надзвичайно живучими. Як на мене, чи не найліпше ілюструє глибину та силу проникнення взаємних зобов'язань у майбутнє приголомшлива історія 5000 доларів гуманітарної допомоги, якими обмінялися Мексика та Ефіопія. У 1985 році Ефіопію заслужено могли вважати жертвою найбільших страждань та негараздів у світі. Її економіка лежала в руїнах. Роки посух та воєн знищили продуктові запаси. За таких умов мене не здивувала б гуманітарна допомога в розмірі 5000 доларів від Мексики цій роздертій нуждою країні. Однак я пам'ятаю своє спантеличення, коли в невеликій газетній замітці прочитав, що допомогу надали в протилежному напрямку. Співробітники Ефіопського Червоного Хреста вирішили надіслати гроші потерпілим від недавнього землетрусу в Мехіко.

Це і особисте прокляття, і професійне благословіння: коли мене бентежить якийсь аспект людської поведінки, я прагну копнути

глибше. Цього разу вдалося віднайти повніший виклад згаданої історії. На щастя, автора замітки ініціатива ефіопів здивувала не менше, ніж мене, тож він поставив уточнювальні запитання. Відповідь, яку одержав журналіст, промовисто підтвердила правило взаємності. Попри величезні потреби Ефіопії, гроші надіслали в Мексику, адже 1935 року Мексика надала допомогу Ефіопії, коли на неї напала Італія (*Ethiopian Red Cross*, 1985). Дізнавшись про це, я досі був вражений, але вже не спантеличений вчинком ефіопів. Потреба відповісти взаємністю переважила великі культурні відмінності, довгі відстані, лютий голод, збігли десятиліття й нагальний власний інтерес. Усупереч усім протидіючим силам, зобов'язання тріумфувало через пів століття.

Якщо зобов'язання півстолітньої давнини видається винятковою річчю, яку можна було б пояснити унікальною рисою ефіопської культури, погляньмо на розв'язання іншої, позірно не менш приголомшливої задачки. 27 травня 2007 року у Вашингтоні, округ Колумбія, урядовець Крістіаан Кронер розмовляв із репортером, неприховано пишаючись діями уряду у відповідь на трагедію урагану «Катріна». Він докладно розповідав, як швидко та вправно до постраждалого від повені Нового Орлеану й багатьох інших місцевостей, які зазнали лиха, були надіслані «насоси, кораблі, гелікоптери, інженери та гуманітарна допомога» (*Hunter*, 2007). Як так? Загально визнано, що реакція федерального уряду була скандально запізніла й страхітливо некомпетентна. Як він узагалі міг таке заявити? Наприклад, на момент заяви пана Кронера розпіарена урядова програма допомоги домовласникам Луїзіани *Road Home* ще не надала кошти 80 % тих, хто звернувся, хоча минуло майже вісімнадцять місяців. Чи пан Кронер ще безсоромніший, ніж заведено думати про більшість політиків? Виявляється, ні. Насправді його задоволення діями власного уряду було цілком виправдане, адже Крістіаан Кронер не був чиновником США; натомість він був послом Нідерландів у Сполучених Штатах і розповідав про вагому допомогу, яку надала ця країна районам американського узбережжя Мексиканської затоки, постраждалим від урагану «Катріна».

Однак після того, як ми з'ясували це питання, постає інше, не менш цікаве: Чому саме Нідерланди? Інші країни теж запропонували регіону допомогу після урагану. Проте жодна з них не була така оперативна й тривала, як нідерландська. І справді, у промові пан Кронер запевнив

жертв повені, що його уряд підтримуватиме їх і надалі, заявивши: «Ми готові зробити все можливе й усе, що Луїзіана забажає, щоб ми для неї зробили». Пан Кронер також послався на переконливу причину такої надзвичайної готовності допомогти: уже понад п'ятдесят років Нідерланди зобов'язані Новому Орлеану. Першого січня 1953 року невблаганна буря спрямувала бурхливі води Північного моря на чверть мільйона гектарів цієї країни, зрівнявши із землею дамби, насипи, тисячі будинків та вбивши 2000 її жителів. Невдовзі голландські чиновники попросили та отримали гуманітарну й технічну допомогу від колег із Нового Орлеану. Була збудована нова система водяних насосів, яка відтоді захищала країну від аналогічних руйнівних повеней. Цікаво тільки, чому американська влада не підтримала Новий Орлеан у тих самих масштабах, що й чиновники закордонного уряду. Може, чиновники не вважали, що серйозно заборгували Новому Орлеану.

Коли це так, то чиновники майже напевно можуть очікувати, що мешканці Нового Орлеану тепер вважатимуть, що й вони небагато заборгували владі — як виборці, волонтери, жертводавці і, що найсумніше, навіть як законслухняні громадяни. Поет Вістен Оден сказав: «Але ми давно уже знаємо/ Із дитячих книжок — / Хто заподіє лихо/ По заслuzі дістане сам¹¹. І тому геть не дивно, що 2007 року, попри постійне патрулювання Національної гвардії, офіцерів поліції штату та випускників двох нових класів рекрутів міської поліції, рівень убивств у Новому Орлеані збільшився на 30 %, побивши всі рекорди й зробивши його найкривавішим містом у країні. Узагальнивши, можемо сказати, що правило взаємності забезпечує ситуацію, за якої ми пожинаємо те, що посіяли, незалежно від того, гіркі чи солодкі плоди нашої діяльності.

Як працює правило взаємності

Не майте жодних ілюзій: людські суспільства насправді отримують велику конкурентну перевагу від правила взаємності, тому намагаються забезпечити, щоб їхні члени його шанували та вірили в нього. Кожен з нас навчений дотримуватися правила взаємності й знає, які соціальні санкції та зневага очікують на порушників. З огляду на загальну нехіть до тих, хто тільки бере й узагалі

не намагається віддавати, ми часто докладаємо величезних зусиль, щоб нас не вважали жебраками, невдячними чи халявниками. Саме цим почуттям маніпулюють люди, намагаючись отримати зиск із наших зобов'язань.

Щоб зрозуміти, як правило взаємності може використовувати той, хто справедливо визнає його засобом впливу, варто уважно ознайомитися з експериментом психолога Денніса Рігана (*Regan*, 1971). У межах експерименту нібито на тему «насолода мистецтвом» піддослідний разом з іншим піддослідним оцінювали якість окремих картин. Другий оцінювач — назвімо його Джо — лише вдавав із себе піддослідного й насправді був помічником доктора Рігана. Для нас цікаво, що експеримент мав дві варіації. У деяких випадках Джо робив справжньому піддослідному невелику непрохану послугу. Під час короткої перерви Джо на кілька хвилин виходив із кімнати та повертався з двома пляшками «Кока-коли», однією для піддослідного й однією для себе, кажучи: «Я запитав у нього [експериментатора], чи можу купити собі кока-колу, він відповів, що без проблем, тож я купив і тобі». В інших випадках Джо не робив піддослідному послуги, а просто повертався з двохвилинної перерви з порожніми руками. Однак у всіх інших аспектах Джо поводився однаково.

CATHY



CATHY: © 1993 Cathy Guisewite. Reprinted with permission of UNIVERSAL PRESS SYNDICATE. All rights reserved.

Згодом, коли кожна картина вже отримала оцінку й експериментатор на якийсь час покидав приміщення, Джо просив піддослідного зробити йому послугу. Джо зазначав, що продає лотерейні білети на розіграш нового автомобіля і якщо продасть більшість білетів, то виграє 50 доларів. Він просив піддослідного придбати кілька лотерейних білетів по 25 центів за штуку: «Будь-яка кількість мені допоможе: що більше, то краще». Основне відкриття експерименту стосувалося кількості білетів, які придбали у Джо піддослідні кожної групи. Поза всяким сумнівом, Джо успішніше продавав лотерейні білети тим, хто раніше прийняв його послугу. Мабуть, відчуваючи, що вони йому щось заборгували, такі піддослідні купували вдвічі більше білетів, ніж піддослідні, які перед тим не отримали послуги. Хоч дослідження Рігана досить просто демонструє правило взаємності, воно ілюструє кілька його важливих характеристик, які в подальшому розгляді допоможуть нам зрозуміти, як згадане правило можна використати для особистого зиску.

Правило взаємності нездоланне

Головна причина високої ефективності правила взаємності в намаганні добитися поступливості іншого — його сила. Це правило приголомшливо потужне й часто забезпечує позитивну відповідь на запит, який, коли немає почуття обов'язку, безумовно, був би відхилений. Деякі дані на користь того, що сила правила взаємності здатна здолати вплив інших чинників, які зазвичай визначають, чи варто виконувати прохання, можна побачити в другому результаті дослідження Рігана. Окрім впливу правила взаємності на поступливість, науковець також досліджував, як симпатія до прохача впливає на схильність виконувати прохання. Щоб оцінити, як симпатія до Джо вплинула на рішення придбати його лотерейні білети, Ріган запропонував піддослідним заповнити кілька опитувальників про те, якою мірою їм сподобався Джо. Потім Ріган порівняв відповіді з кількістю білетів, які придбали ті піддослідні у Джо. Схильність піддослідних купувати у Джо більше лотерейних білетів, коли він більше їм подобався, була доволі значна. Саме це відкриття навряд вражає, адже більшість із нас здогадується, що люди радше готові зробити послугу комусь, хто їм подобається.

Однак цікавим висновком експерименту Рігана було те, що зв'язок між симпатією та поступливістю повністю зникав, якщо Джо давав піддослідному «Кока-колу». Для тих, хто був йому зобов'язаний, не мало значення, подобається їм Джо чи ні; вони відчували зобов'язання віддячити й робили це. Піддослідні, які вказували, що їм не сподобався Джо, придбали таку саму кількість білетів, як і ті, хто зазначив, що він їм подобається. Правило взаємності було таке сильне, що легко переважило вплив чинника, який зазвичай визначає рішення про поступливість, — симпатії до прохача.

Подумайте про наслідки. Люди, яких ми зазвичай недолюблюємо, — недоброчливі або нав'язливі продавці, неприємні знайомі, представники дивних чи непопулярних організацій — можуть помітно збільшити шанси, що ми зробимо те, чого вони бажають, лише надавши нам невелику послугу, перш ніж про щось попросити. Розгляньмо приклад із недавньої історії. Товариство «Харе Крішна» — це східна релігійна секта з багатовіковим корінням, яка походить з індійського міста Калькутта. Вона досягла апогею розвитку в 1970-х роках, істотно збільшивши кількість послідовників, багатства та майна. Економічне зростання забезпечували різноманітними

способами. Найголовнішим і найбільш явним було випрошування пожертв у громадських місцях. На ранніх етапах історії групи у США випрошування внесків запам'ятовував кожен, хто мав із ними справу. Групи голомозих крішнаїтів в обвислих халатах, з обмотками на ногах, вервицями та дзвіночками збирали пожертви на вулицях міста, підспівуючи й підтанцювуючи собі в такт.

ДОСВІД ЧИТАЧА 2.1

Від офісної працівниці зі штату Нью-Йорк

Як корпоративний секретар підприємства в Рочестері, штат Нью-Йорк, я зазвичай працюю в денний час, але одного вечора затрималася допізна, щоб закінчити важливе завдання. Коли я виїздила зі свого паркувального місця, моя автівка посковзнулася на льоду і зрештою застрягла в неглибокому рівчаку. Було пізно, холодно й темно, та й усі колеги вже пішли. Однак поряд проходив працівник іншого відділу й витягнув мене.

Приблизно за два тижні, працюючи над кадровими питаннями, я дізналася, що цей працівник перебуває на межі звільнення за серйозне порушення корпоративної політики. Не маючи уявлення про його моральні принципи, я все-таки заступилася за цього чоловіка перед президентом компанії. Хоч дедалі більше людей висловлюють невдоволення його характером, я досі відчуваю зобов'язання перед тим працівником і бажання за нього заступитися.

Примітка автора: Як і в експерименті Ріґана, виявляється, що особисті риси чоловіка виявилися менш важливими для рішення читачки допомогти йому, ніж той простий факт, що він допоміг їй раніше.

Хоча ця практика надзвичайно ефективно привертала увагу, вона не особливо допомагала збирати гроші. Середньостатистичний американець уважав крішнаїтів щонайменше дивакуватими й не поспішав підтримати їх матеріально. Незабаром організація усвідомила глибину проблеми з піаром. Людям, яких вони просили про внески, не подобалися ані зовнішній вигляд, ані одяг, ані поведінка крішнаїтів. Якби вони належали до звичайної комерційної організації, то рішення було б просте — змінити те, що не подобається загалу. Однак крішнаїти — це релігійна громада, і те, який вигляд мають її учасники, як вони одягаються та діють, частково визначено конфесійними приписами. Релігійні чинники зазвичай стійкі до змін із мирських міркувань, тож очільники крішнаїтів постали перед реальною дилемою. З одного боку, вірування, одяг та зачіски мали значення. З другого боку, доволі негативне ставлення американців до цих речей загрожувало фінансовому добробуту організації. Що було робити секті?

Крішнаїти блискуче впоралися з викликом. Вони змінили тактику збирання грошей так, що прихильне ставлення виявилось зовсім непотрібне. Крішнаїти застосували процедуру, яка використовувала правило взаємності, що, як показало дослідження Рігана, достатньо потужне, щоб подолати антипатію до прохача. Нова стратегія незмінно передбачала збирання внесків у громадських місцях з інтенсивним пішохідним рухом (улюбленим місцем були аеропорти), але тепер перед проханням про пожертву обраному перехожому давали «подарунок» — книжку (зазвичай «Бгаґавад-Ґіту»), журнал товариства «Назад до Бога (*Back to Godhead*) чи (дешево та сердито) квітку. Перехожим, які нічого не підозрювали, сунули в руки чи пришпилювали до одягу квіти й у жодному разі не дозволяли повернути їх, навіть якщо перехожі наполягали, що не хочуть цього. «Ні, це наш подарунок для вас», — казав крішнаїт, відмовляючись забрати річ. Застосувавши в такий спосіб силу правила взаємності, щоб вплинути на ситуацію, крішнаїти просили перехожого зробити внесок на користь спільноти. Ця стратегія «спочатку благодійник, тоді прохач» стала надзвичайно успішною для Товариства «Харе Крішна» й дала йому великий економічний зиск, фінансування, права власності на храми, підприємства, будинки, а також 321 центр у США та за кордоном.

До речі, зауважмо, що правило взаємності зрештою втратило корисність для крішнаїтів не тому, що стало менш потужним у суспільному житті, а тому, що ми знайшли способи завадити застосуванню його проти нас. Піймавшись одного разу на гачок такої тактики, чимало подорожніх усвідомили присутність в аеропортах та на вокзалах характерно вбраних жебраків-крішнаїтів, тож змінювали маршрути, щоб уникнути зустрічі, і заздалегідь готувалися відмовитись від «подарунка». Унаслідок цього крішнаїти зазнали серйозних фінансових втрат. У Північній Америці майже 30 % їхніх храмів були закриті з економічних міркувань, а кількість храмових послухників зменшилася з 5000 до 800 осіб.

¹⁰ Певні суспільства формалізували правило взаємності як ритуал. Розгляньмо для прикладу «Вартан Бганджі» — інституціоналізований звичай обміну подарунками, традиційний для деяких місцевостей Пакистану та Індії. Описуючи «Вартан Бганджі», Гоулднер (1960) зазначає:

«Важливо, що система ретельно запобігає повному погашенню невиконаних зобов'язань. Так на весіллях гостям на прощання дарують солодоці. Відраховуючи їх, господарка може сказати: «Ці п'ять — ваші», і це означає: «Це виплата за те, що ви мені давали раніше», а потім додає ще трохи, кажучи: «Це мої». Наступного разу вона отримає назад «свої» солодоці, а також додаткову міру, яку згодом поверне» (с. 175).

¹¹ Переклад Михайла Скуратовського. (Прим. перекл.)



Санта Крішна

Досягнувши вершини в мистецтві маскуванню, але досі покладаючись на правило взаємності, ці крішнаїти були заарештовані за збирання пожертв без ліцензії. Вони нав'язували льодяники людям, які купували різдвяні подарунки, а тоді просили їх зробити пожертву.

Інші організації також навчилися використовувати силу невеличких подарунків, щоб заохочувати дії, яких інакше не вдалося б досягти. Дослідники громадської думки виявили, що надсилання грошового подарунка (срібний долар або чек на п'ять доларів) у поштовому конверті разом з анкетною істотно збільшує показники заповнюваності опитувальників, порівняно з пропозицією виплатити таку саму суму як фактичну винагороду (*Singer, Van Holwyk, & Maher, 2000; Warriner, Goyder, Gjertsen, Horner, & McSpurren, 1996*). Справді, одне дослідження показало, що надіслати разом з анкетною про страхування

«подарунковий» чек на п'ять доларів було вдвічі ефективніше, ніж запропонувати плату в розмірі п'ятдесяти доларів США за надсилання заповненого опитувальника (*James & Bolstein, 1992*). Так само офіціанти побачили, що цукерка чи жувальна гумка, подана клієнтові разом із рахунком, помітно збільшує чайові (*Strohmetz, Rind, Fisher, & Lynn, 2002*). Загалом бізнесмени виявили, що клієнти, які прийняли подарунок, готові придбати товари та послуги, від яких вони інакше відмовилися б (*Gruner, 1996*).

Здається, що соціальну взаємодію «я тобі — ти мені» засвоюють із юних літ. Одна філологиня, учителька п'ятого класу, написала мені про тест на доречне використання минулого, теперішнього та майбутнього часу дієслова, який вона проводить зі своїми учнями. На запитання про майбутній час дієслова у словосполучці «я даю» один заповзятливий юнак написав: «я беру». Цього разу він, мабуть, помилився з погляду граматики, але абсолютно чітко зрозумів важливіше соціальне правило.

Політика

Інша арена, на якій яскраво виявляє себе сила правила взаємності, — політика. Тактики, що ґрунтуються на правилі взаємності, можна побачити на різних рівнях політичного життя.

□ На найвищому рівні виборні посадовці беруть участь у взаємному обміні послугами та привілеями за принципом «ти мені — я тобі», тому ми спостерігаємо чимало дивних політичних союзів. Нетипове голосування когось із наших обранців за певний законопроект чи ініціативу часто можна витлумачити як послугу у відповідь спонсорів. Свого часу політичних аналітиків вразило, як успішно в перші роки президентства Ліндон Джонсон проводив через Конгрес численні програми. За них голосували навіть ті конгресмени, яких вважали запеклими противниками певних ініціатив. Ретельне політологічне дослідження виявило, що річ не так у політичних талантах Джонсона, як у багатьох послугах, які він зміг надати іншим законодавцям за роки перебування на владних посадах у Палаті представників та Сенаті. Ставши президентом США, Джонсон зумів забезпечити ухвалення величезної кількості законів за короткий час в обмін на послуги. Цікаво, що так само можна пояснити й проблеми

Джиммі Картера щодо голосування за його програми в Конгресі в перші роки президентства, попри переконливу більшість Демократичної партії і в Палаті представників, і в Сенаті. Картер був президентом з-поза кіл політичного істеблішменту Капітолійського пагорба. Під час виборчої кампанії він створював образ людини, не пов'язаної з вашингтонськими елітами, особливо підкреслюючи, що нікому нічого не заборгував. Немало законодавчих труднощів Картера після вступу на посаду пояснювали тим, що і йому ніхто нічого не винен. Приблизно та сама тенденція характеризує й законодавчий процес першого президентського строку Білла Клінтона, який теж не належав до вашингтонських політичних кіл.

□ Рівнем нижче ми можемо простежити визнання сили правила взаємності в прагненні корпорацій та окремих осіб надавати представникам судової чи законодавчої влади подарунки та послуги, а також у низці юридичних обмежень щодо них. Навіть якщо політичне фінансування відбувається відповідно до закону, підґрунтям для заяв на підтримку кандидата часто стає саме накопичення зобов'язань. Варто глянути на списки компаній та організацій, що підтримують кампанії чільних кандидатів на важливих виборах, щоб усвідомити такі мотиви. Скептикам, які вимагають прямих доказів, що політичні інвестори очікують взаємних послуг, варто ознайомитися з надзвичайно зухвалим зізнанням бізнесмена Роджера Тамраза на слуханнях у Конгресі щодо реформи фінансування виборчих кампаній. На запитання, наскільки вигідним був його внесок у розмірі 300 000 доларів, Тамраз усміхнувся й відповів: «Думаю, що наступного разу дам 600 000 доларів».

Така чесність трапляється в політиці рідко. Здебільшого і ті, хто дає, і ті, хто бере, в один голос відкидають припущення, що фінансові внески в кампанії, оплачені поїздки й безкоштовні квитки на *Super Bowl*, фінальну гру національного чемпіонату з американського футболу, можуть вплинути на позиції «чесних, сумлінних» урядовців. Як наполягав голова однієї лобістської організації, немає жодних причин для занепокоєння, адже «ці [урядовці] — розумні, зрілі, високоосвічені чоловіки й жінки на вершині кар'єрної драбини, які завдяки освіті та досвіду проникливі, критично налаштовані й пильні» (Barker, 1998). І звісно, політики з цим погоджуються. Ми регулярно

чуємо заяви, що почуття обов'язку, яке впливає на всіх інших, аж ніяк їх не стосується. Один із представників мого штату ані на мить не завагався, характеризуючи свою відповідальність перед дарувальниками: «Це дає їм те саме, що й усім іншим: нічого» (*Foster, 1991*).

Вибачте, але як науковець я регочу з таких заяв. Чесні, сумлінні дослідники знаються на цьому краще. Зокрема тому, що «розумні, зрілі, високоосвічені чоловіки й жінки на вершині кар'єрної драбини [в науковій сфері]» виявилися такими самими сприйнятливими до процесів взаємності, як і всі інші. Розгляньмо полеміку серед медиків щодо безпечності блокаторів кальцієвих каналів — групи лікарських препаратів проти серцевих захворювань. Одне дослідження виявило, що 100 % науковців, які одержали та опублікували результати досліджень, що схвалювали використання згаданих ліків, раніше отримували підтримку (безкоштовні поїздки, фінансування чи працевлаштування) від відповідних фармацевтичних компаній; тоді як серед критиків зазначених препаратів таку підтримку раніше мали лише 37 % (*Stelfox, Chua, O'Rourke, & Detsky, 1998*). Якщо невпинний потік обміну послугами захопив і вчених, які «завдяки освіті та досвіду проникливі, критично налаштовані й пильні», ми цілком можемо очікувати того самого й від політиків. І матимемо рацію. Наприклад, журналісти агенції *Associated Press* вивчали поведінку членів Конгресу США, які отримали найбільше грошей від лобістів у шести ключових сферах під час виборчого циклу 2002 року. Виявилося, що ці представники майже в сім разів частіше голосували на користь групи, яка внесла найбільше грошей у фонд їхніх кампаній, порівняно з іншими конгресменами. Відповідно сприятливе для цих груп впливу голосування було у 83 % випадків (*Salant, 2003*). Виборні та призначені посадовці часто вважають, що на них не поширюються правила, які діють щодо нас, наприклад правила паркування чи щось подібне. Однак потурати їм у цій думці, коли йдеться про правило взаємності, не лише смішно, але й небезпечно.

Не такі вже й безкоштовні зразки

Звісно, сила правила взаємності виявляє себе й у торгівлі. Тут можна знайти чимало прикладів, але розгляньмо ті, з якими найчастіше маємо

справу. Почнімо з безкоштовних зразків товару — маркетингового прийому з тривалою та успішною історією. Найчастіше потенційним клієнтам пропонують спробувати трохи певного товару, щоб вирішити, чи він їм подобається. Безумовно, бажання виробника продемонструвати громадськості якості товару цілком виправдане. Перевага безкоштовного зразка полягає в тому, що це водночас і подарунок, тож може активувати правило взаємності. Промоутер, який надає безкоштовні зразки, здатен у стилі справжнісінького джуджитсу вивільнити властиву подарункам природну силу зобов'язання, невинно вдаючи, що має намір лише поінформувати.

Улюблене місце роздавання безкоштовних зразків — супермаркет, де клієнтам часто пропонують спробувати певний товар. Багатьом людям незручно скуштувати щось у незмінно усміхненого представника торгової марки, повернути йому зубочистку чи паперовий посуд і піти геть. Тому такі відвідувачі купують трохи товару, навіть якщо він не дуже сподобався. Високоєфективний варіант цієї маркетингової процедури описав Венс Пакард у книжці «Незримі майстри переконування» (*The Hidden Persuaders*, 1957): власник супермаркету в Індіані продав за кілька годин приголомшливі 450 кг сиру, виставивши його в загальний доступ і запропонувавши клієнтам відрізати собі безкоштовні зразки.

Іншу тактику поширення безкоштовних зразків використовує корпорація *Amway*, яка виробляє товари для дому та особистої гігієни й має розгалужену національну мережу локальних продажів за принципом «від дверей до дверей». Компанія, яка починала діяльність у маленькому підвалі та зросла до 1,5 мільярда доларів у продажах, дуже покладається на набір безкоштовних зразків, відомий під акронімом *BUG*. До набору належать різноманітні продукти *Amway* — меблеві поліролі, мийні засоби, шампуні, освіжувачі повітря, репеленти та засоби для миття вікон, які доставляють до помешкання замовника на спеціальному підносі чи просто в поліетиленовому пакеті. Конфіденційний «Посібник з кар'єри в *Amway*» інструктує продавця залишати ці зразки замовниці «на 24, 48 чи 72 години безоплатно й без жодних зобов'язань. Просто скажіть, що хочете, щоб вона спробувала продукцію... Від такої пропозиції ніхто не зможе відмовитися». Після випробувального періоду представник *Amway* має повернутися й узяти замовлення на товари, які побажає придбати

клієнтка. Мало хто використовує весь вміст набору чи хоча б один вид продукту за такий короткий час, тож продавець зможе потім використати залишки продуктів набору для чергового потенційного клієнта із сусіднього будинку й запустити процес спочатку. Багато представників *Amway* мають кілька наборів *BUG*, що одночасно циркулюють у зонах їхньої відповідальності.



Буенос Начос

Деякі виробники їжі більше не чекають, поки клієнти придуть у магазин, щоб надати їм безкоштовні зразки.

Звісно, ми з вами вже розуміємо, що клієнт, який узяв і використав товари з набору зразків, потрапив у пастку правила взаємності. Багато таких клієнтів під тиском почуття обов'язку замовляють продукцію, яку вони спробували та частково спожили. Звісно, *Amway* про це тепер чудово знає. Навіть компанія з такими чудовими показниками зростання, як *Amway*, впровадивши набір зразків, здійснила великий стрибок в обсягах продажів. Звіти для материнської компанії розповсюджувачів у штатах засвідчують надзвичайні результати:

«Дивовижно! Ми ніколи не бачили такого ажіотажу. Товари розкуповують неймовірно швидко, а ми ж тільки почали... Місцеві дистриб'ютори взяли набори зразків BUG, і в нас неймовірно зросли продажі [від розповсюджувача у штаті Іллінойс]. Це найфантастичніша ідея роздрібної торгівлі, з якою ми будь-коли мали справу! У середньому, коли ми поверталися забрати BUG, клієнти купували приблизно половину товарів із набору... Одним словом — приголомшливо! Ми ніколи й ніде в усій нашій організації не бачили такої реакції [від розповсюджувача у штаті Массачусетс].

Розповсюджувачі *Atway* видаються спантеличеними — у позитивному розумінні, але все-таки спантеличеними — приголомшливою силою набору безкоштовних зразків. Однак нам із вами вже немає чого дивуватися.

Правило взаємності регулює багато ситуацій міжособистісного характеру, коли не йдеться ні про гроші, ні про комерційний обмін. Моя чи не найулюбленіша ілюстрація величезної сили взаємності як зброї впливу стосується саме такої ситуації. Австрійський науковець Айбль-Айбсфельдт (*Eibl-Eibesfeldt, 1975*) розповів історію німецького вояка часів Першої світової війни, який мав захоплювати в полон ворожих солдатів, щоб потім їх допитувати. Через особливості тогочасної окопної війни арміям було надзвичайно складно перетинати нічийну землю між позиціями, але один солдат міг набагато простіше її переповзти й пробратися в розташування противника. В арміях часів Великої війни були спеціалісти, які регулярно брали в полон ворожих солдатів у такий спосіб, щоб потім їх допитати. Цей німецький вояк часто й успішно виконував такі місії в минулому, тож його знову відрядили з аналогічним завданням. Укотре він майстерно подолав територію між позиціями й зненацька заскочив самотнього ворожого солдата в окопі. Німець легко обеззброїв солдата, який у той час їв, нічого не підозрюючи. Переляканий полонений, маючи в руці лише шматок хліба, зробив чи не найважливішу річ у житті. Він дав трохи хліба ворогові. Німця так зворушив цей подарунок, що він не зміг виконати місію. Він покинув свого благодійника й перетнув нічийну землю без полоненого, вирушивши назустріч гніву начальства. Ще химерніший недавній випадок, коли на одну вашингтонську вечірку вломився грабіжник, що розмахував зброєю й вимагав грошей, але

передумав, вибачився та пішов геть, коли йому запропонували трохи вина та сиру (*Guess who's coming to dinner*, 2007).

Не менш переконливий приклад сили взаємності демонструє історія жінки, яка врятувала власне життя, не зробивши подарунка, як той полонений солдат, а відмовившись від подарунка й пов'язаних із ним надмірних зобов'язань. У листопаді 1978 року преподобний Джим Джонс, очільник поселення Джонстаун у Гаяні, закликав усіх його жителів до масового самогубства. Більшість покійно випила з чана отруєний напій і померла. Даяна Луї не скорилася наказу Джонса й вибралася з Джонстауна в джунглі. Вона пов'язує свою рішучість із тим, що, попри потребу, раніше відмовилася від його особливих послуг. Даяна відмовилася від пропозиції особливої їжі, коли хворіла, бо «знала: щойно він надасть ці привілеї, то спіймає мене на гачок. Я не хотіла нічим йому завдячувати» (*Anderson & Zimbardo*, 1984). Можливо, помилка преподобного Джонса полягала в тому, що він занадто добре навчив пані Луї Писання, особливо рядка з Вихід 23:8 — «А хабаря не візьмеш, бо хабар осліплює зрячих і викривляє слова справедливих»¹².

Правило взаємності нав'язує борги

Вище ми стверджували, що правило взаємності таке потужне, що набагато підвищує ймовірність виконання запитів дивних, неприємних чи непроханих осіб, якщо вони першими зроблять нам послугу. Однак є ще один аспект правила, крім його сили, який цьому сприяє. Людина може стимулювати почуття обов'язку, роблячи нам послуги, яких ми не просили (*Paese & Gilin*, 2000). Нагадаємо, правило лише стверджує, що ми повинні віддячити іншому в той самий спосіб; ми не мусимо самі просити того, що отримали першими, щоб почуватися зобов'язаними віддячити. Наприклад, Американська організація ветеранів-інвалідів повідомляє, що на звичайне поштове звернення з проханням про пожертву реагують, як правило, приблизно 18 % адресатів. Однак коли розсилка містить несподіваний подарунок, який ми не просили (наприклад, наліпки з поштовою адресою одержувача), рівень успішності збору зростає майже вдвічі й перевищує 35 %. Це не заперечує того, що, можливо, наше почуття зобов'язання буде

сильніше, коли йтиметься про запитувану нами послугу, але ця деталь аж ніяк не потрібна, щоб породити таке почуття.

Ми зможемо зрозуміти, чому так відбувається, якщо трохи поміркуємо про соціальну роль правила взаємності. Це правило впроваджене, щоб розвивати взаємність у відносинах між людьми, щоб одна людина могла ініціювати такі стосунки, не боячись зазнати втрат. Якщо правило переслідує таку мету, то початкова непрохана послуга повинна мати здатність породити зобов'язання. Нагадаємо також, що взаємність створює надзвичайні переваги для культур, які її шанують, а отже, змушує дотриматися правила. Тож не дивно, що впливовий французький антрополог Марсель Мосс (*Mauss*, 1954), описуючи соціальний тиск, пов'язаний із процесом дарування подарунків у людській культурі, говорить, що є зобов'язання подарувати, зобов'язання прийняти й зобов'язання віддячити.

Хоча суть правила взаємності полягає власне в зобов'язанні віддячити, маніпуляцію цим правилом істотно полегшує зобов'язання прийняти. Воно зменшує наші можливості вибирати, кому саме ми хочемо бути зобов'язані, і передає цю владу в руки інших. Перегляньмо ще раз зазначені вище приклади, щоб побачити, як це працює. По-перше, у дослідженні Рігана ми бачимо, що учасники не просили про послугу, яка спонукала їх подвоїти кількість придбаних лотерейних білетів. Джо за власним бажанням вийшов із кімнати й повернувся з «Кока-колою» для себе та піддослідного. Жоден із піддослідних від напою не відмовився. Легко зрозуміти, чому було незручно відмовитися від послуги: Джо вже витратив гроші; безалкогольний напій був прийнятною послугою в цій ситуації; ба більше, Джо і собі такий купив; видавалося б неввічливим відкинути ласкавість Джо. Однак отримання цієї послуги спричинило почуття зобов'язаності, оприявлене тоді, коли Джо сказав про бажання продати кілька лотерейних білетів. Зверніть увагу на важливу асиметрію: усі справді вільні рішення належали Джо. Він вибрав і форму початкової послуги, і форму подяки. Звісно, можна сказати, що піддослідний мав відмовитися від пропозиції Джо, але зробити це було б складно. Сказати «ні» в якийсь із моментів вимагало б від піддослідного протистояти культурним силам, що сприяють взаємності.

Найрізноманітніші організації визнають, що подарунки, про які не просили, можуть породжувати почуття обов'язку. Скільки разів

кожен із нас одержував поштою від добродійних організацій невеликі презенти — наліпки на конверт із заповненою адресою, вітальні листівки, брелоки — а разом із ними й прохання про пожертву? Тільки за минулий рік я отримав п'ять таких листів: два від організацій ветеранів-інвалідів, а решту від місіонерських шкіл та лікарень. Щоразу текст супровідного листа висловлював одну ідею. Надіслані речі називали подарунками від організації; а гроші, які я забажав би надіслати, належало розглядати не як оплату, а як пожертву у відповідь. Як стверджували в листі однієї місіонерської програми, за надісланий пакет вітальних листівок не потрібно платити, він «заохочує вашу [тобто мою] доброту». Якщо ми лишимо поза увагою очевидну податкову перевагу, то можемо побачити, чому організації вигідно, щоб листівки вважали подарунком, а не товаром: є сильний культурний тиск дати щось в обмін на подарунок, навіть небажаний; але немає такого тиску, щоб придбати непотрібний товар.

ДОСВІД ЧИТАЧА 2.2

Від студента коледжу

Торік я на власній шкірі відчув тягар взаємності, коли дорогою додому на День подяки в мого автомобіля лопнула шина. Водійка в уніформі медсестри зупинилася й зголосилася відвезти мене. Я кілька разів казав їй, що до мого дому кілометрів тридцять, та ще й у напрямку, протилежному до того, яким вона прямувала, але жінка все-таки наполягла й допомогла мені, не взявши за це ані копійки. Її відмова прийняти плату створила неприємне відчуття незручності, про яке ви пишете в «Психології впливу».

Наступні кілька днів після пригоди почали непокоїтися мої батьки. Правило взаємності та дискомфорт від невіддзяченої послуги спричинили в моєї родині легкий невроз. Ми сумлінно намагалися дізнатися ім'я добродійки, щоб надіслати квіти чи подарунок, але це не вдалося. Якби ми її знайшли, то, думаю, дали б їй ледь не все, про що вона попросила б. Не знайшовши іншого способу зняти зобов'язання, моя мама нарешті пішла останнім можливим шляхом. У молитві за обіднім столом на День подяки вона попросила Господа винагородити жінку з неба.

Примітка автора: Ця історія не лише демонструє, що допомога, якої не просили, може активувати правило взаємності, але й вказує на ще один важливий аспект зобов'язань, які випливають із правила. Вони стосуються не лише осіб, безпосередньо причетних до акту надання й отримання допомоги. Вони також стосуються груп, до яких належать ці особи. Сім'я студента не лише вимушена відчувати борг за отриману ним допомогу, а й, за свідченнями нових досліджень, вони повернули б цей борг, якби трапилася така нагода, допомігши комусь із рідних медсестри (Goldstein et al., 2007).

Правило може сприяти нерівним обмінам

Є ще одна особливість правила взаємності, що дає змогу маніпулювати ним заради зиску. Як не парадоксально, це правило покликане сприяти рівноцінному обміну між партнерами, однак його можна використати, щоб досягти відверто неоднакових результатів. Правило вимагає відповідати на певний вид дій аналогічно. За послугу варто віддячувати послугою, а не ігноруванням і аж ніяк не нападом, однак можлива помітна гнучкість. Невелика перша послуга здатна породити почуття обов'язку погодитися на набагато більшу послугу у відповідь. Оскільки, як ми вже бачили, правило дає одній людині вибрати характер першої послуги, що створює зобов'язаність, і характер послуги у відповідь, яка цю зобов'язаність знівелює, нами можуть легко зманіпулювати, нав'язавши нечесний обмін.

Ще раз звернімося до експерименту Рігана. Згадаємо, що в цьому дослідженні Джо дарував одній групі піддослідних по пляшці «Кока-коли» як перший подарунок, а згодом попросив усіх придбати в нього кілька лотерейних білетів по 25 центів за штуку. Я поки що не вказував, що це дослідження здійснили наприкінці 1960-х років, коли пляшка «Кока-коли» коштувала 10 центів. Натомість піддослідні, які отримали десятицентовий напій, у середньому купили по два лотерейні білети у Джо, а деякі придбали аж сім. Навіть якщо ми подивимося лише на середній показник, то можемо сказати, що Джо непогано заробив: 500 % прибутку з інвестиції справді заслуговує на повагу!

Однак і для Джо навіть 500 % прибутку — це лише 50 центів. Чи може правило взаємності створювати справді великі відмінності в масштабах обмінюваних послуг? За сприятливих обставин, безумовно, може. Розгляньмо, наприклад, розповідь моєї студентки про день, який вона пригадує з жалем.

Близько року тому я не могла завести машину. Я так і сиділа, поки якийсь хлопець на парковці зрештою не «прикурив» моє авто від свого. Я сказала «дякую», а він відповів «будь ласка»; коли він уже від'їжджав, я запропонувала йому звернутися, якщо колись буде потрібна послуга. Приблизно за місяць хлопець постукав у мої двері й попросив позичити машину на дві години, оскільки його була

в ремонті. Я відчувала себе дещо зобов'язаною, але сумнівалася, бо ж машина була досить нова, а він видавався надто молодим. Пізніше я дізнався, що він неповнолітній і не має страхування. Що ж, я позичила тому хлопцеві машину, і він розбив її на друзки.

Як так трапилося, що розумна молода жінка погодилася надати нову машину фактично незнайомцю (причому неповнолітньому), бо той зробив їй невелику послугу місяцем раніше? Або загалом, чому так стається, що ініціювання дрібних послуг часто стимулює більші послуги у відповідь? Важлива причина — напрочуд неприємний характер почуття зобов'язаності. Більшості з нас надзвичайно дискомфортно бути комусь зобов'язаним. Зобов'язаність сильно пригнічує, тож ми хочемо її позбутися. Нескладно простежити джерела цього почуття. Оскільки взаємні домовленості життєво важливі в людських соціальних системах, ми вимушені почуватися незручно, коли зобов'язані. Якби ми ігнорували потребу віддячити за першу послугу, то намертво перервали б послідовність взаємних послуг і зменшили б імовірність, що наш благодійник робитиме такі послуги в майбутньому. Ні те, ні інше не відповідає інтересам суспільства. Отже, ми змалку привчаємося емоційно дратуватися під вантажем зобов'язань. Тільки з цієї причини ми часом готові погодитися надати більшу послугу, ніж отримуємо, щоб звільнити себе від психологічного тягаря обов'язку.

Є й інша причина. Людину, яка порушує правило взаємності, приймаючи послуги інших, але не намагаючись за них віддячити, не любить соціальна група. Винятком, звісно, є ситуація, коли людині заважають повернути борг несприятливі обставини чи брак можливостей. Однак здебільшого людей, які не дотримуються вимог правила взаємності, щиро зневажають (Wedekind & Milinski, 2000)¹³. Прохач і невдячний — це дуже неприємні ярлики, тож люди іноді погоджуються на нерівний обмін, щоб їх уникнути.

Поєднуючись, реальність внутрішнього дискомфорту і можливість суспільного осуду можуть призвести до тяжких психологічних наслідків. Якщо подивитися на ситуацію з позиції таких наслідків, зовсім не дивно, що заради дотримання взаємності ми часто віддаватимемо більше, ніж отримали. І зовсім не дивно, що ми намагатимемося не просити про потрібну послугу, якщо не можемо за

неї віддячити (*De Paulo, Nadler, & Fisher, 1983; Greenberg & Shapiro, 1971; Riley & Eckenrode, 1986*). Психологічні втрати здатні просто перевершити матеріальні.

Ризики ще одного типу втрат також можуть віднадити людей від певних подарунків і переваг. Жінки часто говорять про неприємне почуття обов'язку віддячити чоловікові, який подарував дорогий подарунок чи оплатив коштовні розваги. Це почуття може спричинити навіть така дрібниця, як ціна напою. Студентка одного з моїх курсів у письмовій роботі сформулювала це досить чітко: «Навчена власним гірким досвідом, я більше не дозволяю хлопцеві, з яким знайомлюся у клубі, купувати мені напій, бо не хочу, щоб хтось із нас вважав, що я зобов'язана сексуально». Дослідження свідчать, що її занепокоєння має підстави. Якщо жінка не платить за напої сама, а дозволяє чоловікові купувати їх, то її автоматично оцінюють (і чоловіки, і жінки) як більш сексуально доступну цьому чоловікові (*George, Gournic, & McAfee, 1988*).

¹² Переклад Івана Огієнка. (Прим. перекл.)

¹³ Цікаво, що, як показало одне крос-культурне дослідження, тих, хто порушує правило взаємності у зворотному напрямку — дає, але позбавляє отримувача можливості віддячити, — також не люблять. Цей результат справедливий для кожної з трьох досліджуваних національностей — американців, шведів та японців (*Gergen, Ellsworth, Maslach, & Seipel, 1975*).

off the mark

by Mark Parisi



Обмін із присмаком провини

Навіть найстійкіші люди відчувають тиск принципу взаємності. Його також можуть використовувати офіціанти в ресторанах, щоб збільшити чайові. В одному дослідженні встановили: коли офіціанти приносили гостям цукерку разом із рахунком, їхні чайові зростали на 3,3 %. Якщо офіціанти давали по дві цукерки кожному гостю, то чайові збільшувалися на 14 % (Strohmetz et al., 2002).

Cartoon © Mark Parisi. Permission required for use. Visit offthemark.com.

Правило взаємності можна застосувати до більшості відносин; однак взаємність у найчистішому вигляді не потрібна й не бажана в деяких тривалих стосунках, зокрема у сім'ї або в разі давньої та глибокої дружби. У таких «общинних» відносинах (Clark & Mills,

1979; *Mills & Clark*, 1982) предметом взаємообміну стає готовність надати іншому те, що потрібно, саме тоді, коли воно потрібне (*Clark, Mills, & Corcoran*, 1989). Для цієї форми взаємності не треба підраховувати, хто дав більше або менше, а лише знати, чи обидві сторони дотримуються загальнішого правила (*Clark*, 1984; *Clark & Waddell*, 1985; *Clark, Mills, & Powell*, 1986). Однак видається, що постійна асиметрія внесків може спричинити невдоволення навіть у дружніх стосунках.

Взаємні поступки

Є другий спосіб використати правило взаємності, щоб змусити когось виконати запит. Він більш витончений, ніж прямолінійне надання послуги з подальшим проханням про послугу навзаєм, але іноді набагато ефективніший. Кілька років тому зі мною трапилася пригода, яка наочно показала, як добре працює така техніка поступливості.

Я прямував вулицею, коли до мене підійшов хлопчик 11—12 років. Він назвав своє ім'я й сказав, що продає квитки на щорічний скаутський цирк, який відбудеться наступної суботи ввечері. Хлопець запитав, чи не хочу я купити кілька квитків по 5 доларів. Перспектива провести суботній вечір зі скаутами мене аж ніяк не надихала, тож я відмовився. «Ну, — сказав хлопчина, — якщо не хочете придбати квитки, то як щодо купівлі наших шоколадок? Лише 1 долар за штуку». Я купив дві шоколадки й одразу зрозумів, що сталося щось примітне, адже: (а) я не люблю шоколадок; (б) я люблю долари; (в) у мене в руках було дві шоколадки; (г) він пішов геть із моїми двома доларами.

ДОСВІД ЧИТАЧА 2.3

Від службовиці зі штату Орегон

Під час мого стажування попередниця на посаді припустила, що мені сподобається працювати на цього керівника, тому що він дуже приємна та щедра людина. Вона сказала, що бос завжди дарував їй квіти та інші подарунки з різних приводів. Та жінка вирішила звільнитися, бо збиралася народити дитину й стати домогосподаркою; у протилежному разі, я впевнена, що вона залишилася б на цій роботі ще багато років.

Я працюю з цим керівником уже шість років і маю аналогічний досвід. Він дарує мені та моєму синові подарунки на Різдво, а особисто мені — на день

народження. Минуло понад два роки, відколи я досягла максимуму на своїй посаді щодо зарплати. Для такого типу роботи немає підвищення, тож мій єдиний вибір — виконати тест у межах державної системи й подати заявку на перехід до іншого підрозділу або ж знайти іншу роботу в приватній компанії. Однак якийсь внутрішній опір заважає мені знайти іншу роботу чи перейти в інший відділ. Мій начальник майже досяг пенсійного віку, тож думаю, що, мабуть, зможу змінити роботу після його виходу на пенсію, але зараз почуваюся зобов'язаною залишитися, адже він був такий добрий до мене.

Примітка автора: Я вражений формулюваннями цієї читачки: описуючи можливості працевлаштування, вона каже, що «зможе» перейти на іншу роботу лише після того, як її керівник піде на пенсію. Здається, його невеликі знаки уваги виростили потужне почуття обов'язку, яке силує її не шукати більш оплачуваної посади. Це очевидний урок для керівників, які бажають виховати лояльність у своїх працівників. Однак є й більша наука для всіх нас: дрібниці часом бувають дуже важливі, зокрема коли вони пов'язані з великими правилами життя на кшталт правила взаємності.

Щоб чітко зрозуміти, що трапилося, я зайшов у свій кабінет і скликав асистентів на нараду. Обговорюючи ситуацію, ми побачили, як правило взаємності спровокувало мою поступливість на прохання придбати шоколадки. Загальне правило стверджує, що людина, яка чинить із нами у певний спосіб, має право на аналогічну дію у відповідь. Ми вже бачили, що одним із наслідків цього правила є зобов'язання віддячити за отримані послуги. Однак інший наслідок правила — це обов'язок піти на поступку тому, хто поступився нам. У процесі обмірковування наша дослідницька група зрозуміла, що саме в таке становище мене загнав скаут. Він сформулював прохання, щоб я придбав шоколадки по долару за штуку як поступку зі свого боку, як можливість уникнути його прохання купити кілька квитків по п'ять доларів. Щоб дотриматися правила взаємності, я мав зробити поступку. Як ми бачили, така поступка сталася: я перетворився з непоступливого на поступливого, коли хлопець замінив більший запит на менший, хоч мене не цікавила жодна з пропонованих речей.

Це був класичний приклад того, як засіб впливу може наситити запит на поступливість власною силою. Мене спонукали купити щось не через позитивне ставлення до товару, а тому що запит про купівлю був сформульований так, що черпав силу з правила взаємності. Не мало значення, що я не люблю шоколадок; скаут пішов мені на поступку, *клац-бац* — і я відповів поступкою. Звісно, схильність робити поступку у відповідь не така сильна, щоб вона спрацьовувала в усіх випадках і на всіх людях; жоден із засобів впливу, розглядуваних

у цій книжці, не такий потужний. Однак у моєму спілкуванні з юним скаутом схильність виявилася досить сильною, щоб я в дивовижний спосіб став власником двох небажаних і надто дорогих шоколадок.

Чому я почуваюся зобов'язаним відповісти поступкою на поступку? Відповідь знову ґрунтується на користі такої схильності для суспільства. Будь-яка група зацікавлена в тому, щоб її члени спільно працювали над досягненням спільних цілей. Однак у багатьох соціальних взаємодіях учасники починають із взаємно неприйнятних вимог. Отже, суспільство має домовитися, щоб ці початкові, несумісні бажання були відкладені заради суспільно вигідної співпраці. Це відбувається за допомогою процедур, що сприяють компромісу. Взаємна поступка — одна з таких важливих процедур.

Правило взаємності веде до взаємних поступок двома шляхами. Перший із них очевидний; це тиск на реципієнта вже зробленої поступки зреагувати подібно. Другий, хоч і не такий очевидний, має дуже важливе значення. Відчуваючи обов'язок одержувача відповісти взаємністю, люди мають свободу зробити поступку й почати вигідний процес обміну. Зрештою, якби не було жодного соціального зобов'язання відповісти на поступку взаємністю, хто захотів би пожертвувати чимось перший? Це створило б ризик відмовитися від чогось, нічого не отримавши на заміну. Однак, поки правило діє, ми можемо почуватися безпечно, першими щось жертвуючи партнерові, який зобов'язаний чимось пожертвувати у відповідь.

«Відмовитися-і-поступитися»

Оскільки правило взаємності регулює процес досягнення компромісу, початкову поступку можна використовувати як складник високоефективної методики отримання згоди. Це проста техніка, яку ми назвемо «відмовитися-і-поступитися», хоч вона також відома і як техніка «дверима-в-обличчя». Припустімо, ви хочете, щоб я погодився на певний запит. Один зі способів збільшити шанси на те, що я його виконаю, — це спершу зробити більший запит, який я, мабуть, відхилию. Після того як я відмовився, ви робите менший запит, який вас і цікавив увесь час. Якщо ви вміло структурували запити, я розглядатиму другий запит як поступку мені й матиму намір відповісти поступкою — згодою виконати ваш другий запит.

Чи не так малий скаут змусив мене купити його шоколадки? Чи був його відступ від п'ятидоларового до однодоларового запиту вдаваним, навмисно використаним, щоб продати шоколад? Як людина, що досі зберігає перший скаутський значок, щиро сподіваюся, що ні. Не важливо, чи була запланована послідовність спочатку великого, а потім малого запитів, результат однозначний: вона спрацювала! Оскільки техніка «відмовитися-і-поступитися» працює, дехто цілеспрямовано її використовуватиме, щоб досягнути бажаного. Спершу подивімося, як саме можна скористатися цією технікою, щоб стимулювати поступливість. Пізніше побачимо, як її вже використовують. Нарешті, ми розглянемо кілька маловідомих особливостей техніки, які роблять її однією з найпотужніших тактик досягнення поступливості.

Пам'ятаєте, як після зустрічі зі скаутом я зібрав асистентів, щоб спробувати зрозуміти, що зі мною сталося, і, як виявилось, з'їсти докази. Насправді ми зробили ще дещо. Ми розробили експеримент, щоб перевірити ефективність процедури переходу до бажаного меншого запиту після того, як масштабніший попередній запит був відхилений. Виконуючи експеримент, ми мали на думці дві мети. По-перше, хотіли дослідити, чи працює ця процедура на інших людях, крім мене. (Звісно, на мені тактика ефективно спрацювала трохи раніше того дня, але я маю досвід вразливості до найрізноманітніших хитрощів і схильний поступатися.) Отже, запитання було таке: «Чи техніка “відмовитися-і-поступитися” спрацює на достатній кількості людей, щоб вважати її дієвою процедурою досягнення поступливості?» Якщо так, то варто було б зважати на це в майбутньому. Другою метою нашого дослідження було визначити, наскільки потужним інструментом досягнення поступливості є ця техніка. Чи може вона гарантувати поступливість у разі справді великого запиту? Інакше кажучи, чи менший запит, з яким особа погоджується, має бути справді незначним? Якщо наші думки про джерело ефективності техніки рухалися в правильному напрямку, то другий запит насправді не мав бути малим; він мав лише бути меншим за початковий. Ми припускали, що вирішальним аспектом переходу прохача від більшої до меншої послуги було позиціювання її як поступки. Отже, другий запит може бути об'єктивно великим, але доки він буде менший, ніж перший, техніка все одно працюватиме.

Трохи поміркувавши, ми вирішили перевірити техніку на запиті, який, як видавалося, мало хто погодиться виконати. Називаючи себе представниками програми «Консультавання молоді округу», ми підходили до студентів, які прогулювалися університетським кампусом, і питали, чи не бажають вони супроводжувати групу неповнолітніх правопорушників під час одноденної поїздки до зоопарку. Ідея задарма відповідати за групу неповнолітніх злочинців невизначеного віку протягом кількох годин у громадському місці аж ніяк не приваблювала студентів. Як ми й очікували, переважна більшість (83 %) відмовилася. Проте ми отримали дуже різні результати від подібної вибірки студентів, яким поставили те саме запитання з однією відмінністю. Перш ніж запропонувати їм попрацювати гідями-волонтерами в зоопарку, ми просили їх про більшу послугу — мінімум два роки витратити дві години на тиждень, спілкуючись із неповнолітніми правопорушниками. Лише після того, як всі вони відмовилися від цього надмірного запиту, ми зробили менший запит щодо екскурсії в зоопарк. Коли візит у зоопарк скидався на поступку порівняно з початковим запитом, вірогідність нашого успіху стрімко збільшувалася. Утричі більше студентів, до яких ми звернулися в такий спосіб, зголосилися попрацювати гідями-волонтерами в зоопарках (*Cialdini, Vincent, Lewis, Catalan, Wheeler, & Darby, 1975*).

Будьте певні, що стратегію, здатну втричі збільшити рівень поступливості до посутнього запиту (з 17 % до 50 % у нашому експерименті), часто використовуватимуть у найрізноманітніших умовах. Наприклад, учасники переговорів із питань трудових суперечок часто використовують тактику висунення надзвичайних запитів, яких вони не очікують добитися, але від яких можуть відступити, змусивши протилежну сторону до реальної поступки. Може здаватися, що ефективність техніки прямо залежить від масштабу початкового запиту: що він більший, то ліпші можливості для вдаваних поступок. Однак це працює лише до певної межі. Дослідження, здійснене в університеті імені Бар-Ілана в Ізраїлі щодо техніки «відмовитися-і-поступитися», показує, що коли перший набір вимог такий надмірний, що його можна сприйняти як необґрунтований, то результат буде протилежний до очікуваного (*Schwarzwald, Raz, & Zvibel, 1979*). У цих випадках сторону, яка

першою висунула завищені вимоги, вважають за таку, що веде переговори недобросовісно. Будь-який відступ від цілком нереалістичної початкової вимоги не розглядають як справжню поступку, а отже, вона й не зумовлює руху назустріч. У такому разі справді обдарований перемовник той, чия початкова позиція перебільшена достатньо, щоб забезпечити низку невеликих взаємних поступок і зустрічних пропозицій, які зрештою дають прийнятну остаточну пропозицію від протилежної сторони (*Thompson, 1990*).

Коли я досліджував продажі «від дверей до дверей», то побачив інший варіант техніки «відмовитися-і-поступитися». Залучені організації використовували менш опрацьовану й радше опортуністичну версію цієї техніки. Звісно, найважливіша мета продавця «від дверей до дверей» — щось продати. Однак у навчальних програмах кожної досліджуваної компанії підкреслювали, що другою важливою метою було отримати від потенційних покупців прізвища інших можливих клієнтів — друзів, родичів чи сусідів, до яких може звернутися продавець. З різних причин, про які ми поговоримо в п'ятому розділі, відсоток успішних продажів «від дверей до дверей» разюче збільшується, коли торговий представник може послатися на ім'я знайомої людини.

Коли я був продавцем-стажером, мене ніколи не навчили провокувати відмову від купівлі, щоб потім я міг зробити поступку, попросивши лише додаткові контакти. Однак у кількох програмах мене вчили користатися нагодою здобути нові контакти, яку давала відмова клієнта від покупки: «Гаразд, якщо ви вважаєте, що цей чудовий набір енциклопедій зараз вам не потрібен, може, допоможете мені, поділившись контактами тих, хто міг би скористатися вигідною пропозицією нашої компанії. Можете назвати кілька прізвищ ваших знайомих?» Багато людей, які в іншому випадку не віддали б друзів на поталу настирливим продавцям, погоджуються назвати контакти, коли запит нагадує поступку від запиту на купівлю, від якої вони щойно відмовилися.

BLONDIE



Calvin and Hobbes

by Bill Watterson



Правильне та неправильне використання техніки «відмовитися-і-поступитися»

Надмірний запит варто робити першим, але він не може бути надто надмірний.

Blondie reprinted with permission of King Features Syndicate, Inc.; Calvin and Hobbes, copyright © 1985, by Bill Watterson. Distributed by Universal Press Syndicate. Reprinted with permission. All rights reserved

Взаємні поступки, контраст сприйняття й таємниця Вотергейту

Ми вже обговорювали одну передумову успіху техніки «відмовитися-і-поступитися»: вона залучає правило взаємності. Ця стратегія запиту «проси більше — дадуть менше» також ефективна з кількох інших причин. Перша стосується принципу контрасту сприйняття, з яким ми познайомилися в першому розділі. Цей

принцип, крім іншого, пояснював схильність чоловіка витратити додаткові гроші на светр після придбання дорогого костюма, але важлива послідовність подій. Коли покупець дізнається ціну дорожчого предмета, ціна дешевшого здається ще меншою. Так само техніка запиту «проси більше — дадуть менше» використовує принцип контрасту, щоб менший запит порівняно з більшим здавався ще меншим. Якщо я хочу, щоб ви позичили мені п'ять доларів, то можу зробити так, щоб мій запит видався меншим, і спочатку попрошу десять доларів. Однією з переваг цієї тактики є те, що, попросивши спочатку десять доларів, а потім відступивши до п'яти доларів, я одночасно залучив би силу правила взаємності й принципу контрасту. Мій запит на п'ять доларів не тільки розглядатимуть як поступку, на яку потрібно відповісти, але як менший запит, ніж якби я зразу попросив п'ять доларів.

Поєднуючись, вплив правил взаємності й контрасту сприйняття виявляється страхотливо потужною силою. Утілені в техніці «відмовитися-і-поступитися», ці правила можуть спричинити справді дивовижні наслідки. Здається, вони дають єдине правдоподібне пояснення однієї з найгучніших політичних акцій сучасності: рішення про вторгнення у Вотергейтський офіс Демократичного національного комітету, яке призвело до краху президентства Річарда Ніксона. Один з учасників ухвалення цього рішення Джеб Стюарт Магрюдер, дізнавшись, що тих, хто проник у готель «Вотергейт», спіймали, здивовано зазначив: «Як ми могли бути такі дурні?» Справді, як?

Щоб зрозуміти, якою немудрою була ідея адміністрації Ніксона вдертися в готель «Вотергейт», розгляньмо кілька фактів:

□ Ця ідея належала Дж. Гордону Лідді, який опікувався збиранням інформації в Комітеті з переобрання президента (*CREEP*). Серед очільників адміністрації Лідді мав репутацію «дурнуватою», тож виникали питання щодо його психологічної стабільності та здорового глузду.

□ Пропозиція Лідді була надзвичайно дорога, її бюджет становив 250 000 доларів готівкою, походження якої не можна було б простежити.

□ Наприкінці березня, коли на зустрічі директора Комітету з переобрання президента Джона Мітчелла та його помічників Магрюдера і Фредеріка ЛаРю пропозиція була затверджена,

перспективи перемоги Ніксона на виборах у листопаді не могли бути ліпші. Едмунд Маскі, єдиний з оголошених кандидатів, який за першими опитуваннями громадської думки мав шанс здолати чинного президента, показав погані результати на попередніх внутрішньопартійних виборах. Здавалося, у номінації Демократичної партії переможе приречений на поразку кандидат Джордж Макговерн. Перемога республіканців була гарантованою.

□ Сам план вторгнення був дуже ризикованою операцією, яка потребувала залучення десятиох осіб і дотримання ними суворої таємниці.

□ Демократичний національний комітет та його очільник Лоуренс О'Браєн, у чий офіс у готелі «Вотергейт» треба було вдертися й наставити пристроїв для прослуховування, не мали інформації, якої було б достатньо, щоб здолати чинного президента. Демократи, імовірно, не змогли б отримати таку інформацію, якби адміністрація не зробила щось дуже-дуже дурне.

Попри очевидний висновок, що випливає з названих фактів, було ухвалено дорогу, ризиковану, безглузду й потенційно небезпечну пропозицію людини, чий здоровий глузд часто ставили під сумнів. Як могло статися, що Мітчелл та Магрюдер, розумні й досвідчені люди, зробили щось дуже-дуже дурне? Мабуть, відповідь прихована у факті, якому приділили мало уваги: план на 250 000 доларів був не першою пропозицією Лідді. Фактично це була велика поступка з його боку порівняно з велетенськими масштабами двох попередніх пропозицій. Перший план, представлений на зустрічі з Мітчеллом, Магрюдером та Джоном Діном двома місяцями раніше, передбачав програму вартістю один мільйон доларів, яка містила (крім прослуховування «Вотергейту») обладнаний спеціальними засобами зв'язку літак супроводу, вторгнення у приміщення готелю, загопи для викрадення осіб, а також яхту з «елітними ескортницями», щоб шантажувати політиків Демократичної партії. У другому плані, представленому тижнем пізніше тій самій групі, Лідді поступився частиною програми й зменшив її вартість до 500 000 доларів. Лише після того, як Мітчелл відхилив ці пропозиції, Лідді подав план «обгризеним до кісток» у розмірі 250 000 доларів — цього разу Мітчеллу, Магрюдеру та Фредеріку ЛаРю. І тепер план, що не набагато поступався дурістю попереднім, був затверджений.

Як могло статися, що і мною, вічним лохом, і Джоном Мітчеллом, загартованим та хитрим політиком, так легко зманіпулювали, застосувавши однакову тактику схиляння до поступливості, щоб укласти не вигідну угоду: мною — скаут, який продавав солодощі, а Мітчеллом — торговець політичною катастрофою?

Якщо ми ознайомимося зі свідченнями Джеба Маґрюдера, який, як вважає більшість розслідувачів Вотергейту, дав найбільш правдиву інформацію про вирішальну зустріч, на якій план Лідді остаточно затвердили, то знайдемо кілька повчальних підказок. Спочатку Маґрюдер (*Magruder, 1974*) повідомляє, що «ніхто не був в особливому захваті від проекту», але «з огляду на початкову грандіозну суму в мільйон, ми подумали, що, імовірно, 250 000 доларів цілком прийнятні... Нам не хотілося залишити його ні з чим». Мітчелла охопило «відчуття, що слід залишити децицію для Лідді...», і він підписався під планом з таких міркувань: «Добре, дамо йому чверть мільйона й подивимося, на що він здатен».

У контексті початкових надмірних запитів Лідді «чверть мільйона» мусила перетворитися на «децицію», щоб видаватися поступкою у відповідь. За деякий час після подій Маґрюдер дуже чітко описав поведінку Лідді, яка мені видається найлаконічнішою й найточнішою ілюстрацією техніки «відмовитися-і-поступитися», з якою я будь-коли мав справу: «Якби він прийшов до нас й одразу заявив: “У мене є план пограбування та прослуховування офісу Ларрі О’Браєна”, ми, вочевидь, негайно відкинули б цю ідею. Натомість Лідді прийшов до нас зі складною схемою дівчат за викликом, викрадення, грабежів, диверсії та прослуховування... Він попросив цілу хлібину, хоч цілком вдовольнився б половиною чи навіть чвертю».

Повчально й те, що лише один член групи, Фредерік ЛаРю, намагався опиратися цій пропозиції, хоч, зрештою, теж пристав на рішення шефа. Цілком очевидно визначаючи: «Я не думаю, що це варте ризику», він, мабуть, поцікавився, чому Мітчелл та Маґрюдер не поділяють його погляди. Звісно, між ЛаРю та двома іншими людьми могло бути багато розбіжностей, здатних пояснити їхні різні позиції щодо доцільності плану Лідді. Проте впадає в очі одна: з усіх трьох лише ЛаРю не був присутній на попередніх двох зустрічах, де Лідді викладав набагато амбітніші програми. Може, саме через це лише ЛаРю зміг побачити всю недолугість третьої пропозиції й зреагувати

на неї об'єктивно, бо на нього, на відміну від решти, не впливали сили взаємності та контрасту сприйняття.

Проклятий, якщо робиш, проклятий, якщо не робиш

Трохи вище ми говорили, що техніці «відмовитися-і-поступитися», крім правила взаємності, сприяють ще кілька чинників. Ми вже обговорили перший із них — принцип контрасту сприйняття. Додатковою перевагою техніки стає не так сам психологічний принцип, як у ситуації з двома іншими чинниками, а суто структурна особливість побудови запиту. Припустімо, я хочу позичити у вас п'ять доларів. Якщо спочатку попрошу десять доларів, то ніяк не можу програти. Якщо ви погодитеся, я отримаю вдвічі більше, ніж хотів. Якщо ви все-таки відмовитеся від мого початкового запиту, я можу зробити поступку й попросити п'ять доларів, як і хотів від самого початку, і завдяки дії принципів взаємності та контрасту набагато підвищити ймовірність свого успіху. У будь-якому разі я виграю.

Зважаючи на переваги техніки «відмовитися-і-поступитися», можна припустити, що вона має також істотні недоліки. Жертви стратегії обурюються, що їх змушують до поступливості, двояко виявивши невдоволення. По-перше, потерпілий може вирішити не дотримуватися усної домовленості з прохачем. По-друге, жертва може припинити довіряти запитувачу-маніпулятору, вирішивши більше з ним не спілкуватися. Якби одне або інше траплялося хоча б із мінімальною регулярністю, запитувачу варто було б серйозно поміркувати про доцільність використання техніки «відмовитися-і-поступитися». Дослідження, однак, показують, що такі реакції жертв не стають частішими, коли використано техніку «відмовитися-і-поступитися». Дивно, але здається, що насправді вони трапляються рідше! Перш ніж спробувати зрозуміти, чому так, розгляньмо практичний приклад.

Ось моя кров, зателефонуйте пізніше

Опубліковане в Канаді дослідження (*Miller, Seligman, Clark, & Bush, 1976*) прояснює питання, чи погодиться жертва техніки «відмовитися-і-поступитися» виконати другий запит тієї самої особи. Експеримент фіксував не тільки те, чи відповіли учасники «так» чи «ні» на певне прохання (побути волонтером дві години на день у місцевому агентстві

психічного здоров'я), а чи вони прибули виконати зобов'язання, як обіцяли. Як завжди, якщо процедура починалася з більшого запиту (безкоштовно працювати по дві години на тиждень в агентстві протягом принаймні двох років), вона частіше досягала усної згоди на зменшений запит після поступки (76 %), ніж процедура, за якої одразу робили менший запит (29 %). Утім, найважливіший результат стосувався частки тих, хто таки з'явився на роботі: знову ефективнішою виявилася техніка «відмовитися-і-поступитися» (85 % проти 50 %).

В іншому експерименті з'ясовували, чи провокувала техніка «відмовитися-і-поступитися» у жертв відчуття такої великої маніпуляції, що вони відмовлялися від наступних запитів. У дослідженні (*Cialdini & Ascani, 1976*) вивчали поведінку студентів, яких попросили здати пів літра крові на щорічний день донора в кампусі. Піддослідних першої групи спочатку просили здавати пів літра крові кожні шість тижнів протягом мінімум трьох років. Іншим піддослідним запропонували здати пів літра крові один раз. Тих учасників обох груп, хто погодився й пізніше з'явився в центрі крові, потім запитували, чи не бажають вони поділитися своїми телефонними номерами, щоб у майбутньому їх могли знову покликати здавати кров. Майже всі студенти, які збиралися віддати пів літра крові після техніки «відмовитися-і-поступитися», погодилися знову здати кров (84 %), тоді як це саме зробили менше половини від решти студентів, які прийшли в центр крові (43 %). Техніка «відмовитися-і-поступитися» виявилася дієвішою навіть щодо виконання послуг у майбутньому.

Солодка таємниця побічних ефектів

Як не дивно, але здається, що техніка «відмовитися-і-поступитися» спонукає людей не тільки погодитися на бажаний запит, але й насправді його виконати та навіть добровільно виконувати наступні запити. Який складник цієї техніки змушує людей, хитрощами змушених поступитися одного разу, поступатися й надалі? Відповідь на це запитання ми можемо знайти в самому акті поступки прохача — осерді процедури. Ми вже побачили, що, поки поступку не розглядатимуть як відверту маніпуляцію, вона, вірогідно, стимулюватиме поступку у відповідь. Однак ми ще не дослідили два

маловідомі сприятливі побічні наслідки акту поступки — почуття більшої відповідальності й задоволення домовленістю. Саме цей набір солодких побічних ефектів дає змогу техніці спонукати жертв виконувати домовленості та брати участь у схожих угодах у майбутньому.

Бажані побічні наслідки поступок під час взаємодії з іншими людьми добре показані в дослідженнях того, як люди торгуються. Експеримент, який провели соціальні психологи Університету Каліфорнії в Лос-Анджелесі, пропонує надзвичайно влучну демонстрацію (*Benton, Kelley, & Liebling, 1972*). Піддослідний, маючи справу з «опонентом у переговорах», мусив торгуватися з ним щодо того, як розділити між собою певну суму грошей, яку надали експериментатори. Піддослідного також поінформували, що коли після відведеного на переговори часу не вдасться досягти взаємної згоди, то грошей не отримає ніхто. Піддослідний не знав, що опонент був насправді помічником в експерименті і йому раніше доручили торгуватися з піддослідним в один із трьох способів. Деяким піддослідним супротивник висував надзвичайну першу вимогу: намагався забрати собі майже всі гроші й наполегливо тримався цієї вимоги протягом усіх переговорів. З іншою групою піддослідних опонент починав із запиту, помірно вигіднішого для нього; він також наполегливо відмовлявся зрушити зі своєї позиції під час переговорів. З третьою групою опонент починав з надмірно твердої позиції, а потім поступово відступав до поміркованішої.

Були зроблені три важливі відкриття, які допомагають нам зрозуміти, чому техніка «відмовитися-і-поступитися» така ефективна. По-перше, порівняно з двома іншими підходами стратегія почати з чіткої вимоги, а потім відступити до поміркованішої, давала найбільше грошей людині, яка її використовувала. Цей результат не дуже дивує, зважаючи на силу тактики «проси більше — дадуть менше» в укладанні вигідних угод, яку ми вже розглядали вище. Однак два додаткові висновки дослідження більш приголомшливі.

Відповідальність

Поступка заявника в техніці «відмовитися-і-поступитися» не тільки змушувала людей погоджуватися частіше, але й провокувала почуття відповідальності за те, що вони «нав'язали» остаточну угоду. Отже,

надприродна здатність техніки «відмовитися-і-поступитися» змушувати людей виконати взяті зобов'язання зрозуміла: особа, відчуваючи відповідальність за умови угоди, імовірніше, дотримуватиметься її.

Задоволеність

Попри те, що в середньому піддослідні давали найбільше грошей опоненту, який використовував стратегію поступок, саме ця група піддослідних була найбільше задоволена остаточною домовленістю. Схоже, угода, досягнута завдяки поступкам опонентів, цілком їх задовольняла. Зважаючи на це, ми наблизилися до пояснення другої, раніше не зрозумілої особливості техніки «відмовитися-і-поступитися»: її здатність спонукати жертв погоджуватися на подальші запити. Оскільки тактика досягнення поступливості покладається на поступки, то жертва зазвичай почувається більш задоволеною домовленістю. Цілком очевидно, що люди, задоволені певною домовленістю, більш схильні погоджуватися на подібні домовленості в майбутньому. Як показало одне дослідження роздрібних продажів, почуття відповідальності за кращу угоду стало причиною більшої задоволеності процесом і більшої кількості повторних купівель товару (Schindler, 1998).

Як захиститися?

В особі запитувача, який використовує правило взаємності, ми маємо справу з грізним ворогом. Надаючи нам або першу послугу, або стартову поступку, запитувач забезпечує собі потужного союзника в кампанії за здобуття нашої поступливості. На перший погляд, наші шанси в такій ситуації видаються мізерними. Ми можемо виконати бажання запитувача й піддатися правилу взаємності. Або відмовитися його виконувати й у такий спосіб відчути весь тягар сили цього правила на своїх глибоко вкорінених почуттях справедливості та обов'язку. Здатися чи зазнати тяжких втрат. Справді, безрадісні перспективи.

На щастя, це не єдиний наш вибір. Добре розуміючи природу опонента, ми можемо вийти з поля бою за поступливість неущкодженими, а іноді навіть із зиском. Важливо визнати, що

запитувач, який використовує правило взаємності (або будь-який інший засіб впливу), щоб здобути нашу поступливість, не є справжнім противником. Такий запитувач вирішив стати воїном джіу-джитсу, який бере в союзники велику силу взаємності, а потім просто звільняє цю силу, бо перший надає послугу чи поступку. Справжній противник — саме правило. Якщо не хочемо, щоб воно нами маніпулювало, маємо взяти заходів, знешкодивши його енергію.

Відкидаючи правило

Як можна говорити про нейтралізацію наслідків такого соціального правила, як взаємність? Це правило здається надто поширеним, щоб його уникнути, і надто потужним, щоб його перемогти, щойно воно активоване. Може, відповідь полягає в тому, щоб запобігти його активації. Може, ми здатні уникнути конфронтації з цим правилом, не дозволивши запитувачеві використати першим його силу проти нас. Може, відхиливши початкову послугу чи поступку запитувача, ми зуміємо уникнути проблеми. Може, так, а може, і ні. Незмінне відкидання початкової пропозиції зробити послугу чи поступку в теорії працює краще, ніж на практиці. Основна проблема полягає в тому, що коли пропозицію роблять уперше, то складно визначити, вона чесна чи це початковий крок у спробі вас використати. Якщо ми завжди очікуємо найгіршого, то не зможемо отримати зиску від справжніх послуг чи поступок, що їх пропонують особи, які не мали наміру використовувати правило взаємності на власну користь.

У мене є колега, який гнівно згадує, як його десятирічну доньку страшенно образив чоловік, що намагався уникнути «щелеп» правила взаємності, відкинувши її доброту. Клас дівчинки влаштував день відкритих дверей у школі для своїх бабусь та дідусів, і донька колеги мала дарувати квітку кожному, хто заходив на територію школи. Перший же чоловік, до якого дівчинка підійшла з квіткою, пробурчав: «Залиш собі». Не знаючи, що робити, дівчинка знову протягнула її йому, а той лише поцікавився, що він повинен віддати натомість. Коли вона невпевнено відповіла: «Нічого. Це подарунок», чоловік пронизав її недовірливим поглядом, наполягаючи на тому, що розгадав «її гру», і швидко відійшов. Дівчинку так приголомшив цей досвід, що вона більше не могла звернутися до когось іншого, тож довелося звільнити

її від завдання, на яке вона радо очікувала. Складно сказати, кого варто звинувачувати більше: нечутливого чоловіка чи експлуататорів, які зловживали його схильністю віддячити на подарунок, аж поки він не почав відповідати відмовою. Хай кого ви вважаєте більш винним, висновки очевидні. Ми завжди натраплятимемо на справді щедрих людей, які намагаються чесно грати за правилом взаємності, а не використовувати його для власного зиску. Їх, безсумнівно, ображатимуть ті, хто постійно відкидатиме їхні ініціативи, а наслідком можуть стати соціальні конфлікти та ізоляція. Отже, політика тотальної відмови видається недоцільною.

Перспективнішим видається інше рішення. Варто приймати пропозиції інших, але лише реальні, а не уявлювані. Якщо, скажімо, людина пропонує прийнятну послугу, ми можемо прийняти її, визнаючи, що зобов'язуємося повернути послугу колись у майбутньому. Участь у таких домовленостях з особою не привід, щоб маніпулювати тією особою за допомогою правила взаємності. Навпаки, ідеться про чесну участь у «поважній мережі зобов'язань», яка так добре служить і кожному особисто, і суспільству від початку історії людства. Однак, якщо початкова послуга виявиться пасткою, трюком чи хитрістю, вигаданою навмисно, щоб стимулювати нашу поступливість і ще більшу послугу навзаєм, — це вже інша історія. Тоді наш партнер не благодійник, а вигодоотримувач, тож ми повинні відповідати на його дії саме в цьому контексті. Визначивши, що початкова пропозиція була не послугою, а тактикою здобуття поступливості, маємо лише зреагувати на неї відповідно, щоб звільнитися від її впливу. Поки сприймаємо й визначаємо дію як інструмент стимулювання поступливості, а не послугу, надавач не може використовувати правило взаємності як союзника. Правило говорить, що на послугу треба відповісти послугою, воно не вимагає, щоб послугою відповідали на хитрощі.

Викурювання ворога

Практичний приклад може унаочнити ці принципи. Припустімо, вам зателефонувала жінка й назвалася членкинею Асоціації пожежної безпеки будинків у вашому місті. Припустімо, вона запитала, чи хотіли б ви дізнатися більше про пожежну безпеку будинку, перевірити

її та отримати домашній вогнегасник — усе це безкоштовно. Припустімо, ви зацікавилися й домовилися, що увечері до вас заїде один з інспекторів асоціації й надасть ці послуги. Приїхавши, інспектор вручив вам невеликий вогнегасник і почав вивчати можливі пожежні небезпеки у вашому будинку. Потім він розповів цікаву, хоч і моторошну інформацію про небезпеки від пожежі загалом, а також оцінив вразливість вашої оселі. Нарешті, інспектор порадив придбати домашню систему пожежного сповіщення для будинку й пішов.

Така сукупність подій імовірна. У різних містах та містечках є некомерційні асоціації, у яких зазвичай працюють представники пожежної служби, що у вільний час здійснюють такі безкоштовні домашні інспекції щодо пожежної безпеки. Якби події розгорталися саме так, то ви, очевидно, отримали б від інспектора послугу. Відповідно до правила взаємності ви мали бути готові надати послугу навзаєм, якщо колись у майбутньому побачите, як він потребує допомоги. Такий обмін послугами відповідатиме найкращим традиціям правила взаємності.

Однак у такої ситуації можливе й інше завершення. Замість того щоб піти, порадивши встановити систему пожежної сигналізації, інспектор починає переконувати вас придбати дорогу систему від компанії, яку представляє. Компанії зі встановлення пожежної сигналізації, що працюють за принципом «від дверей до дверей», часто застосовують такий підхід. Зазвичай їхній продукт хоч і досить ефективний, але надмірно дорогий. Припускаючи, що ви не знаєтеся на роздрібній ціні такої системи і, купуючи її, відчуватимете себе зобов'язаними перед інспектором, який дав вам безкоштовний вогнегасник та оглянув будинок, ці компанії тиснуть, щоб ви придбали систему негайно. Використовуючи гамбіт безкоштовних інформації та інспекції, організації з продажу систем протипожежної безпеки поширилися всією країною¹⁴.

Якщо ви опинилися в такій ситуації й усвідомили, що головним мотивом візиту інспектора було продати дорогу систему сигналізації, вашою найефективнішою наступною дією буде простий незримий маневр. Він передбачає розумовий акт перевизначення. Просто визначте те, що отримали від інспектора, — вогнегасник, інформацію про безпеку, перевірку безпеки — не як подарунки, а як інструменти продажу, і зможете відмовитися (або прийняти) пропозицію про

купівлю, навіть не зачепивши правила взаємності: послуга справедливо слідує за послугою, а не за частиною стратегії продажу. Якщо інспектор відповість на відмову, запропонувавши принаймні надати контакти ваших знайомих, яким він зможе зателефонувати, знову скористайтеся цим розумовим маневром. Визначте відступ до меншого запиту як тактику стимулювання поступливості. Щойно це зробите, зникне тиск надати контакти як поступку у відповідь, оскільки зменшений запит не вважатимете реальною поступкою. Тепер, уже не пов'язані неналежно спричиненим почуттям зобов'язання, ви знову можете бути такі поступливі чи непоступливі, як вважаєте за потрібне.

Якщо хочете, то можете навіть повернути зброю впливу інспектора проти нього. Нагадаємо, правило взаємності надає особі, яка діяла в певний спосіб, право на частку тієї самої речі. Якщо ви визначили, що подарунки «пожежного інспектора» використані не як справжні подарунки, а як засіб отримання прибутку, то, може, захочете скористатися ними для власного зиску. Просто візьміть те, що інспектор готовий надати — інформацію щодо безпеки, домашній вогнегасник, — ввічливо подякуйте йому та вкажіть на двері. Зрештою, правило взаємності стверджує: щоб досягти справедливості, потрібно експлуатувати спроби експлуатації.

ДОСВІД ЧИТАЧА 2.4

Від колишнього продавця теле- та стереоапаратури

Деякий час я працював у відділі продажу телевізорів та звукових систем великого магазину. Тривалість працевлаштування залежала від здатності продавати договори на обслуговування, тобто продовження гарантії від самого продавця. Коли мені це пояснили, я розробив план, що використовував техніку «відмовитися-і-поступитися», хоч тоді ще не знав її назви.

Клієнт мав можливість придбати договір на обслуговування строком від одного до трьох років від часу продажу, хоч розмір бонусу, який я отримував, не залежав від його тривалості. Зрозумівши, що більшість людей не бажає купувати трирічну гарантію, спочатку я пропонував замовнику найдовший і найдорожчий план. Це давало мені чудову можливість пізніше, коли мою щирі спробу продати трирічний план відкидали, відступити та запропонувати додаткову, відносно недорого гарантію на рік, на яку я охоче отримував згоду. Ця методика виявилася дуже ефективною: я продавав такі договори в середньому 70 % клієнтів, які здавалися дуже задоволеними, а мої колеги продавали приблизно 40 %. Дотепер я ніколи нікому не розповідав, як це робив.

Примітка автора: Зауважте, як техніка «відмовитися-і-поступитися» незмінно залучає дію та принцип контрасту. Не тільки початковий вищий запит зробив нижчий схожим на поступку, але й другий запит видавався меншим.

Підсумки

□ На думку соціологів та антропологів, у правилі взаємності втілена одна з найпоширеніших базових норм людської культури. Правило вимагає, щоб людина віддячувала за те, що їй надала інша людина. Зобов'язуючи реципієнта віддячити в майбутньому, правило взаємності дозволяє одній особі дати щось іншій з упевненістю, що це не буде марне. Таке почуття майбутнього зобов'язання в межах правила уможлиблює розвиток різних видів постійних відносин, транзакцій та обмінів, корисних для суспільства. Отже, усі члени суспільства змалку навчаються дотримуватися правила чи потерпають від серйозного суспільного осуду.

□ Правило взаємності часто впливає на рішення задовільнити прохання іншої людини. Улюблена й вигідна тактика певних професіоналів поступливості — надати щось перед тим, як попросити про послугу у відповідь. Маніпулятивність цієї тактики зумовлена трьома характеристиками правила взаємності. По-перше, правило надзвичайно потужне й часто переважає вплив інших чинників, які зазвичай визначають поступливість щодо запиту. По-друге, правило поширюється навіть на початкові непрохані послуги, послаблюючи нашу здатність вирішувати, кому ми хочемо заборгувати, і передаючи вибір в руки інших осіб. Нарешті, правило може сприяти нерівним обмінам; щоб позбутися незручного почуття зобов'язаності, людина часто погоджуватиметься надати набагато більшу послугу, ніж отримала.

□ Інший спосіб збільшити поступливість у використанні правила взаємності становить варіацію основного. Замість надати першу послугу, яка стимулює послугу у відповідь, людина може зробити початкову поступку, що стимулює поступку у відповідь. Одна з технік стимулювання поступливості, яка має назву «відмовитися-і-поступитися», або «дверима-в-обличчя», великою мірою покладається на потребу віддячити за послугу. Починаючи з надмірного запиту, який, безумовно, буде відхилений, запитувач може потім вигідно відступити до меншого запиту (того, чого бажав увесь час), що,

найпевніше, буде прийнятий, адже здаватиметься поступкою. Дослідження показують: крім збільшення ймовірності того, що людина погодиться на запит, техніка «відмовитися-і-поступитися» збільшує ймовірність того, що людина виконає цей запит і погодиться на подібне надалі.

□ Наш найкращий захист від використання тиску взаємності для досягнення поступливості — це не систематична відмова від послуг чи поступок інших людей. Радше ми повинні приймати початкові привілеї чи поступки як такі, але бути готові переосмислити їх як хитрощі, якщо вони згодом ними виявляться. Після такого перевизначення ми більше не відчуватимемо потреби віддячити власною послугою чи поступкою.

Запитання для самоконтролю

Опанування змісту

1. Що таке правило взаємності? Чому воно таке потужне в нашому суспільстві?
2. Які три особливості правила взаємності полегшують його використання експертами зі стимулювання поступливості?
3. Опишіть, як дослідження Рігана ілюструє кожну з трьох особливостей правила, якими можна маніпулювати.
4. У який спосіб техніка «відмовитися-і-поступитися» використовує тиск взаємності, щоб поліпшити поступливість?
5. Чому техніка «відмовитися-і-поступитися» посилює готовність людини, яка поступилася, (а) виконати умови договору й (б) добровільно погоджуватися на майбутні послуги?

Критичне мислення

1. Припустімо, ви хочете, щоб професор витратив годину й допоміг вам вибрати тему курсової роботи. Напишіть деталізований сценарій застосування тактики «відмовитися-і-поступитися», яка збільшить імовірність його згоди на ваш запит. Чого будете уникати, роблячи перший запит?

2. Одне дослідження (Berry & Kanouse, 1987) виявило, що, коли терапевтам спочатку заплатити, вони набагато частіше заповнюють і повертають одержаний поштою довгий опитувальник. Якщо до опитувальника було додано чек на двадцять доларів, 78 % медиків заповнювали анкету та повертали її, як і вимагалось. Однак якщо вони дізнавалися, що чек на двадцять доларів буде надісланий їм після того, як вони заповнять анкету, це робили лише 66 %. Ще один цікавий висновок стосувався лікарів, які отримали чек наперед, але не заповнили анкету: лише 26 % обміняли чек на готівку (порівняно з 95 % тих, хто анкету заповнив). Поясніть, як правило взаємності може пояснити обидва результати.

3. Поясніть, що позначає термін *noblesse oblige* та яку роль відіграє в ньому поняття взаємності. Підказка: Джон Кеннеді одного разу сказав: «Від тих, кому багато дають, багато й вимагають».

4. Як світлина на початку цього розділу розкриває його тему?

¹⁴ Чимало інших підприємств активно використовують безкоштовну інформацію. Наприклад, компанії, які знищують шкідників, виявили, що більшість людей, погоджуючись на безкоштовний огляд, віддають замовлення з винищення комах саме фірмі, яка проводить огляд, якщо переконані в потребі такого оброблення. Вони, мабуть, відчують зобов'язання доручити цю справу фірмі, яка надала первісну безкоштовну послугу. Знаючи, що замовники навряд зможуть порівняти різні організації з цієї причини, недобросовісні компанії з боротьби зі шкідниками користаються ситуацією, виставляючи вищі, ніж ринкові, ціни на роботу, замовлену в такий спосіб.

РОЗДІЛ 3. ЗОБОВ'ЯЗАННЯ Й ПОСЛІДОВНІСТ . ДЕМОНИ МИСЛЕННЯ

Простіше чинити опір одразу, ніж наприкінці.

Леонардо да Вінчі



Дослідження двох канадських психологів (*Кнох & Inkster, 1968*) виявило дивовижний факт про людей, які роблять ставки на перегонах. Щойно поставивши гроші на певного коня, вони набагато впевненіші

в його шансах на виграш, ніж за кілька хвилин до того, як зробили ставку. Звісно, шанси коня на перемогу аж ніяк не змінюються: це той самий кінь на тому самому заїзді й полі. Однак щойно ці гравці купують білет, їм здається, що перспективи коня помітно поліпшуються. Спочатку це трохи збиває з пантелику, однак таку різючу зміну спричиняє поширена зброя соціального впливу. Як і інші засоби впливу, вона криється глибоко всередині нас і непомітно, але впевнено спрямовує наші дії. Йдеться лише про бажання бути (і видаватися) послідовними у своїх діях. Щойно ми робимо вибір чи займаємо позицію, то одразу ж постаємо перед внутрішньою потребою й тиском оточення, щоб надалі поводитися відповідно до них. Такий подвійний тиск змушує нас діяти у спосіб, що відповідає прийнятому рішенню. Ми просто переконуємо себе, що зробили правильний вибір, і позитивніше оцінюємо своє рішення (*Fazio, Blascovich, & Driscoll, 1992*).

Проілюструємо це твердження історією моєї сусідки Сари та її хлопця Тіма. Познайомившись, вони якийсь час зустрічалися навіть після того, як Тім утратив роботу, і, зрештою, з'їхалися. Для Сари ситуація була не надто оптимістична: дівчина хотіла, щоб Тім з нею одружився й перестав пиячити; Тім опирався і одному, і другому. Після особливо складного та конфліктного періоду Сара розірвала стосунки, і Тім з'їхав. Тоді ж дівчині зателефонував один із її колишніх. Вони почали зустрічатися, швидко заручилися й стали планувати весілля. Вони вже навіть визначили дату й розіслали запрошення, аж раптом зателефонував Тім. Він розкався й знову хотів жити разом. Коли Сара розповіла йому про свої плани на весілля, Тім наполегливо просив її передумати, адже хотів бути з нею, як раніше. Сара відмовилася, сказавши, що не хоче знову так жити. Тім навіть запропонував їй одружитися, але дівчина повторила, що вибрала іншого. Зрештою, Тім пообіцяв кинути пити, якщо вона змилюється. Відчуваючи, що такий аргумент немає чим крити, Сара вирішила розірвати заручини, скасувати весілля, відкликати запрошення й дозволила Тімові знову жити в неї.

За місяць Тім повідомив Сарі, що не вважає за потрібне кидати пити. Ще за місяць він вирішив, що їм варто «почекати-подумати» щодо одруження. Відтоді минуло два роки. Тім і Сара живуть разом. Тім досі випиває, жодних планів щодо весілля немає, але Сара віддана

йому, як ніколи раніше. Вона каже, що завдяки потребі вибрати усвідомила, що її серце належить Тіму. Тож, вирішивши бути саме з Тімом, Сара стала щасливішою, хоч умови, за яких вона приймала рішення, так і не виконані. Очевидно, не лише гравці на перегонах схильні вірити в правильність складного вибору, коли його вже зроблено. Справді, усі ми час від часу дуримо себе, щоб наші думки й переконання відповідали попереднім діям чи рішенням (*Brin~ol, Petty, & Wheeler, 2006; Mather, Shafir, & Johnson, 2000; Rusbult et al., 2000*). Наприклад, упевненість виборців у перемозі їхнього кандидата збільшується, щойно вони вкидають бюлетень в урну (*Regan & Kilduff, 1988*).

Клац-бац послідовності

Психологи давно усвідомили силу принципу послідовності у спрямуванні людських дій. Перші видатні теоретики, як-от Леон Фестінгер (*Festinger, 1957*), Фріц Гайдер (*Heider, 1946*) та Теодор Ньюкомб (*Newcomb, 1953*), вважали жагу послідовності ключовим мотиватором поведінки. Та чи насправді схильність бути послідовними достатньо сильна, щоб змусити нас робити те, чого у звичайних умовах ми нізащо не зробили б? Відповідь на це запитання однозначна. Потяг бути (і здаватися) послідовним — це надзвичайно потужна зброя соціального впливу, яка часто змушує нас діяти у спосіб, що відверто суперечить нашим інтересам.

Подивіться, що трапилося, коли дослідники інсценізували крадіжки на нью-йоркському пляжі, щоб дізнатися, чи сторонні спостерігачі ризикнуть особистою безпекою, спробувавши зупинити злочин. У дослідженні асистент клав пляжний килимок на відстані півтора метра від піддослідного, вибраного випадково. Полежавши кілька хвилин на килимку й послуховавши музику з портативного радіоприймача, асистент зводився на ноги й відходив від килимка прогулятися пляжем. Невдовзі після цього підходив сам дослідник в образі злодія, хапав радіо й намагався з ним утекти. Легко здогадатися, що у звичайних умовах піддослідні неохоче ризикували, намагаючись зупинити злодія: під час двадцяти інсценізацій експерименту так вчинили лише четверо осіб. Однак коли процедуру трохи змінили й випробували ще двадцять разів, результати виявилися

кардинально відмінними. У цих випадках, перед тим як відійти від килимка, спільник просив піддослідного подивитися за речами, і кожен на це погоджувався. Тепер завдяки спонуканню правила послідовності 19 із 20 піддослідних перетворилися на своєрідних охоронців громадського порядку: люди наздоганяли й зупиняли крадія, вимагали пояснень, часто утримували його фізично чи відбирали радіоприймач (*Moriarty, 1975*).

Щоб зрозуміти, чому послідовність становить таку потужну мотивацію, варто визнати, що зазвичай послідовність цінують, а непослідовність вважають небажаною рисою (*Allgeier, Byrne, Brooks, & Revnes, 1979; Asch, 1946*). Людину, чії переконання, слова та дії не збігаються, сприймають як нетямущу, нещирю, навіть психічно хвору. З другого боку, яскраво виражену послідовність зазвичай пов'язують із силою особистості та інтелекту. Послідовність — це осердя логіки, раціональності, стабільності й чесності. Видатному британському хіміку Майклові Фарадею приписують вислів, який показує, яка бажана послідовність — часом навіть більше, ніж правота. Якось після лекції Фарадея спитали, чи справді він натякав, що його непримиренний опонент у науковому світі завжди не має рації. Фарадей невдоволено зиркнув і відповів: «Він не такий послідовний».

Отже, очевидно, що особисту послідовність високо цінують у нашій культурі — і не даремно. Найчастіше буде краще, якщо наш підхід до справ вирізнятиметься послідовністю. Без неї життя стало б складним, безладним і хаотичним (*Sheldon, Ryan, Rawsthorne, & Ilardi, 1997*).

Швидке рішення

Оскільки для нашого добра зазвичай варто бути послідовним, нас охоплює автоматична звичка залишатися послідовними навіть у ситуаціях, де це позбавлено сенсу. Бездумна послідовність може стати фатальною. Однак навіть сліпа послідовність має переваги.

По-перше, вона, як і більшість інших форм автоматичного реагування, пропонує найкоротший маршрут непростим сучасним життям. Щойно ми зайняли позицію з якихось питань, послідовність у діях дає надзвичайно привабливу розкіш: ми більше не мусимо напружено думати про ці питання. Більше не потрібно продиратися крізь щоденні завали інформації, щоб виокремити релевантні факти;

не треба витратити розумові зусилля, щоб зважувати всі «за» і «проти»; не потрібно приймати складні рішення. Натомість єдине, що потрібно зробити, — це клацнути кнопку, яка вмикає в нашій голові запис послідовності, — і бац: ми точно знаємо, у що вірити, що казати й що робити. Нам лише потрібно вірити, говорити й робити те, що відповідає нашим попереднім рішенням.

Привабливість такої розкоші не варто недооцінювати. Це зручний та ефективний метод, що майже не потребує зусиль і дає змогу впоратися з турботами щоденного життя, які серйозно впливають на наші розумові сили та можливості. Отже, легко зрозуміти, чому автоматичній реакції послідовності так складно опиратися. Вона показує шлях, як уникнути постійного думання. Поки в наших головах грають записи послідовності, ми можемо не роздумуючи радо робити свої справи. Сер Джошуа Рейнолдс зауважив: «Немає таких хитрощів, до яких не вдалася б людина, щоб уникнути напруженої розумової праці».

Фортеця дурості

Є ще інший, більш суперечливий чинник привабливості механічної послідовності. Іноді нас спонукає ухилитися від вдумливості не сама потреба напружених розумових зусиль, а їхні невблаганні наслідки. Часом нестерпна однозначність небажаних відповідей, одержаних унаслідок прямолінійного думання, призводить до розумової прокрастинації. Ми воліємо не усвідомлювати певних неприємних речей. Автоматична послідовність як запрограмований і бездумний спосіб реагування може стати безпечною хованкою від дискомфортних висновків. Забарикадувавшись за глухими мурами чіткої послідовності, ми захищені від атак розуму.

Одного вечора на вступній лекції до програми «Трансцендентальна медитація (ТМ)» я побачив на власні очі, як люди ховаються за мурами послідовності від бентежних наслідків думання. Саму лекцію читали двоє серйозних молодиків, які прагнули залучити до програми нових учасників. Лектори стверджували, що програма пропонує унікальний бренд медитації («ТМ»), яка дасть змогу досягти всього, чого забажаємо: від банального миру в душі до яскравіших здатностей —

літати та проходити крізь стіни — на більш просунутих (і дорожчих) рівнях програми (див. рис. 3.1).

Я вирішив відвідати цю зустріч, щоб поспостерігати за технікою стимулювання поступливості в рекрутингових лекціях, і взяв із собою зацікавленого товариша — університетського професора, який спеціалізувався на статистиці та символічній логіці. З плином зустрічі, поки лектори пояснювали теорію трансцедентальної медитації, я зауважив, що мій друг-логік дедалі більше нервується.

Демонструючи гримаси болю на обличчі, він постійно човгався на своєму кріслі і, зрештою, не стримався. Коли лектори закликали після лекції ставити запитання, мій товариш здійняв руку і ввічливо, але безжально розмазав почуту презентацію. Менш ніж за дві хвилини він чітко описав, де й у чому складні конструкції лекторів були суперечливі, алогічні й бездоказові. Лектори були розгромлені. Після незручної паузи кожен із них видушив із себе кілька слів, тоді вони порадилися між собою і, зрештою, визнали, що зауваги мого колеги були присутні й «потребували дальшого вивчення».

Однак цікавішим для мене був вплив на решту аудиторії. Наприкінці сесії запитань-відповідей обох рекрутерів обступив натовп людей, щоб сплатити по 75 доларів вступного внеску й записатися на програму. Рекрутери приймали внески, штурхаючи один одного ліктями, стенаючи плечима та підсміюючись, і це виказувало їхнє збентеження. Зустріч несподівано перетворилася зі, здавалося б, ганебного фіаско на шалено успішну подію, породивши незбагненно високий рівень прихильності аудиторії. І хоч я доволі сильно здивувався, однак зрештою приписав реакцію аудиторії її нездатності зрозуміти логіку аргументів мого колеги. Як виявилось, усе було геть навпаки.

Після зустрічі, уже за межами лекційної зали, до нас підійшли троє слухачів, кожен із яких сплатив вступний внесок. Вони поцікавилися, навіщо ми прийшли на захід. Ми пояснили й запитали в них те саме. Перший слухач, актор-початківець, шалено прагнув успіху, тож прийшов на лекцію дізнатися, чи «ТМ» дасть йому змогу досягти потрібного самоконтролю, щоб опанувати сценічне мистецтво; рекрутери запевнили його, що так і буде.

Друга слухачка розповіла, що потерпає від страшного безсоння, тож сподівалася, що «ТМ» допоможе їй знайти спосіб розслабитися й легко засинати вночі. Третій слухач працював неофіційним

речником. Він не міг скласти університетські іспити, бо начебто не мав часу на навчання. Цей чоловік прийшов на лекцію, щоб дізнатися, чи «ТМ» може допомогти, навчивши менше спати щоночі; додатковий час потім він міг би використати в навчанні. Цікаво, що рекрутери запевнили і його, і жінку, що потерпала від безсоння, що техніки «Трансцендентальної медитації» зможуть розв'язати їхні проблеми, хоча вони геть протилежні.

МЕДИТАЦІЯ «НОВІ ВИСОТИ»

Безкоштовні семінари
з медитації «Нові висоти»
щосереди та щоп'ятниці
о 20:00 в науковому корпусі
університету, аудиторія 001.
Реєстрація на курс
відбуватиметься
одразу після семінару.



Рис. 3.1. Вища усвідомленість

Таких рекламних оголошень тепер, напевно, не буде, адже один чоловік виграв суд проти програми «ТМ», заявивши, що, усупереч обіцянкам, він навчився не літати, а лише трохи вище стрибати (*Kropinski v. Maharishi International University and TM World Plan Executive Council*).

Досі вважаючи, що всі троє сплатили внески, бо не зрозуміли тез мого друга-логіка, я почав їх розпитувати про суть його аргументів. На диво, виявилось, що ці слухачі непогано зрозуміли його коментарі, може, навіть надто добре. І власне неспростовність його аргументів спонукала їх негайно долучитися до програми. Найкраще їхню логіку сформулював речник: «Ну, я не збирався нічого сплачувати сьогодні, я насправді геть на мілині і збирався зачекати до наступної лекції. Але коли ваш товариш став говорити, я зрозумів, що краще віддати їм гроші зараз, інакше я піду додому, почну думати про те, що він сказав, і ніколи на це не підпишуся».

Зрештою, почав проступати сенс. Ці люди мали реальні проблеми й відчайдушно шукали спосіб їх розв'язати. І якщо обіцянки лекторів були варті довіри, то наші пошукачі знайшли рішення в «ТМ». Вони дуже сильно хотіли вірити, що програма дасть їм відповіді й задовольнить їхні потреби.

Однак раптом втручається голос розуму в особі мого друга, який показує, що теоретична база їхнього новознайденого рішення хибна. Паніка! Треба негайно щось робити, поки логіка не візьме своє й знову не залишить їх без надії. Швидко, швидко треба звести мури для захисту від рацію; і не важливо, що буде збудована фортеця дурості. «Терміново потрібна хованка від думання! Ось, візьміть ці гроші. Фух, порятунок висів на волосині. Більше не треба ні про що думати». Рішення прийнято, і відтепер за потреби можна програвати запис послідовності: «“ТМ”? Звісно, я вважаю, що вона мені допоможе; само собою я продовжуватиму; однозначно, я вірю в “ТМ”. Я вже вклав у неї гроші». Ах, ці принади бездумної послідовності. «Я лише тут трішки перепочину. Наскільки це миліше, ніж хвилювання й напруга складного, складного пошуку».

Хованки

Якщо автоматична послідовність справді стає щитом від мислення, не варто дивуватися, що її можуть використати люди, яким вигідно, щоб ми бездумно реагували на їхні запити. Для пошукачів вигоди, чийм інтересам слугує бездумна, механічна реакція, наша схильність до автоматичної послідовності — золота жила. Вони так уміло підлаштовують ситуації, у яких у нас вмикається запис послідовності, що ми лише зрідка усвідомлюємо маніпуляції. Вони майстерно вибудовують взаємодію з нами у стилі джіу-джитсу, щоб наше внутрішнє прагнення бути послідовними вело прямісінько до їхнього зиску.

Деякі великі компанії — виробники іграшок використовують саме такий підхід, щоб частково розв'язати проблему сезонного зниження продажів. Безумовно, зоряний час виробників іграшок настає напередодні й під час різдвяних свят. Проблема в тому, що одразу після цього показники продажів кілька місяців стрімко падають. Клієнти вже

витратили велику частину бюджету на іграшки і стійко протистоять благанням дітей купити ще щось.

Отже, перед виробниками іграшок постає дилема: як утримати високий рівень продажів у піковий сезон і водночас зберегти здоровий попит на іграшки протягом кількох наступних місяців. Їхня проблема аж ніяк не в тому, щоб змотивувати дітей прагнути більше іграшок після Різдва. Проблема — мотивувати після свят батьків, які брязнули гаманцем, купити ще якусь забавку для засипаних іграшками діточок. Що ж можуть зробити виробники іграшок, щоб стимулювати таку маловірогідну поведінку? Дехто намагався проводити додаткові рекламні кампанії, інші знижували ціни в мертві періоди, однак жодна стандартна методика продажів не мала успіху. Обидві тактики виявилися витратними й неефективними щодо збільшення продажів до бажаного рівня.

Однак великі компанії — виробники іграшок вважають, що знайшли рішення. Воно оригінальне, не вимагає збільшення поточних витрат на рекламу та передбачає розуміння сили прагнення послідовності. Перша підказка щодо того, як працює стратегія виробників іграшок, мені спала на думку лише після того, як я зазнав її впливу, причому, як і годиться справжньому лоху, двічі.

Якось у січні я був у найбільшому магазині іграшок свого міста. Накупивши там купу іграшок для сина місяцем раніше, я поклявся ще довго-довго не заходити в цей чи будь-який інший схожий магазин. Однак я не просто перебував у цьому диявольському місці, а й купував ще одну дорогу іграшку для сина — великий електричний трек для машинок. Навпроти вітрини з такими треками я зустрів колишнього сусіда, який купував своєму синові ту саму іграшку. Дивно, що ми майже зовсім не бачилися вже тривалий час. Остання наша зустріч трапилася роком раніше в тому самому магазині, де ми обидва купували дітям дорогі післяріздвяні подарунки — тоді то був робот, який ходив, говорив і руйнував усе навколо. Ми пожартували про дивну звичку зустрічатися раз на рік в тому самому місці в той самий час за тим самим заняттям. Трохи пізніше того дня я розповів про цей збіг товаришеві, який, як виявилось, колись працював в іграшковому бізнесі.

— Збіг тут ні до чого, — сказав він авторитетно.

— Що ти маєш на увазі, коли говориш: «збіг тут ні до чого»?

— Добре, — сказав він, — дозволь поставити кілька запитань про трек, який ти придбав цього року. По-перше, чи обіцяв ти синові купити трек на Різдво?

— Так, обіцяв. Крістофер часто бачив трек у рекламі, дивлячись суботні мультики, і сказав, що саме його хоче на Різдво. Я сам бачив кілька реклам, вигляд він мав прикольний, тож я погодився.

— Перше потрапляння, — проголосив він. — Тепер друге запитання: коли ти пішов по нього в магазин, то виявилось, що його вже всюди розпродали?

— Саме так! Магазины казали, що вони замовили, але не знають, коли буде ще. Тому я мусив купити Крістоферові якісь інші іграшки замість треку. Але звідки ти знаєш?

— Друге потрапляння, — сказав мій товариш. — Дозволь поставити ще одне запитання: чи не це саме трапилося попереднього року з роботом?

— Чекай хвилину... ти маєш рацію. Саме це й трапилося. Неймовірно. Звідки ти знаєш?

— Жодного яснобачення, я просто знаю, як деякі великі компанії іграшок розганяють продажі в січні та лютому. Перед Різдвом вони запускають на телебаченні яскраві реклами особливих іграшок. Природно, що діти їх негайно хочуть і витискають із батьків обіцянку подарувати саме цю іграшку на Різдво. І тут виявляє себе геніальність плану виробників. Вони постачають надто мало таких іграшок у магазини. Більшість батьків постають перед тим, що саме ці іграшки розпродано, і мусять натомість купувати інші забавки аналогічної вартості. Безперечно, виробники іграшок заповнюють магазини численними такими заміниками. Тоді, уже після Різдва, компанії знову запускають рекламу саме тих, особливих іграшок. Це змушує дітей хотіти цих іграшок більше, ніж будь-коли раніше. Вони біжать до батьків і, рюмсаючи, говорять: «Ти обіцяв, ти обіцяв» — і дорослі плентаються в магазини, щоб їхні вчинки не суперечили словам.

— Де, — сказав я, починаючи розуміти, — вони зустрічають інших батьків, які піймалися на той самий гачок, так?



Без труда нема (гнилуватого) плода

Джейсон, геймер із цієї карикатури, чудово засвоїв тактику максимального успіху щодо подарунків до свят, але, на мою думку, хибно зрозумів причину свого успіху. Мій досвід підказує, що його батьки надмірно компенсують іншими подарунками не так його, як власний біль від порушеної обіцянки.

FOXTROT © 2005 Bill Amend. Reprinted with permission of UNIVERSAL PRESS

SYNDICATE. All rights reserved.

— Так. А куди це ти зібрався?

— Я йду негайно повернути трек у магазин. — Я вже майже кричав від люті.

— Зачекай. Спочатку подумай хвилинку. Чому ти купив його сьогодні вранці?

— Тому що не хотів зрадити надії Крістофера й прагнув навчити його, що треба виконувати обіцянки.

— Хіба щось змінилося? Якщо ти зараз повернеш цю іграшку, він не зрозуміє чому. Він зрозуміє лише те, що батько не дотримався обіцянки. Чи цього ти хочеш?

— Ні, — скрушно зітхнув я, — не цього. Тобто ти кажеш, що виробники іграшок за останні два роки заробили на мені вдвічі більше, а я про це й не здогадувався; та й тепер, коли про це знаю, я залишаюся в пастці власних слів. Тож насправді ти мені зараз кажеш: «третє потрапляння».

Товариш хитнув головою на знак згоди:

— Ти програв.

Потім я ще роками спостерігав чимало випадків спонтанної купівлі іграшок, які так нагадували мій досвід на різдвяні свята. Батьки полювали на м'яких звіряток *Beanie Babies*, на плюшевих героїв дитячої програми *Tickle Me Elmo*, на звіряток-роботів *Furbies*, на ігрові консолі *Xbox* та *Wii*. Однак найкраще пасує до нашої історії ситуація з іграшками *Cabbage Patch Kids* — ляльками за 25 доларів, яких активно рекламували перед Різдвом усередині 1980-х, але навмисно робили дефіцитними. Наслідком стало урядове розслідування шахрайської реклами виробника, що далі рекламував недоступних ляльок, поки ошалілі дорослі боролися на розпродажах за товар чи викладали на аукціонах по сімсот доларів за ляльку. Продажі компанії досягли 150 мільйонів доларів і розтягнулися далеко за різдвяні місяці. На зимові свята 1998 року найменш доступною й найбажанішою іграшкою був милий робот-тваринка *Furby*, що його створив підрозділ гіганта виробництва іграшок *Hasbro*. Коли речницю *Hasbro* спитали, що розчаровані батьки, які не змогли купити *Furby*, мають сказати дітям, їй порада відбивала те, що десятиліттями давало зиск виробникам іграшок: «Я спробую, але якщо не зможу дістати її для тебе зараз, то дістану пізніше».

Ключова роль зобов'язання

Щойно ми усвідомлюємо неймовірну силу послідовності у спрямуванні людських дій, негайно постає важливе практичне запитання: як цю силу застосувати? Що має *клацнути*, щоб *бац* — і запустилися записи послідовності? Видається, що відповідь знають соціальні психологи: потрібно створити зобов'язання. Якщо я можу змусити вас узяти на себе зобов'язання (тобто зайняти позицію й публічно її зафіксувати), то підготую ґрунт для вашої автоматичної та непродуманої послідовності щодо цього зобов'язання. Щойно зайнято певну позицію, виявляється природна схильність поводитися у визначений спосіб. Навіть попередні вагання перед тим, як прийняти остаточне рішення, можуть схилити нас до подальшого вибору в дусі послідовності (*Brownstein, 2003; Brownstein, Read, & Simon, 2004; Russo, Carlson, & Meloy, 2006*).

Як ми вже побачили, не лише соціальні психологи усвідомлюють зв'язок між зобов'язанням і послідовністю. Різні за майстерністю

«професіонали поступливості» спрямовують на нас стратегії творення зобов'язань. Кожна така стратегія покликана змусити нас вдатися до певних дій чи зробити певну заяву, які в майбутньому заведуть у пастку поступливості, тиснучи на потребу бути послідовними. Техніки творення зобов'язань можуть набувати різних форм. Деякі з них відверто прямолінійні, натомість інші демонструють найвитонченіші тактики поступливості. Серед прямолінійних можна згадати підхід Джека Станко з Альбукерке, менеджера з продажу вживаних автомобілів. Під час виступу на сесії «Продаж старих автомобілів» конференції Національної асоціації автодилерів у Сан-Франциско він порадив сотні спраглих до продажів дилерів таке: «Змусьте їх підписати документ. Згода покупця має бути на папері. Одразу дістаньте гроші. Контролюйте їх. Контролюйте угоду. Спитайте, чи вони куплять машину прямо зараз, якщо їх влаштує ціна. Пришпильте їх» (*Rubinstein, 1985*). Вочевидь, пан Станко — фахівець із цих питань — уважає, що шлях до поступливості клієнтів лежить через їхні зобов'язання, тому «контролюйте їх» заради прибутку.

Набагато делікатніші практики стимулювання поступливості можуть бути не менш ефективні. Припустімо, що ви хочете збільшити кількість людей у вашому районі, які погодяться ходити від дверей до дверей і збирати пожертви на вашу улюблену добродійну організацію. Було б доцільно вивчити підхід соціального психолога Стівена Шермана. Під час дослідження він зателефонував окремим мешканцям Блумінгтона, штат Індіана, і попросив передбачити їхню реакцію, якби їх попросили витратити три години на збирання пожертв для Американського товариства боротьби з раком. Звісно, не бажаючи видаватися противниками добродійності ні опитувачу, ні собі, багато цих людей відповідало, що вони зголосилися б. Наслідком такої завуальованої процедури творення зобов'язання стало збільшення кількості волонтерів на 700 %, коли кількома днями пізніше їм насправді зателефонував представник Американського товариства боротьби з раком та попросив зібрати пожертви на районі (*Sherman, 1980*). Використовуючи аналогічну стратегію, але просячи громадян передбачити, чи проголосують вони в день виборів, інші дослідники спромоглися помітно збільшити присутність на виборчих дільницях тих, кому вони зателефонували (*Greenwald, Carnot, Beach, & Young, 1987; Spangenberg & Greenwald, подано до друку*). Під час досудової

перевірки потенційних присяжних Джо-Еллен Демітріус, яка має репутацію найкращого консультанта з добору присяжних, ставить майстерне запитання: «Якщо лише ви повірите в невинуватість мого клієнта, чи зможете протистояти тиску інших присяжних і не змінити думку?» Хіба ж може потенційний присяжний, який себе поважає, заперечити? І, зробивши публічну обіцянку, чи зможе вибраний присяжний, який себе поважає, потім її порушити?

Ще майстернішу техніку творення зобов'язань застосовують збирачі добродійних внесків телефоном. Чи помітили ви, що, телефонуючи з проханням зробити певний внесок, останнім часом вони починають розмову із запитань про ваше здоров'я й добробут: «Доброго дня, пане/пані Ім'ярек», — кажуть вони: «Як почуваетесь цього вечора?» або «Як ваші справи сьогодні?» Такий вступ не лише покликаний створити дружню й турботливу атмосферу. Його мета — спонукати вас відповісти на ласкаві й поверхові фрази власним ласкавим та поверховим коментарем, як робите це зазвичай: «Непогано», «Добре» чи «Чудово, дякую». Щойно ви публічно визнаєте, що все гаразд, прохачу набагато простіше загнути вас у кут і змусити допомогти тим, кому ведеться гірше: «Я радий це чути, адже телефоную, щоб попросити вас про пожертву на користь нещасних постраждалих від...»

Теоретичним підґрунтям такої техніки стає те, що людям, які щойно заявили, що в них усе гаразд, надалі буде незручно видаватися скнарами. Якщо сказане видається перебільшенням, погляньте на результати дослідника поведінки споживачів Деніела Говарда (*Howard, 1990*), який протестував цю теорію на практиці. Мешканцям Далласа, штат Техас, телефонували й питали, чи пустять вони представника Комітету боротьби з голодом до своїх домівок продавати печиво, щоб за виторгувані гроші купити їжу тим, хто цього потребує. Коли запит формулювали саме в такий спосіб (так званий стандартний підхід), то на нього погоджувалися лише 18 % опитаних. Однак, якщо їх спочатку питали «Як ви почуваетесь цього вечора?» і чекали на відповідь, а вже тоді формулювали стандартний запит, траплялося кілька вартих уваги речей. По-перше, зі 120 осіб, яким телефонували, більшість (108) дала стандартну позитивну відповідь: «Добре», «Чудово», «Цілком незле» тощо. По-друге, 32 % людей, яких запитали: «Як ви почуваетесь цього вечора?», погодилися впустити продавця печива до себе додому, що

збільшило відсоток успіху порівняно зі стандартною процедурою запиту майже вдвічі. По-третє, відповідно до принципу послідовності, майже всі (89 %), хто на такий візит погодився, справді купили печива, коли до них додому завітав продавець.

На запитання, що саме робить зобов'язання дієвим, можна дати не одну відповідь. На здатність зобов'язання обмежувати нашу поведінку в майбутньому впливає чимало чинників. Одна масштабна програма стимулювання поступливості систематично використовувала ці чинники ще кілька десятиліть тому, задовго до того, як їх описали в наукових дослідженнях.

Під час Корейської війни багато полонених американських солдатів перебували в таборах для бранців під управлінням китайських комуністів. Ще від самого початку конфлікту стало зрозуміло, що китайці поводитися з полоненими геть інакше, ніж їхні північнокорейські союзники, які досягали поступливості за допомогою суворих покарань. Ретельно уникаючи навіть натяку на грубу силу, червоні китайці використовували — за власним визначенням — «м'яку політику», а насправді послідовне й витончене психологічне насильство над полоненими. Коли вже після війни американські психологи інтенсивно опитували колишніх в'язнів, їхній інтерес частково пояснювали дразливим успіхом окремих складників китайської програми. Наприклад, китайці надзвичайно ефективно провокували американців доносити один на одного, а це різьоме контрастувало з поведінкою американських військовополонених під час Другої світової війни, тому плани втечі швидко викривали. «Коли комусь вдавалося вибратися на волю, — писав психолог Едґар Шейн (Schein, 1956), головний американський розслідувач китайської програми індоктринації в Кореї, — китайці зазвичай швидко повертали втікача, пропонуючи мішок рису тому, хто його видасть». Зрештою, вважають, що майже всі американські в'язні в китайських таборах у той чи той спосіб співпрацювали з ворогом¹⁵.

ДОСВІД ЧИТАЧА 3.1

Від тренера менеджерів із продажу, Техас

Найбільший урок, який я виніс із вашої книжки, стосувався зобов'язань. Багато років тому я навчав працівників центру телефонного маркетингу продавати страхівки. Найбільших труднощів завдавало те, що ми насправді не могли

ПРОДАВАТИ страховки телефоном, ми могли лише отримати усну згоду й направити людину в найближчий до неї офіс компанії. Проблемою виявилися люди, які погоджувалися на зустріч в офісі, але не з'являлися на неї.

Я взяв групу нових випускників тренінгу й змінив їхній підхід до продажів порівняно з підходом інших продавців. Вони використовували абсолютно таку саму «заготовку» презентації, як і решта, але наприкінці розмови додавали запитання. Замість того щоб просто покласти слухавку, щойно клієнт підтвердить час зустрічі, ми проінструктували продавців говорити так: «Дозвольте поцікавитися, чому ви вирішили купити страховку саме в <нашій компанії>?»

Спочатку я лише намагався зібрати інформацію про обслуговування клієнтів, однак ці нові продавці досягли майже на 19 % більше продажів, ніж інші новачки. Коли ми додали згадане запитання до всіх презентацій, то навіть старі професіонали змогли показати на 10 % кращий результат. Досі я не міг повністю збагнути, чому це спрацювало.

Примітка автора: Хоч тактика цього читача була впроваджена випадково, вона майстерна, адже не просто зобов'язувала клієнтів дотримуватися свого вибору, а й пропонувала їм його обґрунтування. А як ми побачили в першому розділі, люди часто потребують обґрунтування своїх дій (*Bastardi & Shafir, 2000; Langer, 1989*).

Вивчення практик табору для військовополонених показує, що китайці надзвичайно поклалися на тиск зобов'язань та послідовності, щоб здобути бажану поступливість у бранців. Звісно, головною проблемою, яка постала перед китайцями, було знайти спосіб схилити американців до хоч якоїсь співпраці. Цих в'язнів натренували називати тільки своє ім'я, звання та особистий номер. Коли відкинути фізичне насильство, то як могли поневолювачі примусити їх надавати військову інформацію, доносити на інших в'язнів чи публічно засуджувати свою країну? Китайська відповідь була проста: почати з малого й поступово здобувати більшого.

Наприклад, в'язнів часто просили робити антиамериканські чи прокомуністичні заяви, сформульовані так м'яко, що вони видавалися неістотними («Сполучені Штати — не ідеальна країна» чи «У комуністичній країні немає проблеми безробіття»). Щойно полонені корилися таким незначним вимогам, їх одразу ж спонукали до виконання пов'язаних, але серйозніших запитів. В'язня, який перед цим погодився, що Сполучені Штати не були ідеальною країною, могли попросити навести кілька прикладів на підтвердження такої думки. Щойно він це робив, його просили укласти список «проблем Америки» й підписатися під ним. Пізніше йому могли наказати прочитати цей лист у дискусійній групі з іншими в'язнями. «Зрештою, це ж те, у що ви самі вірите, чи не так?» Ще пізніше полоненого могли

попросити написати есей, у якому ґрунтовніше викласти названі проблеми й докладно їх обговорити.

Тоді китайці могли використати його ім'я та есей в антиамериканській радіопрограмі, яку транслювали не лише на табір, а й на всі інші табори військовополонених у Північній Кореї, а також американським військам у Південній Кореї. Раптом такий бранець виявлявся «колаборантом», який допомагав ворогу. Розуміючи, що він написав есей, не відчуваючи жодних суворих погроз чи примусу, у багатьох ситуаціях полонений змінював самосприйняття, щоб відповідати власним діям і новому ярлику «колаборанта», а це нерідко призводило до більш масштабних виявів колабораціонізму. Тому, «хоч «небагато осіб спромоглися зовсім уникнути колабораціонізму, — як стверджував Шейн, — більшість час від часу співпрацювала, роблячи речі, які їм видавалися тривіальними, але які китайці могли вправно обернути на власну користь... Це було особливо ефективно у здобуванні зізнань, самокритики та інформації під час допитів» (Schein, 1956).

Інші групи зацікавлених у поступливості людей також знають, який корисний і потужний цей підхід. Наприклад, добродійні організації вдаються до тактики поступового збільшення зобов'язань, щоб схилити особу до великих кроків. Дослідження показали, що тривіальні початкові зобов'язання, зокрема згода дати інтерв'ю, можуть ініціювати «інерційну поступливість», яка спонукатиме в майбутньому до донорства внутрішніх органів чи кісткового мозку (Carducci, Deuser, Bauer, Large, & Ramaekers, 1989; Schwartz, 1970).

¹⁵ Важливо зазначити, що колабораціонізм не завжди був усвідомлений. Американські розслідувачі визначали колабораціонізм як «будь-яку поведінку, що сприяє ворогові», і зараховували до нього різні дії, наприклад підписання петицій за мир, виконання доручень, заклики по радіо, отримання особливих послуг, фальшиві зізнання, доноси на інших в'язнів, розкриття військової інформації тощо.



Заходьте здалеку (з коміксу U. S. Acres)

© Paws. Використано з дозволу.

Багато бізнесових організацій також регулярно застосовують цей підхід. Стратегія продавця полягає в тому, щоб змусити людину зробити велику покупку, почавши з малої. Це може бути будь-яка дрібничка, адже головна мета не прибуток, а зобов'язання. Очікується, що з такого зобов'язання природно випливатимуть інші продажі, часом набагато більші.

У статті у фаховому журналі *American Salesman* цю думку стисло сформулювали так:

Основна ідея полягає в тому, щоб проторувати шлях для продажу всього асортименту товарів, почавши з невеликого замовлення. Подивіться на це під таким кутом: коли людина замовила ваш товар, навіть якщо прибуток настільки маленький, що майже не компенсує витрачені на дзвінок час та зусилля, вона більше не є потенційним покупцем — вона вже клієнт (Green, 1965, с. 14).

Тактику починати з маленького запиту, щоб у перспективі здобути поступливість до пов'язаних більших запитів, називають технікою «нога у двері». Соціологи вперше зауважили її ефективність 1966 року, коли психологи Джонатан Фрідмен та Скотт Фрейзер опублікували приголомшливі дані. Вони повідомили про результати експерименту, у якому дослідник, що вдавав із себе волонтера, ходив від дверей до дверей у житловому районі Каліфорнії й звертався до власників з абсурдним проханням. Він просив дозволити встановити на їхніх

газонах щит із соціальною рекламою. Щоб власники уявляли, який вигляд це матиме, їм показували фото, де красивий будинок майже повністю затуляв величезний, із жахливим дизайном щит «Будьте обережні на дорозі». І хоч абсолютна більшість мешканців району з цілком зрозумілих причин відмовилася (погодилися лише 17 %), певна група людей зреагувала доволі позитивно. Аж 76 % представників цієї групи запропонували використати їхні подвір'я.

Головна причина їхньої дивовижної поступливості полягала в тому, що сталося двома тижнями раніше. Вони взяли на себе незначне зобов'язання щодо безпеки водіїв. Інший «волонтер» приходив до них додому, просячи розмістити в себе невеликий щит «Кермуйте безпечно» розміром 10 × 10 см. Майже всі погодилися на таке незначне прохання, однак його наслідки були величезні. Наївно погодившись на малий внесок у справу безпечного водіння кількома тижнями раніше, ці домовласники виявили надзвичайну схильність дати згоду на схожий запит гігантських масштабів.

Фрідман і Фрейзер на цьому не зупинилися. Вони випробували трохи видозмінену процедуру на іншій групі домовласників. Цих людей спочатку попросили підписати петицію заради «збереження краси Каліфорнії». Звісно, майже всі її підписали, адже краса штату, як ефективність уряду чи якісний супровід вагітності, — це ті ініціативи, з якими ніхто не сперечається. Почекавши приблизно два тижні, Фрідман і Фрейзер відрядили до тих самих будинків нового «волонтера», щоб він попросив дозволу власників встановити великий знак «Будьте обережні на дорозі» на їхніх газонах. У певному розумінні реакція цих власників була найдивовижніша серед усіх результатів дослідження. Майже половина з них погодилася на встановлення рекламного щита «Будьте обережні на дорозі», хоч невеличке зобов'язання, яке вони на себе взяли кілька тижнів тому, стосувалося не безпечного водіння, а геть іншого публічного блага — озеленення штату.

Спочатку навіть Фрідман і Фрейзер були збентежені відкриттями. Чому незначний вчинок — підписання петиції на підтримку озеленення штату — посилив бажання людей зробити набагато більшу послугу. Обдумавши й відкинувши інші пояснення, Фрідман і Фрейзер знайшли розгадку. Підписання петиції за озеленення змінило спосіб, у який ці люди сприймали себе. Вони почали вважати себе

громадянами, які турбуються про суспільний інтерес і діють відповідно до своїх громадянських цінностей. Коли двома тижнями пізніше їх попросили здійснити ще один громадянський акт і встановити щит «Будьте обережні на дорозі», вони погодилися, щоб відповідати новосформованому самосприйняттю. Фрідман і Фрейзер зауважили щодо цього:

Почуття людини щодо її залучення чи дій можуть змінитися. Коли людина погодилася виконати запит, її ставлення може змінитися, вона здатна сама для себе перетворитися на особу, яка погоджується виконати прохання незнайомих, яка робить те, у що вірить, і схильна до співпраці заради чудової мети (с. 201)



Просто поставте підпис у цій графі

Ви колись цікавилися, що роблять з усіма зібраними підписами організації, які просять вас підписати якусь петицію? Дуже часто вони нічого не роблять, адже інколи їхня головна мета — спонукати підписантів лояльніше ставитися до позиції групи, щоб у майбутньому вони діяли, зважаючи на неї.

Відкриття Фрідмана та Фрейзера закликають нас дуже обережно ставитися до незначних прохань, оскільки згода здатна вплинути на наше самосприйняття (*Burger & Caldwell, 2003*). Така згода може не лише збільшити нашу поступливість до дуже подібних, але набагато масштабніших запитів, але й змусити нас виконувати різні великі послуги, лише віддалено пов'язані з малою, зробленою раніше. Мене лякає саме цей другий, загальний вплив, прихований у маленьких зобов'язаннях.

Він лякає мене так, що я надзвичайно рідко підписую петиції, навіть якщо підтримую їхній зміст. Така дія має потенціал вплинути не лише на мою майбутню поведінку, а й на моє самосприйняття в потенційно небажаний спосіб. Навіть більше: щойно змінюється самосприйняття,

удоступнюються різноманітні неочевидні переваги для тих, хто хотів би використати його на свою користь.

Хто з досліджуваних домовласників міг подумати, що «волонтер», який просив їх підписати петицію про озеленення штату, насправді зацікавлений, щоб вони розмістили рекламний щит про безпечне кермування двома тижнями пізніше? Хто з них міг запідозрити, що їхнє рішення розмістити рекламний щит значною мірою стало наслідком підписання петиції? Якщо хтось і шкодував про встановлення рекламного щита, то кого вони могли вважати відповідальними, крім самих себе і власного, в біса сильного почуття громадянського обов'язку? Їм, напевно, ніколи не спадало на думку звинуватити хлопця з петицією за «збереження краси Каліфорнії» і знання соціального джіу-джитсу.

Серця й думки

Зауважте, що більшість фахівців із техніки «нога у двері» в захваті від однієї речі: вони можуть використовувати незначні зобов'язання, щоб маніпулювати самосприйняттям певної особи, і в такий спосіб здатні перетворити мешканців на «відповідальних громадян», потенційних покупців на «клієнтів», а в'язнів на «колаборантів». Щойно особа змінює самосприйняття в потрібному вам розумінні, вона автоматично почне погоджуватися на цілий набір запитів, що відповідають новому самосприйняттю.

Утім, не всі зобов'язання впливають на самооцінку. Мають бути виконані певні умови, щоб зобов'язання спрацювали в певний спосіб: вони повинні бути активні, публічні, вільно вибрані й потребувати зусиль. Наміри китайців йшли набагато далі витягування інформації з в'язнів. Китайці хотіли індоктринувати їх, змінити їхні налаштування та сприйняття себе, їхньої політичної системи, ролі їхньої держави у війні та комунізму. Лікар Генрі Сігал, очільник команди нейропсихіатричної діагностики військовополонених, які повернулися з Корейської війни, зазначав, що їхні дотичні до війни переконання відчутно еволюціонували. Особливо помітні були зміни в політичних переконаннях:

Багато з них з антипатією ставилися до китайських комуністів, але одночасно вихваляли їх за «чудові досягнення в самому Китаї».

Інші заявляли, що, «хоч комунізм в Америці неможливий, я вважаю його чудовим варіантом для Азії» (Segal, 1954, с. 360).

Здається, що справжньою метою китайців було вплинути, принаймні на певний час, на емоції та переконання полонених. Якщо оцінювати їхні досягнення з огляду на «порушення обов'язку, нелояльність, зміну поглядів і переконань, погану дисципліну, кепський бойовий дух та сумніви щодо ролі Америки, то їхні зусилля були надзвичайно успішні», — доходив висновку Сігал. Подивімося уважніше, як їм це вдавалося.

Магія дії

Про справжні почуття та переконання людей нам найкраще можуть розказати не так їхні слова, як дії. Намагаючись визначити, ким насправді є людина, зовнішні спостерігачі придивляються до її вчинків. Дослідники виявили, що й самі люди використовують ті самі дані — свою поведінку, — щоб зрозуміти, ким вони є; це першоджерело інформації про власні переконання, цінності та налаштування (Bem, 1972; Vallacher & Wegner, 1985).

Надзвичайний вплив поведінки на самосприйняття й поведінку в майбутньому можна простежити в дослідженнях наслідків активних та пасивних зобов'язань (Allison & Messick, 1988; Fazio, Sherman, & Herr, 1982). Наприклад, в одному дослідженні студенти зголошувалися стати волонтерами для інформаційного проекту про СНІД у місцевих школах. Дослідники організували процес так, що половина зголошувалася працювати активно та заповнювала формуляр-заяву про своє бажання взяти участь. Інша половина зголошувалася працювати пасивно, не заповнивши формуляра про відмову від участі. За тричотири дні, коли їх попросили почати волонтерську діяльність, переважна більшість (74 %) тих, хто прийшов виконати зобов'язання, активно погодилися взяти участь. Навіть більше, ті, хто активно погодився, частіше пояснювали свої рішення особистими цінностями, преференціями та рисами характеру (Cioffi & Garner, 1996). Зрештою, видається, що активні зобов'язання дають нам той тип інформації, який ми використовуємо, щоб творити самосприйняття, яке

визначатиме майбутні дії, що своєю чергою це нове самосприйняття закріплять.

Повністю усвідомлюючи шлях до зміни самосприйняття, китайці організували побут табору військовополонених так, щоб їхні в'язні послідовно чинили в потрібний спосіб. Китайці віддавна знали, що вчинки візьмуть своє, спонукаючи бранців змінити самосприйняття відповідно до їхніх дій.

Писання було однією із зобов'язувальних дій, яку китайці невпинно нав'язували полоненим. Не було достатньо, щоб полонені тихо слухали чи навіть усно погоджувалися з китайськими твердженнями; на них постійно тиснули, щоб вони їх записали. Шейн (Schein, 1956) описує стандартну китайську техніку індоктринації:

Ця техніка полягала в тому, щоб примусити людину написати запитання, а тоді [прокомуністичну] відповідь. Якщо в'язень відмовлявся писати її самостійно, то його просили переписати текст із блокнотів, що, вочевидь, видавалося доволі невинною поступкою (с. 161).

Ох ці «невинні» поступки. Ми вже бачили, як позірно незначні зобов'язання можуть призвести до зумовленої ними поведінки в майбутньому. Письмова заява має значні переваги як інструмент зобов'язування. По-перше, вона становить фізичне свідчення того, що дія відбулася. Щойно в'язень писав те, що від нього хотіли китайці, йому дуже складно було повірити, що він цього не робив. Зникала можливість забути чи заперечити свої дії, як це трапляється із суто усними заявами. Ні, воно лежало перед ним, написане його власною рукою, незворотно задокументований акт, що спонукав його приводити переконання й самосприйняття у відповідність до неспростовно зробленого. По-друге, письмове свідчення можна показати іншим людям. Звісно, це означає, що його можна використати, щоб переконати цих людей. Зміст написаного здатен переконати їх змінити власне ставлення. Ще важливіше для творення зобов'язання, що воно може переконати людей у тому, наче автор щиро вірить у написане.

Люди мають природну схильність вважати, що заява відбиває істинні налаштування особи, яка її зробила (Gawronski, 2003). Дивовижно однак, що люди вважають так, навіть коли знають, що

заява не була добровільна. Деякі наукові свідчення на користь цього твердження наводять дослідження Едварда Джонса та Джеймса Гарріса (*Jones and Harris, 1967*). Вони давали людям почитати есей із позитивною характеристикою Фіделя Кастро й цікавилися їхньою думкою, що ж насправді думав автор про Кастро. Частині досліджуваних Джонс і Гарріс сказали, що автор добровільно вирішив написати панегірик Кастро, а іншим — що автора примусили прославляти його. Дивно, але навіть люди, які знали, що автора змусили написати есей із вихвалянням Кастро, вважали, що автор йому симпатизує. Видається, що констатація переконань спричиняє «клац-бац»-реакцію в тих, хто з нею має справу. Якщо немає потужних аргументів на користь протилежного, спостерігачі автоматично припускають, що людина вірить у те, що виголошує (*Allison, Mackie, Muller, & Worth, 1993*).

Подумайте про подвійні наслідки для самосприйняття в'язня, який написав прокитайську чи антиамериканську заяву. Вона не тільки була тривким нагадуванням про його особисту дію, але, ймовірно, переконала інших, що відбиває його справжню позицію. Як ми побачимо в четвертому розділі, те, що оточення вважає правдою про нас, надзвичайно важливе для визначення того, що ми самі вважаємо правдивим. Наприклад, одне дослідження виявило, що за тиждень після того, як домогосподарки з Нью-Гейвена, штат Коннектикут, дізналися, що їх вважають благодійницями, вони дали набагато більше грошей збирачу пожертв з Асоціації розсіяного склерозу (*Kraut, 1973*). Як видається, саме лише знання, що хтось вважає їх схильними до доброчинності, спонукало цих домогосподарок діяти відповідно.

Умілі політики віддавна використовували зобов'язувальний характер ярликів на свою користь. Серед найкращих у цьому мистецтві був колишній президент Єгипту Анвар Садат. Перед початком міжнародних переговорів Садат запевняв опонентів, що і вони самі, і їхні співвітчизники славляться доброзичливістю та чесністю. За допомогою таких лестоців він не лише створював позитивну атмосферу, але й прив'язував ідентичності опонентів до перебігу дій, що відповідав його цілям. На думку іншого майстра-переговорника Генрі Кіссінджера (*Kissinger, 1982*), Садат успішно спонукав опонентів діяти в його інтересах, створюючи їм репутацію, яку потрібно було виправдати.

Щойно взято активне зобов'язання, вимога бути послідовним чинить на самосприйняття шалений подвійний тиск. Внутрішній тиск вимагає увідповіднити самосприйняття особи до її вчинків. Зовнішній тиск більш підлий — ідеться про тенденцію підлаштовувати самосприйняття до сприйняття особи іншими (*Schlenker, Dlugolecki, & Doherty, 1994*). А оскільки інші переконані, що ми віримо в те, що написали (навіть якщо зробили це під примусом), ми знову-таки відчуваємо бажання узгодити самосприйняття з письмовим свідченням.

У Кореї застосовували кілька майстерних технік, щоб змусити в'язнів самохіть писати те, чого хотіли китайці. Наприклад, китайці знали, що чимало в'язнів гаряче прагнуть надіслати своїм родинам звістку про те, що вони живі. Водночас в'язням було відомо, що їхні поневолювачі цензурують пошту й лише деякі листи покидають межі табору. Щоб була більша імовірність, що їхні листи пропустять, деякі в'язні почали додавати до своїх текстів заклики до миру, заяви про м'яке поводження та прихильні до комунізму твердження. Вони сподівалися, що китайці захочуть оприлюднити такі листи, а отже, дозволять їх надіслати. Звісно, китайці радо на це приставали, адже такі листи чудово слугували їхнім інтересам. По-перше, китайська пропаганда у всесвітньому масштабі отримувала великий зиск від появи прокомуністичних тверджень американських солдатів. По-друге, у процесі індоктринації китайці й пальцем фізично не зачіпали в'язнів, але змусили багатьох із них письмово підтримати справу комунізму.

Така техніка передбачала конкурси політичних есеїв, які часто проводили в таборі. Нагороди незмінно були малі — кілька цигарок чи трохи фруктів, — однак бажані через їхню недоступність. Зазвичай есей-переможець стояв на радикально прокомуністичних позиціях... але не завжди. Китайцям вистачило мудрості усвідомити, що більшість в'язнів не візьме участі в конкурсі, якщо вважатиме, що шанс на перемогу має лише комуністичний трактат. Ба більше, китайці знали на тому, як прищепити полоненим невеликі зобов'язання до комунізму, які потім могли б дати плоди. Тому час від часу вигравав есей, де назагал висловлювали підтримку Сполученим Штатам, але були також кілька реверансів у бік китайської позиції. Наслідки такої стратегії цілком відповідали розрахункам китайців. Полонені добровільно брали участь у конкурсах, адже бачили, що можуть виграти з есеями, які

дуже позитивно відгукуються про їхню країну. Може, навіть цього не усвідомлюючи, вони почали потроху писати есеї в більш прокомуністичному дусі, щоб підвищити шанси на виграш. Китайці були готові вхопитися за будь-які поступки на користь комуністичної догми й застосувати тиск щодо дотримання послідовності, щоб отримати з цього зиск. Письмові заяви в добровільно написаному есеї ставали досконалим зобов'язанням, з якого можна було розвивати колабораціонізм і віру в комунізм.

Інші професіонали поступливості також знають про зобов'язувальну силу письмових заяв. Наприклад, надзвичайно успішна корпорація *Amway* має спосіб заохочувати своїх продавців до дедалі більших досягнень. Працівників просять визначити особисті цілі щодо обсягу продажів і зобов'язатися досягнути їх, зафіксувавши на папері:

І остання підказка перед тим, як почнете: визначте мету й запишіть її. Хай яка б не була мета, важливо її визначити, щоб мати чого прагнути, і записати. У записуванні речей є щось магічне. Тож визначте мету й запишіть її. Коли досягнете цієї мети, визначте наступну — і запишіть її. Ви одразу ж чудово стартуєте.

Інші бізнес-організації знаходили «щось магічне в записуванні речей» не гірше, ніж працівники *Amway*. Деякі компанії з продажу «від дверей до дверей» використовують магію письмових зобов'язань, щоб боротися із законами про «вистигання», чинними в багатьох штатах. Завдяки таким законам клієнти можуть за кілька днів після надання згоди на купівлю товару скасувати її та отримати повне відшкодування. Спочатку це законодавство боляче вдарило по нав'язливих компаніях. Вони покладаються на техніки тиску, тож їхні клієнти часто купують не тому, що хочуть ці товари, а тому що їх змусили хитрістю чи залякуванням. Коли закони запрацювали, такі клієнти почали масово скасовувати купівлі.

Сьогодні ці компанії опанували чарівний у своїй простоті трюк, який стрімко зменшує кількість таких скасувань. Вони просто вимагають, щоб згоду на купівлю заповнив не продавець, а сам клієнт. Програма стажування продавців однієї відомої компанії з поширення енциклопедій стверджує, що саме лише особисте зобов'язання виявилось «дуже важливим психологічним чинником запобігання

тому, щоб клієнти відмовлялися від укладених угод». Як корпорація *Amway*, ці компанії виявили, що трапляється щось особливе, коли люди викладають зобов'язання на папері: вони починають діяти відповідно до того, що написали.

Компанії також часто заробляють на «магії» письмових заяв, застосовуючи начебто невинний рекламний трюк. Перед тим як вивчати засоби соціального впливу, я дивувався, чому великі компанії на кшталт *Procter & Gamble* та *General Foods* завжди проводять конкурси рекомендацій на 25, 50 та 100 чи менше слів. Вони всі видаються однаковісінькими. Конкурсант має написати коротку рекомендацію, що починається словами «Мені подобається продукт, тому що...» і надалі прославляє особливості якоїсь суміші для тортів чи мастики для підлоги. Компанія оцінює ці рекомендації й дає переможцям призи. Мене цікавило, який зиск мають компанії. Часто конкурс не вимагає зробити покупку; кожен може подати свій текст. Однак виявляється, що компанії готові щоразу витратити гроші на конкурс.

Тепер від мого зачудування не лишилося й сліду. Мета конкурсу рекомендацій — змусити якомога більше людей схвально відгукнутися про товар — аналогічна меті конкурсів політичних есеїв — отримати схвальні відгуки про китайський комунізм. Учасники добровільно пишуть есеї, щоб виграти привабливі призи, хоч імовірність перемоги надзвичайно мала. Вони знають, що для мінімального шансу на виграш есей має містити високу оцінку товару. Тому учасники шукають переваги продукту й описують їх в есеях. Унаслідок цього сотні військовополонених у Кореї чи сотні тисяч людей в Америці письмово заявляють про привабливість продукту й згодом проживають досвід магічного потягу до віри в те, що написали.

ДОСВІД ЧИТАЧА 3.2

Від креативного директора великої міжнародної рекламної агенції

Наприкінці 1990-х років я запитав Фреда Де Лукку, засновника та генерального директора ресторанів *Subway*, чому він наполягав, щоб на всіх серветках кожного ресторану *Subway* було написано передбачення «10 000 закладів до 2001 року». Здавалося, у цьому не було сенсу, бо я знав, що Фред ще дуже далеко від мети, клієнти особливо його планом не переймалися, а франшизи мали багато

пов'язаних із цією метою негараздів у відносинах із конкурентами. Фредова відповідь була така: «Якщо запишу свою мету й роблю її відомою для світу, то зобов'язаний її досягти». Ясна річ, він не лише досягнув, а й перевиконав показники свого плану.

Примітка автора: Станом на 1 січня 2008 року *Subway* відкрив 28 000 ресторанів у 86 країнах. Тож, як ми побачимо в наступній секції, записані та оприлюднені зобов'язання можна використовувати не лише, щоб впливати на інших у бажаний спосіб, але й щоб впливати так на себе.

Око публіки

Письмові заяви сприяють справжнім змінам особистості завдяки легкості, з якою їх можна зробити публічними. Досвід полонених у Кореї показав, що китайці вповні усвідомлювали важливий психологічний принцип: публічні зобов'язання тривкі. Китайці постійно підлаштовували ситуації, у яких прокомуністичні твердження одних полонених ставали відомі іншим. Есеї розвішували по табору, автори зачитували їх у дискусійних групах для в'язнів чи навіть декламували в програмах табірної радіо. Китайці потребували якнайбільше публічності. Однак чому?

Коли висловлена позиція стає відома іншим людям, виникає стимул її дотримуватися, щоб *здаватися* послідовним (*Tedeschi, Schlenker, & Vonoma, 1971; Schlenker et al., 1994*). Пригадайте, як раніше в цьому розділі я описував, наскільки бажана виразна особиста послідовність, як позбавлену цієї риси людину можуть вважати непевною, ненадійною, позбавленою стрижня, легковажною чи нестабільною і як наділених нею осіб визнають раціональними, упевненими, гідними довіри та надійними. У цьому контексті не дивно, що люди намагаються не справляти враження непослідовних. Що публічніше висловлено позицію, то менше ми схильні її змінювати, адже хочемо принаймні здаватися послідовними.

Славнозвісний експеримент двох видатних соціальних психологів Мортон Дойча й Гарольда Джерарда (*Deutsch and Gerard, 1955*) ілюструє, як саме публічні зобов'язання можуть сприяти послідовності в подальших діях. Базова процедура експерименту полягала в тому, що спочатку студенти мали на око визначити довжину показаної лінії. Тоді одна група студентів публічно зафіксувала ці припущення, занотувавши їх на папері, підписавши своїми іменами та здавши експериментаторові. Друга група студентів також зафіксувала первісні

припущення, однак приватно: записала їх на дитячий планшет, а потім стерла, щоб ніхто не дізнався, що саме вони написали. Третя група студентів узагалі не записувала початкових припущень, тож вони просто пам'ятали про них.

У такий спосіб Дойч та Джерард вправно влаштували, щоб деякі студенти зафіксували первинні припущення публічно, деякі приватно, а деякі взагалі їх не фіксували. Дойч та Джерард хотіли виявити, яка з трьох груп буде найбільш схильна дотримуватися початкових суджень, отримавши інформацію про їхню некоректність. Отже, усім студентам надали нові дані, за якими їхні первісні припущення були хибні, а тоді дали змогу змінити відповіді.

Результати виявилися цілком однозначними. Студенти, які взагалі не записували початкових припущень, дотримувалися їх найменше. На цих студентів найбільше вплинули нові дані, що підважували рішення, які ніколи не покидали їхньої голови, тож студенти змінили те, що вважали «правильним» рішенням. Порівняно з цими вільними від зобов'язань студентами, ті, хто лише на кілька секунд записав рішення на дитячому планшеті, істотно рідше були схильні скористатися шансом і змінити думку. Хоч зобов'язання було анонімне, сам акт записування початкових припущень спонукав їх опиратися впливу суперечливих нових даних і залишатися послідовними щодо первісного вибору. Однак Дойч і Джерард виявили, що з величезним відривом найвідчайдушніше відмовлялися змінювати вихідні позиції студенти, які публічно їх зафіксували. Публічні зобов'язання зробили їх найупертішими серед усіх.

Схожу впертість можна побачити навіть у ситуаціях, де точність мала б бути важливіша за послідовність. Одне дослідження показало, що, коли експериментальні лави присяжних з шістьох чи дванадцятьох осіб ухвалювали рішення в заплутаній справі, такі особи частіше не могли дійти згоди, якщо мали голосувати підняттям рук, а не таємним голосуванням. Публічно виголосивши перші міркування, присяжні згодом опиралися тому, щоб публічно їх змінити. Якщо ви колись очолюватимете лаву присяжних за таких обставин, то можете зменшити ризик неможливості дійти спільного рішення, вибравши таємне, а не відкрите голосування (*Kerr & MacCoun, 1985*).

Відкриття Дойча та Джерарда, що ми найбільш віддані нашим рішенням, якщо зізналися в них публічно, можна використати на

благо. Погляньмо, наприклад, на організації, покликані допомагати людям позбутися поганих звичок. Зокрема, багато клінік зі схуднення усвідомлюють, що приватне рішення особи скинути вагу часто буде надто слабке, щоб опиратися принадам вітрин пекарень, ароматам їжі з кухні чи вечірній рекламі різноманітних смаколиків. Тому клініки намагаються зміцнити таке рішення підпорами публічного зобов'язання. Вони вимагають від клієнтів записати короткострокові цілі схуднення й показати їх якомога більшій кількості друзів, родичів та сусідів. Працівники клінік свідчать, що часто ця проста техніка спрацьовує там, де інші підходи зазнали невдачі.

Звісно, щоб узяти в союзники публічне зобов'язання, не конче платити спеціалізованій клініці. Одна жінка з Сан-Дієго розповіла мені, як вона використала публічну обіцянку, щоб нарешті допомогти собі кинути курити:

Пригадую, що це сталося після того, як дізналася про ще одне наукове дослідження, яке доводило, що куріння спричинює рак. Щоразу, коли з'являлося таке дослідження, я твердо вирішувала кинути курити, але нічого не вдавалося. Однак цього разу я вирішила, що потрібно щось робити. Я горда людина. Я переймаюся, якщо інші бачать мене в поганому світлі. Тому я подумала: «Можливо, я використаю гордість, щоб вона допомогла мені кинути цю кляту звичку». Тож я склала список усіх людей, чия повага прагнула. Тоді взяла кілька чистих візитівок і на звороті написала: «Обіцяю вам, що більше не викурю жодної сигарети».

За тиждень я віддала чи надіслала підписану візитівку кожній людині з мого списку — батькові, братові, який живе на сході країни, шефу, найкращій подрузі, колишньому чоловікові — усім, крім одного: хлопця, з яким тоді зустрічалася. Я божеволіла від нього й справді хотіла, щоб він цінував мене як особистість. Повірте, я двічі подумала, перш ніж дати йому картку, бо знала, що коли не дотримаю обіцянки, то помру. Проте якось в офісі — ми з ним працювали в одній будівлі — я просто підійшла до нього, вручила візитівку й мовчки пішла геть.

Кинути курити одним махом стало найскладнішою річчю, яку я будь-коли робила. Напевно, десь тисячу разів мені хотілося запалити сигарету. Та щоразу я уявляла, як усі люди з мого списку погано про

мене подумують, якщо порушу слово. І цього виявилось достатньо: я більше не зробила жодної затяжки¹⁶.

Додаткове зусилля

Дані однозначно свідчать: що більших зусиль потребує певне зобов'язання, то більше воно може вплинути на поведінку людини, яка його на себе взяла. Ми можемо виявити такі дані і поряд, і у найвіддаленіших куточках світу.

Почнімо з найближчих прикладів і відкриємо секцію розваг завтрашньої газети, де в рекламних анонсах концертів поп-музики бракуватиме важливої інформації — ціни квитка. Чому ж організатори концертів дедалі частіше приховують від фанів ціну квитків? Може, вони бояться, що їх відлякає невпинне зростання цін? Однак зацікавлені фани дізнаються, скільки коштує квиток, щойно зателефонують чи відвідають місце продажу, хіба ні? Так, однак промоутери виявили, що після такого дзвінка чи візиту ймовірність купівлі квитка потенційними відвідувачами концерту зростає. Навіть телефонний дзвінок-запит щодо ціни квитків можна трактувати як початкове зобов'язання відвідати концерт. Поєднайте це з часом і зусиллями, витраченими на нескінченне очікування на вічно зайнятій лінії автовідповідача, і промоутери досягають мети: коли ціна квитків нарешті стає відома, фани, як і передбачали промоутери, уже доклали зусиль для активного й публічного зобов'язання щодо події.

ДОСВІД ЧИТАЧА 3.3

Від університетського професора з Канади

Я щойно прочитав у газетній статті, як власник ресторану використав публічні зобов'язання, щоб розв'язати велику проблему клієнтів, що резервували столики, але не з'являлися в ресторані. Я не знаю, читав той власник вашу книжку чи ні, однак він зробив те, що відповідає принципу зобов'язання/послідовності, про який ви пишете. Він сказав працівникам ресторану перестати говорити: «Будь ласка, зателефонуйте нам, якщо ваші плани зміняться». Натомість працівники почали запитувати: «Ви ж нам зателефонуєте, якщо ваші плани зміняться?» і чекати на відповідь. Кількість людей, які не з'являлися за зарезервованим столиком, зменшилася з 30 до 10 %.

Примітка автора: Чому саме невелика зміна формулювання так змінила результат? На мою думку, ключ полягав у запиті на обіцянку клієнта (і в паузі, щоб цієї обіцянки дочекатися). Такий підхід створював публічне зобов'язання й збільшував шанси, що клієнти його дотримуються. До речі, проникливим власником був Гордон Сінклер, а йшлося про ресторан *Gordon's* у Чикаго.

Ілюстрації сили зобов'язань, пов'язаних із докладанням великих зусиль, можна знайти й у найвіддаленіших місцинах. У Південній Африці проживає плем'я тонга, кожен хлопчик якого мусить пройти вимогливу ініціацію, щоб уважатися чоловіком. Як це трапляється з хлопцями й у багатьох інших примітивних племенах, юні тонга вимушені натерпітися, щоб їх прийняли до дорослих племені. Антропологи Вайтінг, Клакгон та Ентоні (*Whiting, Kluckhohn, and Anthony, 1958*) стисло, але яскраво описали їхні суворі випробування тривалістю три місяці:

Коли хлопцеві виповнюється від 10 до 16 років, батьки посилають його до «школи обрізання», що проводиться раз на 4—5 років. Там, серед однолітків, він проходить через жорстокі випробування від дорослих чоловіків спільноти. Ініціація починається з того, що кожен хлопець пробігає через стрій із двох рядів чоловіків, які лупцюють його палицями. Після цього його роздягають і обрізають волосся. Тоді хлопець підходить до чоловіка з лівовою гривою й сідає навпроти цього «людинолеза» на камінь. Хтось ударяє юнака зі спини, і, коли хлопець обертається, щоб побачити кривдника, «людинолез» хапає його крайню плоть і двома рухами відтинає її. Після цього хлопця на три місяці ізолюють у «дворі таємниць», де його можуть навідувати тільки ініційовані.

Під час ініціації хлопець проходить через шість великих випробувань: побиття, холод, спрагу, споживання гідкої їжі, покарання та загрозу смерті. За наказом когось зі старійшин племені й за найменшого приводу його може побити хтось із новоініційованих чоловіків. Хлопець спить невкритим і потерпає від зимового холоду. Усі три місяці йому не дають і краплини води. Його харчування роблять блювотно огидним, поливаючи їжу напівперетравленою травою зі шлунка антилопи. Якщо цього хлопця спіймають на порушенні якогось важливого правила, що регулює церемонію, то його жорстоко покарають. Наприклад, одне таке покарання полягало в тому, що між пальцями порушника вставляли палички. Тоді сильний чоловік стискав свою руку навколо руки новачка, майже розчавлюючи його пальці. Хлопця змушували до покори залякуванням, розповідаючи, як колись хлопчиків, які намагалися втекти або розкривали секрети

жінкам чи неініційованим, вішали, а їхні тіла спалювали на попіл (с. 360).

На перший погляд, ці обряди здаються надмірними та химерними. Водночас вони надзвичайно схожі загалом і навіть у подробицях на поширені церемонії ініціації університетських братств. Під час традиційного «Пекельного тижня», який щороку проводять в університетських кампусах, кандидати у члени братств мають витримати різноманітні вигадані старшими членами випробування на межі фізичних навантажень, психологічного напруження та соціального приниження. Наприкінці тижня хлопців, які витримали випробування, приймають у повноцінні члени групи. Переважно наслідком їхніх негараздів стає сильна втома й певна психологічна розхитаність, однак іноді негативні наслідки серйозніші (*Denizet-Lewis, 2005*).

Цікаво, що особливості завдань «Пекельного тижня» надзвичайно подібні до ритуалів ініціації в племенах. Нагадаємо, що антропологи визначили шість основних видів випробувань, які повинен пережити хлопець племені тонга під час перебування у «дворі таємниць». Побіжний перегляд газетних репортажів показує, що кожне таке випробування можна знайти й у сповнених гейзингу¹⁷ ритуалах братств, названих грецькими літерами:

□ *Побиття*. Чотирнадцятирічний Майкл Калогріс провів три тижні в лікарні на Лонг-Айленді, де його лікували від внутрішніх ушкоджень, отриманих під час ініціації до шкільного братства «Омега Гамма Дельта». Майбутні побратими влаштували Майклові т. зв. «атомну бомбу», наказавши тримати руки над головою, поки вони, оточивши хлопця з усіх боків, гамселили його кулаками по животу та спині.

□ *Холод*. Однієї зимової ночі потенційні побратими завели Фредеріка Броннера, студента другого курсу з Каліфорнії, 16 кілометрів углиб та кілометр вгору в ліс. Вони покинули хлопця там, щоб він сам знайшов дорогу додому. Однак Товстун Фредді, як його називали, був одягнений лише в тонку сорочку та штани, тож потерпав від холодного вітру, аж поки не звалився в круту ущелину, зламавши кістки й поранивши голову. Травми не дозволили йому йти далі, тож хлопець залишався на місці, поки не вмер від переохолодження.

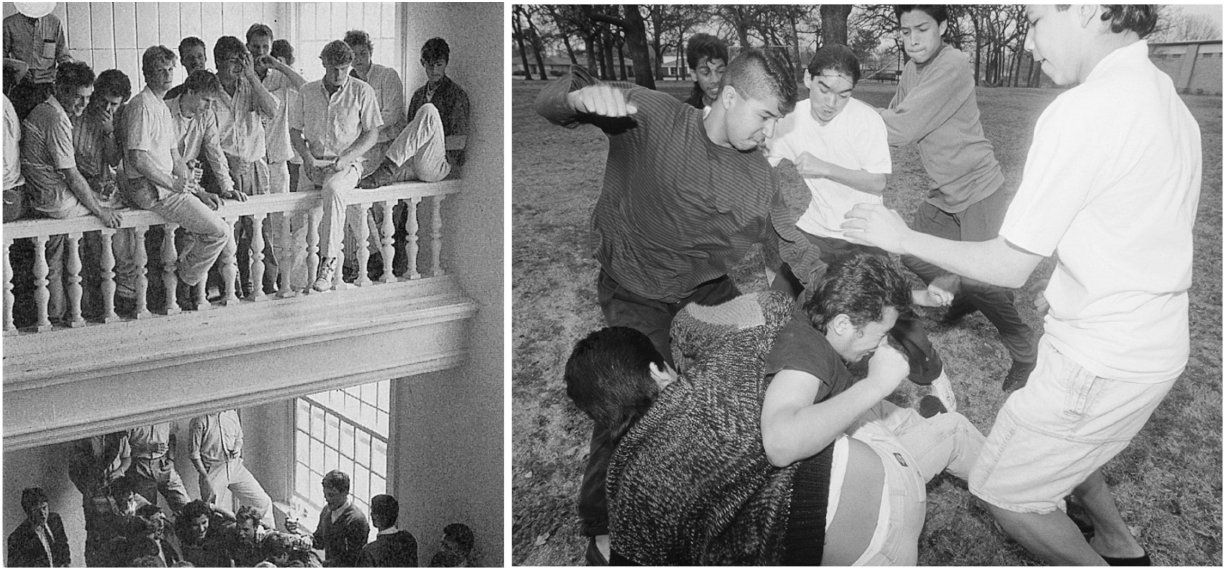
□ *Спрага.* Першокурсники Університету штату Огайо опинилися в «темниці» після того, як порушили правило, за яким усі кандидати до братства протягом «Пекельного тижня» мали вповзати в їдальню. У коморі будинку їм майже два дні давали лише солону їжу, а для пиття залишили лише кілька пластянок, у які хлопці могли збирати власну сечу.

□ *Споживання огидних продуктів.* Нажахані одинадцять кандидатів у будинку «Каппа Сигма» в кампусі Університету Південної Каліфорнії побачили гидотне завдання. На таці лежало одинадцять стограмових шматків сирої печінки, грубо нарізаних і просочених олією. Кожен кандидат мав проковтнути один шматок, не пережовуючи його. Давлячись і задихаючись, Річард Свонсон зробив три невдалі спроби. Сповнений рішучості досягти успіху, юнак, зрештою, запхав просочену олією печінку в горло, де вона застрягла, і, попри всі зусилля її витягти, убила його.

□ *Покарання.* У Вісконсині претендента, що забув один з уривків ритуального заклинання, яке вчили напам'ять усі кандидати, покарали за цю помилку. Його змусили підставити ступні під задні ніжки розкладного крісла, на якому, посьорбуючи пиво, розсівся найважчий член братства. Хоч кандидат під час покарання навіть не скрикнув, у кожній його ступні була зламана кістка.

¹⁶ Така тактика публічного зобов'язання може особливо добре працювати для дуже гордих осіб чи для поціновувачів публічності (*Feingstein, Scheier, & Buss, 1975*). Наприклад, вона успішно спрацювала для Шарля де Голля, чий видатні досягнення для Франції не поступалися видатним масштабам його епохи. Коли де Голль попросили пояснити, чому саме публічна заява про відмову від куріння зобов'язала його зробити це раз і назавжди, кажуть, він ваговито відповів: «Де Голль не може зрадити своєму слову» (автор цитує за *D. Cook, 1984*).

¹⁷ Гейзинг — ритуалізоване жорстоке та принизливе поводження в процесі ініціації під час вступу в певну групу. (*Прим. ред.*)



Непозбувна бентега

Церемонії ініціації поширені в найрізноманітніших закритих групах, однак типи ініціації надзвичайно різноманітні. Голландське дискусійне товариство (угорі) випробовує новоприбулих, вимагаючи публічно співати пісні, тоді як техаська вулична банда (унизу) гамселить нового члена.

□ *Погрози смертю.* Кандидата в члени братства «Зета Бета Тау» привезли на пляж Нью-Джерсі й наказали викопати «собі могилу». Він виконав наказ влягтися в готовій ямі за кілька секунд, аж тут її стіни обвалилися, задушивши юнака, перш ніж майбутні побратими змогли його відкопати.

Є ще одна приголомшлива схожість між обрядами ініціації племінних і братських спільнот — їхня неймовірна живучість. Протистоячи всім спробам їх усунути чи придушити, практики гейзингу виявили надзвичайну стійкість. Влада — чи то колоніальні уряди, чи то університетські адміністрації — вдавалася до погроз, соціального тиску, юридичних заходів, виключень, підкупу й заборон, намагаючись примусити групи прибрати небезпечні та принизливі елементи з церемоній ініціації. Ніщо зі згаданого не мало успіху. Зокрема, можна спостерігати деякі зміни, доки влада пильно стежить, однак вони номінальні: суворіші випробування відбуваються таємно, аж поки тиск не послабиться й вони знову не вийдуть на поверхню.

У деяких університетських кампусах чиновники намагалися ліквідувати небезпечні гейзингові практики, замінивши їх «Тижнем допомоги» — різними суспільно корисними ініціативами — чи перейнявши безпосередній контроль над ритуалами ініціації. Братства або хитро обходять такі спроби, або чинять прямий фізичний опір. Наприклад, після смерті Річарда Свонсона президент Університету Південної Каліфорнії опублікував нові правила, за якими шкільні органи мали затверджувати всі випробування для новачків, а на церемоніях ініціації мусили бути присутні дорослі радники. За даними однієї загальнонаціональної газети, «новий “розпорядок” спровокував такий сильний бунт, що міська поліція та пожежні команди боялися в’їхати в кампус».

Відступивши перед неминучим, інші представники університетської адміністрації відмовилися від ідеї скасувати процедури приниження «Пекельного тижня». «Якщо гейзинг становить повсюдну людську діяльність, а всі дані свідчать на користь такого висновку, ви, очевидно, не зможете його ефективно заборонити. Якщо відмовитися дати дозвіл, то гейзинг відбудуватиметься підпільно. Ви не можете заборонити секс, не можете заборонити алкоголь і, вочевидь, не можете усунути гейзинг!» (*Gordon & Gordon, 1963*).

Що саме в гейзингових практиках робить їх такими важливими для цих спільнот? Що примушує групи прагнути обходити, підважувати чи оскаржувати будь-які спроби заборонити принизливі й небезпечні елементи їхніх ритуалів ініціації? Дехто стверджує, що в цих групах є психологічні девіанти чи негідники, чії збочені потреби вимагають завдавати іншим болю та принижень. Однак факти суперечать такому погляду. Наприклад, дослідження рис характеру членів братств показують, що вони навіть трохи психологічно стійкіші, ніж решта студентів (огляд див. у *C. S. Johnson, 1972*). Так само братства відомі готовністю брати участь у добродійних громадських проєктах для загального суспільного блага. Однак вони не хочуть замінити цими проєктами церемонії ініціації. В одному дослідженні в Університеті Вашингтона (*Walker, 1967*) виявили, що більшість розглянутих братств мала традицію на кшталт «Тижня допомоги», але ця суспільно корисна діяльність була додатком до «Пекельного тижня». Лише в одному випадку така діяльність була безпосередньо пов’язана з процедурами ініціації.

Виникає певний образ тих, хто практикує гейзинг: це звичайні люди, переважно психологічно стійкі та соціально чутливі, які стають відверто суворими як група лише один раз — безпосередньо перед прийняттям до спільноти нових членів. Тоді видається, що винна сама церемонія ініціації. Має бути в її безжальності щось життєво важливе для групи. Має бути якась функція в її суворості, щоб спільнота невпинно боролася за її збереження. Яка саме?

На мою думку, відповідь з'явилася 1959 року внаслідок маловідомого поза соціальною психологією дослідження. Два молоді науковці Елліот Аронсон та Джадсон Міллс вирішили перевірити спостереження, що «люди, які проходять через великі клопоти чи біль, щоб чогось досягти, цінують це досягнення більше, ніж люди, які отримали те саме, доклавши мінімальних зусиль». Особливо надихав їхній вибір для дослідження саме церемонії ініціації. Аронсон та Міллс виявили, що студентки, яким довелося пережити надзвичайно принизливу церемонію ініціації, щоб отримати доступ до групи з обговорення сексу, переконали себе, що їхня нова група та її дискусії надзвичайно цінні, хоч дослідники натренували інших членів групи бути якомога «нікчемнішими й нецікавими». Інші студентки, які пройшли набагато м'якшу церемонію ініціації або взагалі її не проходили, були відверто негативніше налаштовані щодо «нікчемної» нової групи, до якої долучилися. Додаткові дослідження показали аналогічні результати, коли студенткам потрібно було витримати біль, а не приниження, щоб потрапити в групу (*Gerard & Mathewson, 1966*). Що сильніше ураження електричним струмом отримувала жінка під час церемонії ініціації, то більше вона переконувала себе пізніше, що нова група та її діяльність були цікаві, пізнавальні та привабливі.

Тепер сенс утисків, випробувань, навіть побиття під час ритуалів ініціації стає зрозумілим. Коли член племені тонга зі сльозами на очах спостерігає, як його десятирічний син тремтить усю ніч на холодній землі «двору таємниць», чи студент із періодичними спалахами нервового сміху лупцює палицею «меншого брата», — перед нами не акти садизму. Це акти групового виживання. Як не дивно, вони потрібні, щоб спонукати майбутніх членів спільноти визнавати групу привабливішою та ціннішою. Поки люди вірять у те, що вони отримали завдяки зусиллям, ці групи далі організують виснажливі

й болісні обряди ініціації. Вірність та відданість тих, хто їх проходить, значною мірою збільшують шанси на згуртованість і виживання в групі. Справді, дослідження 54 племінних культур виявило, що ті з них, які мають найвигадливіші й найсуворіші церемонії ініціації, вирізняються найбільшою груповою солідарністю (Young, 1965). Оскільки Аронсон і Міллс продемонстрували, що суворість церемонії ініціації значно посилює відданість новачка групі, не дивно, що братства чинять опір будь-яким спробам усунути цей вирішальний складник їхньої майбутньої сили.

Аналогічні процеси не оминули й військових. Тортури під час ініціацій в армійських «навчальних таборах для новобранців» набули статусу легендарних і є надзвичайно ефективними. Описавши власні страждання від «тренувального жаху» в таборі американських морських піхотинців, письменник Вільям Стайрон підтвердив їхню ефективність:

Серед моїх знайомих, колишніх морських піхотинців, немає жодного... хто не розглядав би тренування як плавильний казан, з якого він вийшов у певному сенсі стійкішим, просто сміливішим і витривалішим (Styron, 1977, с. 3).

Хоча найвищі військові чини назагал схвалюють суворість базової підготовки, однак начебто є політика «нульової толерантності» до випадків надзвичайно жорстокої дідівщини на кшталт тієї, що була записана на двох відеокасетах, оприлюднених джерелами телевізійних новин 1997 року. На відео зображено практику «пришпилювання кров'ю», яку проводять, коли морські піхотинці-десантники, що виконали десять тренувальних стрибків, отримують значки із золотими крилами. Значки, зі зворотної сторони яких стирчать два сантиметрові штирі, прикладають до сорочки посвяченого, а потім забивають долонями й кулаками, ляскаючи прямо по грудях, поки він корчиться та кричить (Gleick, 1997). Попри заяви про обурення та огиду з боку військових керівників, лише одного із тридцятьох морських піхотинців, які завдавали болю ініційованим, рекомендували звільнити в запас. Декому призначили консультації в психолога, тоді як участь більшості (20) була просто проігнорована. Попри офіційні заяви про «нульову толерантність», мені видається цікавим, що тим, хто

щосили забивав значки в саме серце посвячених, ці удари так легко зійшли з рук. Знову-таки виявляється, що у випадку груп, зацікавлених у вихованні стійкого почуття солідарності й вирізнення, буде дуже складно здолати страждання, притаманні випробуванням ініціації.

Внутрішній вибір

Вивчення відмінних видів діяльності, як-от практики індоктринації китайських комуністів і ритуали ініціації університетських братств, дає цінну інформацію про зобов'язання. Очевидно, найефективніші зобов'язання з погляду зміни самосприйняття та майбутньої поведінки мають бути активні, публічні й потребувати зусиль. Однак є ще одна властивість дієвого зобов'язання, важливіша за інші три разом узяті. Щоб зрозуміти, про що йдеться, спочатку потрібно розгадати дві загадки щодо дій китайських комуністів на допитах та американських братчиків в університетах.

Перша загадка — це відмова капітул братств додати до церемоній ініціації суспільно корисну діяльність. Пригадаємо опитування Вокера (1967 р.), у якому повідомляли, що громадські проєкти, хоч і часто трапляються в діяльності братств, майже завжди відмежовані від процедури вступу. Чому? Якби братствам в обрядах ініціації потрібне було саме зобов'язання через зусилля, то вони, безумовно, могли б організувати кандидатам чимало бридких і виснажливих занять для суспільного блага. На світі достатньо надто стомливої й не дуже приємної праці: ремонт старезних будинків, прибирання в психіатричних притулках чи догляд за хворими в лікарнях. Крім того, такі позначені турботою про суспільне благо зусилля могли б помітно поліпшити вкрай несприятливий, на думку громадськості та засобів масової інформації, образ обрядів «Пекельного тижня». Одне дослідження (*Phalen*, 1951) показало, що на кожну позитивну газетну замітку про «Пекельний тиждень» припадало п'ять негативних історій. Якби братства орієнтувалися на підтримання позитивного образу, то прагнули б додати до практик ініціації суспільно корисну діяльність. Однак вони цього не хочуть.

Щоб розгадати другу загадку, потрібно повернутися до китайських таборів у Кореї та конкурсів політичних есеїв серед американських полонених. Китайці хотіли, щоб американці брали якомога активнішу

участь у написанні текстів і позитивно висловлювалися про комуністичні погляди. Якщо метою було залучити велику кількість полонених, чому ж призи були такі незначні? Часто переможець міг сподіватися лише на кілька додаткових сигарет чи трохи свіжих фруктів. В умовах табору навіть ці призи були цінні, але все-таки можна було б запропонувати набагато цінніші нагороди — теплий одяг, особливі привілеї в листуванні, більшу свободу пересування в таборі, — які китайці могли використати, щоб заохотити більше бранців писати есеї. Однак вони навмисно вирішили використовувати незначні призи, а не великі й мотивувальні.

Попри геть відмінні обставини, досліджувані братства відмовилися включити суспільно корисну діяльність у церемонії ініціації з тієї самої причини, з якої китайці віддавали перевагу дрібничкам, уникаючи великих призів: вони хотіли, щоб учасники вважали свої дії внутрішньо мотивованими. Не могло бути жодних виправдань чи лазівок. Студентові, що натерпівся жорстокого гейзингу, не можна було дати повірити, що він пішов на це з добродійною метою. Ув'язненому, який додавав до есею антиамериканські пасажі, не можна було дозволити знівелювати такий текст тим, що за його написання обіцяли велику винагороду. Ні, очільники братства та китайські комуністи знають, що роблять. Недостатньо вимагати від людей виконати зобов'язання; людей потрібно змусити взяти внутрішню відповідальність за свої вчинки.

Зважаючи на відданість комуністичної влади Китаю конкурсу політичних есеїв як інструменту поступливості, не дивно, що хвиля таких конкурсів виникла після масових убивств 1989 року на площі Тяньаньмень, де урядові війська розстріляли демократично налаштованих протестувальників. Тільки в Пекіні дев'ять державних газет і телевізійних станцій спонсорували конкурси есеїв на тему «придушення контрреволюційного заклоту». Уряд, який діяв відповідно до давнього й проникливого знецінення винагород за публічні позиції, навіть не визначив призів цього конкурсу, щоб отримати публічні зобов'язання.

Соціологи виявили, що ми беремо внутрішню відповідальність за свої дії, коли вважаємо, що вирішили їх виконувати, не відчуваючи потужного зовнішнього тиску. Велика нагорода — різновид такого тиску. Вона може змусити нас зробити певні дії, але не змусить

визнати внутрішню відповідальність за вчинки¹⁸, а отже, ми не відчуватимемо зобов'язання. Те саме стосується сильної загрози; вона може мотивувати до покори тут і зараз, але не створить довгострокового зобов'язання.

Усе це має важливі наслідки для виховання дітей. Ми в жодному разі не повинні ні активно підкуповувати дітей, ні погрожувати їм покаранням, якщо хочемо, щоб вони щиро вірили в те, що роблять. Тиск, імовірно, змусить їх на якийсь час скоритися нашим побажанням. Однак якщо ми хочемо більшого, якщо хочемо, щоб наші діти вірили в правильність певних вчинків, якщо хочемо, щоб вони гідно поводитися, коли нас і зовнішнього примусу немає, тоді ми маємо організувати процес так, щоб вони взяли на себе внутрішню відповідальність за бажані для нас дії. Експеримент Джонатана Фрідмана (1965) дає кілька підказок, що варто й не варто для цього робити.

Фрідман хотів зрозуміти, чи зможе він віднадити учнів другого-четвертого класу від ігор із захопливою іграшкою лише тому, що сказав, що це погано, шістьма тижнями раніше. Кожен, хто мав справу з хлопцями семи-дев'яти років, усвідомлює грандіозність завдання, але у Фрідмана був певний план. Якби він зміг би спонукати хлопців до думки, що гратися із забороненою іграшкою погано, імовірно, ця віра завадила б їм гратися з нею в майбутньому. Труднощі полягали в тому, щоб змусити хлопчиків повірити, що погано бавитися з надзвичайно дорогим керованим роботом на батарейках.

Фрідман знав, що досить просто змусити хлопчика підкорятися якийсь час. Достатньо лише настрахати малого: тяжкі наслідки неминучі, якщо його спіймають за грою з роботом. Фрідман припустив, що, поки він буде поруч і матиме можливість застосувати суворе покарання, мало хто з хлопчиків ризикне увімкнути робота. Він мав рацію. Після того як Фрідман показував хлопчикові набір із п'яти іграшок і попереджав: «Гратися з роботом погано. Якщо візьмеш робота, я розізлюся й буду змушений щось із цим зробити», він на кілька хвилин виходив із кімнати. У цей час за хлопчиком таємно спостерігали через одностороннє дзеркало. Фрідман застосував процедуру погрози до 22 різних хлопчиків, і 21 з них жодного разу не торкнувся робота.

Тож погроза працювала, поки хлопці думали, що їх можуть зловити й покарати. Звісно, Фрідман це передбачив. Дослідника насправді цікавив вплив погрози на поведінку хлопців пізніше, коли його вже не буде поруч. Щоб дізнатися, що буде потім, він відрядив молоду жінку до школи приблизно за шість тижнів після свого візиту. Вона по черзі забирала хлопців із класу для участі в експерименті. Навіть не згадуючи про Фрідмана, жінка заводила кожного хлопчика в кімнату з п'ятьма іграшками й давала йому тест із малювання. Поки оцінювала тест, вона дозволяла хлопчику вільно гратися з будь-якою іграшкою в кімнаті. Звісно, майже всі хлопці взяли іграшки. Цікаво, що з хлопців, які гралися, 77 % вирішили побавитися із забороненим раніше роботом. Грізні погрози Фрідмана, надзвичайно успішні шість тижнів тому, тепер були фактично безсилі, адже він уже не міг підкріпити їх покаранням.

Однак Фрідман на цьому не зупинився. Він трохи змінив процедуру з другою групою хлопців. Їм Фрідман також спочатку показав набір із п'яти іграшок і сказав не гратися з роботом, поки ненадовго вийде з кімнати, адже «гратися з роботом неправильно». Цього разу Фрідман нікого не залякував заради послуху. Він просто вийшов з кімнати й спостерігав через одностороннє дзеркало, чи достатньо його вказівки не гратися із забороненою іграшкою. Виявилось, що її достатньо. Як і в іншій групі, лише один із 22 хлопців узяв робота в руки за той короткий час, поки Фрідмана не було.

Найбільша відмінність між двома групами хлопчиків виявилася шість тижнів по тому, коли в них з'явився шанс погратися з іграшками без Фрідмана. Дивовижна річ трапилася з хлопцями, яким раніше не погрозували серйозними наслідками, якщо вони побавляться з роботом. Коли їм дозволили вільно гратися з будь-якою іграшкою, більшість оминула увагою робота, хоч він був, безумовно, найпривабливішою з п'яти доступних іграшок (іншими були дешевий пластиковий підводний човен, дитяча бейсбольна рукавичка без м'яча, розряджена іграшкова гвинтівка та іграшковий тракторець). Лише 33 % хлопчиків, які вирішили погратися, вибрали робота серед цих п'яти іграшок.

З кожною групою хлопців трапилося щось вирішальне. Для першої групи це була грізна погроза Фрідмана, яка підкріпила його твердження, що гратися з роботом «погано». Вона була досить

ефективна, поки Фрідман міг зловити їх на порушенні правила. Однак пізніше, коли він більше не міг спостерігати за поведінкою хлопців, ця погроза виявилася безсилою, а його правило проігнорували. Звісно, погроза не навчила хлопців, що керувати роботом погано: це було нерозумно, доки існувала небезпека покарання.

Для другої групи хлопців вирішальні зміни мали внутрішній, а не зовнішній характер. Фрідман також казав їм, що грати з роботом неправильно, але не погрожував покаранням у разі непослуху. Були отримані два важливі результати. По-перше, самої лише вказівки було достатньо, щоб хлопці не вмикали робота, поки Фрідман ненадовго виходив із кімнати. По-друге, хлопці взяли на себе особисту відповідальність за свій вибір триматися якомога далі від робота. Вони вирішили, що не гралися з ним, бо не хотіли. Зрештою, коли не було погроз покаранням, не було й інших пояснень їхньої поведінки. Отже, за кілька тижнів, коли Фрідмана не було поруч, вони й надалі ігнорували робота, адже переконали себе, що не хочуть ним гратися.

Дорослі, які виховують дітей, можуть дещо запозичити з дослідження Фрідмана. Припустімо, пара хоче переконати дочку, що брехати погано. Грізна й відверта погроза («Дуже погано брехати, дорогенька, бо коли я тебе на цьому спіймаю, то відріжу твій язик») цілком може бути ефективною в присутності батьків або коли дівчинка думає, що її можна викрити. Однак погроза не досягне більшої мети — переконати дівчинку, що вона сама не хоче брехати, бо вважає, що це погано. Для цього потрібен набагато тонший підхід. Варто навести досить сильну причину, щоб змусити дівчинку більшу частину часу казати правду, але не така сильна, щоб вона вважала її очевидною причиною своєї чесності. Це складно, адже ця причина може бути різною для різних дітей. Для однієї дитини достатньо простого заклик («Дуже погано брехати, люба, тож сподіваюся, ти цього не робитимеш»); для іншої, мабуть, потрібно додати сильнішу спонуку («...бо коли ти це робитимеш, то розчаруєш мене»); для третьої дитини може знадобитися навіть легка форма попередження («...і мені, мабуть, доведеться зробити щось, чого я не хочу»). Мудрі батьки знатимуть, який аргумент спрацює саме для їхніх дітей. Важливо навести причину, яка спочатку приведе до бажаної поведінки, але водночас дасть змогу дитині взяти на себе особисту відповідальність за таку поведінку. Отже, що менше в такій причині помітний зовнішній тиск,

то ліпше. Вибір правильної причини — непросте завдання для батьків, але зусилля не будуть марні. Вона, імовірно, позначатиме відмінність між нетривалою покорою й довгостроковим зобов'язанням. Як писав Семюель Батлер понад 300 років тому: «Хто проти волі згодиться, / Досі при думці лишиться».

Створити власні опори

З обох згаданих причин професіонали поступливості обохнюють зобов'язання, що спричинюють внутрішні зміни. По-перше, ці зміни не специфічні лише для однієї конкретної ситуації, а стосуються всього спектра споріднених ситуацій. По-друге, наслідки змін тривалі. Отже, якщо людей спонукати до дій, які коригують їхнє самосприйняття на образ, скажімо, відповідальних громадян, вони, очевидно, керуватимуться суспільними інтересами в інших обставинах, де необхідна така поступливість. І вони, імовірно, надалі поводитимуться з огляду на потреби суспільства доти, доки нове самосприйняття не вкоріниться.

Є ще одна приваблива риса зобов'язань, що призводять до внутрішніх змін, — вони творять власні опори. Професіоналу поступливості не потрібно докладати великих і постійних зусиль, щоб підтримувати ці зміни; про це подбає прагнення послідовності. Коли люди почнуть вважати себе відповідальними громадянами, вони автоматично дивитимуться на речі інакше. Вони переконають себе, що це правильний шлях, і почнуть звертати увагу на приклади цінності суспільно корисної діяльності, яких раніше не помічали. Вони охочіше слухатимуть аргументи, яких не чули, поки були байдужі до громадської діяльності, і вважатимуть їх переконливішими, ніж раніше. Загалом, відчуваючи потребу бути послідовними щодо своєї системи переконань, вони запевнятимуть себе, що їхній вибір на користь суспільно корисної діяльності був правильний. У цьому процесі творення додаткових причин для обґрунтування зобов'язання важлива сама *новизна* таких причин. Отже, навіть якби зникла вихідна причина, що стимулювала свідому громадянську поведінку, цих нововідкритих причин виявилось б достатньо, щоб підтримувати їхнє сприйняття такої поведінки як правильної.

Перевага для недобросовісного професіонала поступливості величезна. Щоб зміцнити зобов'язувальний вибір, ми будемо нові опори, тож експлуататор може нав'язати первісний стимул, який заохотить нас зробити такий вибір. А вже після прийняття рішення він може цей стимул відібрати, знаючи, що наше рішення, імовірно, стоятиме на власних, щойно створених опорах. Автодилери часто намагаються на цьому зіграти завдяки трюку, який вони за аналогією з бейсбольною термінологією називають «низькою траєкторією м'яча». Я вперше дізнався про цю техніку, коли видавав себе за стажера з продажу в місцевому автосалоні *Chevrolet*. Після тижня базового навчання мені дозволили спостерігати, як працюють справжні продавці. Одна з технік, що одразу привернула мою увагу, була власне «низькою траєкторією м'яча».

Деяким клієнтам пропонують дуже хорошу ціну на автомобіль, приблизно на 400 доларів дешевшу за ціну конкурентів. Однак ця пропозиція не справжня й дилер не має наміру її втілити. Єдина його мета — спонукати потенційних клієнтів придбати одну з машин автосалону. Щойно рішення прийнято, особисте зобов'язання клієнта щодо певної машини закріплює низка дій: сторони заповнюють документи, докладно обговорюють умови фінансування, іноді клієнту пропонують покерувати автомобілем один день перед підписанням контракту, «щоб його відчути й показати сусідам чи колегам». За цей час, як знає дилер, клієнти зазвичай сформулюють для себе кілька нових причин, щоб виправдати свій вибір і витрати на нього (*Brockner & Rubin, 1985; Teger, 1980*).

Тоді щось трапляється. Іноді знаходять «помилку» в розрахунках: продавець, мабуть, забув додати вартість кондиціонера, тож якщо покупець усе-таки потребує кондиціонування, то до ціни потрібно додати чотириста доларів. Щоб відвести підозру від себе, деякі торговці дозволяють виявити помилку банку, який надає кредитування. Іншим разом угоду в останній момент не затверджують: продавець звертається до шефа, який скасовує угоду, оскільки «автосалон втрачає гроші». Автомобіль можна отримати, якщо доплатити чотириста доларів, що не видається надмірним у контексті багатотисячної угоди, ба більше, як підкреслює продавець, у конкурентів він коштує стільки ж і «ви ж самі вибрали цей автомобіль, так?»

Інша, ще підступніша форма техніки «низької траєкторії м'яча» виникає, коли продавець пропонує додати до угоди викуп старого автомобіля потенційного клієнта. Покупцю пропозиція видається надзвичайно щедрою, тож він миттю на неї пристає. Пізніше, перед підписанням угоди, менеджер із викупу вживаних автомобілів каже, що оцінка продавця завищена на чотириста доларів і знижує розмір компенсації за старий автомобіль у чіткій відповідності до цифр у спеціалізованому довіднику. Замовник, розуміючи, що зниження обсягу компенсації справедливе, визнає його як належне, а іноді й навіть відчуває провину за намагання нажитися на завищеній оцінці. Я одного разу був свідком того, як жінка збентежено вибачалася перед продавцем, який застосував саме цю версію техніки «низької траєкторії м'яча», водночас підписуючи угоду на купівлю нового автомобіля, з якої цей продавець отримував величезну комісію. Він корчив із себе ображеного й ледь вичавив поблажливу посмішку.

Незалежно від того, про який саме різновид техніки «низької траєкторії м'яча» йдеться, послідовність дій однакова: спочатку пропонують вигоду, що спонукає до рішення про купівлю. Потім, у проміжку між прийняттям рішення й укладенням угоди, цю початкову перевагу спритно скасовують. Здається майже неймовірним, що клієнт придбає автомобіль за цих обставин. Це спрацьовує, звісно, не для всіх, але загалом ефективно для того, щоб така процедура стала стандартною в багатьох автосалонах. Автосалони зрозуміли здатність особистого зобов'язання створювати власну систему підтримки, що продукує нові виправдання для зобов'язань. Часто ці виправдання дають так багато опор стійкості рішення, що коли продавець вибиває лише одну, початкову, то конструкція не руйнується. Клієнт може сам зневажити свій збиток, утішаючись і навіть радіючи набору інших вагомих причин на користь свого вибору. Покупцю ніколи не спадає на думку, що ці додаткові причини, можливо, ніколи б не виникли, якби спочатку не був зроблений вибір.

Подивившись, як приголомшливо працює техніка «низької траєкторії м'яча» в автомобільному салоні, я вирішив перевірити її ефективність в інших умовах, щоб побачити, чи спрацює основна ідея після легкої видозміни. Продавці автомобілів, за якими я спостерігав, «кидали м'яча низькою траєкторією», коли пропонували вигідну угоду, отримували позитивне рішення, а тоді скасовували вигоду. Якщо мої

роздуми про суть процедури «низької траєкторії м'яча» були правильні, то мені вдалося б змусити техніку працювати дещо в інший спосіб: я запропонував би вигідну угоду, яка стимулювала вирішальне зобов'язання, а тоді додав би до цієї угоди якусь неприємну подробицю. Оскільки мета техніки «низької траєкторії м'яча» — схилити особу дотримуватися угоди навіть після зміни обставин, які її погіршили, така тактика має діяти, навіть якщо зняти позитивний аспект угоди й додати негативний.

Отже, щоб перевірити останнє припущення, ми разом із колегами Джоном Качіоппо, Родом Бассеттом та Джоном Міллером провели експеримент, у межах якого змушували студентів курсу «Вступ до психології» Університету штату Огайо погодитися на неприємну річ — дуже рано прокинутися, щоб узяти участь у дослідженні «процесів мислення», яке починалося о сьомій годині. Зателефонувавши першій групі студентів, ми одразу повідомляли, що дослідження почнеться о сьомій ранку. Лише 24 % зголосилися взяти участь у ньому. Однак, телефонуючи студентам із другої групи, ми «кидали м'яча низькою траєкторією». Спочатку запитали, чи хочуть вони взяти участь у дослідженні мисленневих процесів, а після того, як вони відповіли — 56 відсотків позитивно, — ми згадували про початок о сьомій і давали їм можливість передумати. Ніхто цього не зробив. Ба більше, відповідно до своїх зобов'язань 95 % студентів, до яких була застосована техніка «низької траєкторії м'яча», прийшли в корпус психології о сьомій ранку, як і обіцяли. Я про це знаю, бо залучив двох асистентів, які були в той час на місці, щоб виконати експеримент щодо мисленневих процесів і записати імена студентів, які на нього з'явилися¹⁹.

Приголомшлива риса техніки «низької траєкторії м'яча» — це її здатність змусити людину відчувати задоволення від поганого вибору. Особливо любляють цю техніку ті, хто пропонує нам лише погані альтернативи. Вони «кидають м'ячі низькою траєкторією» в ділових, соціальних та особистих ситуаціях. Наприклад, мій сусід Тім — справжній майстер «низьких траєкторій». Нагадаю, він змусив свою дівчину Сару скасувати її майбутній шлюб з іншим і прийняти його знову, коли пообіцяв змінити поведінку. Щойно Сара вирішила вибрати Тіма, вона стала більш відданою йому, ніж будь-коли, хоч він

не виконав обіцянок. Дівчина пояснює це тим, що дозволила собі побачити численні позитивні риси Тіма, яких раніше не помічала.

Я чудово знаю, що Сара — жертва техніки «низької траєкторії м'яча». Так само, як я спостерігав, як покупці ловляться на стратегію «спочатку дай, тоді забери» в автосалоні, тепер я спостерігав, як вона піймалася на ту саму хитрість із Тімом. Тім анітрохи не змінився. Нові позитивні сторони, які Сара в ньому виявила (або вигадала), цілком реальні для неї, тож тепер дівчина видається задоволеною тією самою домовленістю, яка була неприйнятна до її величезного зобов'язання. Рішення вибрати Тіма, хай яке об'єктивно невдале воно не було б, створило власні опори і, певне, зробило Сару по-справжньому щасливою. Я ніколи не згадував при Сарі те, що знаю про техніку «низької траєкторії м'яча». Причина мого мовчання не в тому, що я вважаю, що їй краще залишатися в невіданні. Я переконаний, що більше інформації завжди краще, ніж менше, однак упевнений, що коли скажу хоч слово, то вона мене зненавидить.

Захищаючи громадське благо

Залежно від мотивів людини, яка бажає скористатися описаними в цій книжці техніками досягнення поступливості, будь-яка з них може бути використана на добре чи зле. Тож не дивно, що техніку «низької траєкторії м'яча» можна застосувати для чогось, кориснішого для суспільства, ніж продаж нових автомобілів або відновлення стосунків із колишніми коханками. Наприклад, один дослідницький проєкт, виконаний у штаті Айова (*Pallak, Cook, & Sullivan, 1980*), показує, як техніка «низької траєкторії м'яча» може змусити власників будинків заощаджувати енергію. Проєкт виник в Айові на початку зими, коли до мешканців, які опалювали будинки природним газом, звернувся інтерв'юер. Він дав їм кілька порад щодо економії енергії й попросив намагатися ошадити паливо в майбутньому. Спробувати погодилися всі, однак коли дослідники переглянули платіжні відомості цих сімей за місяць і ще раз наприкінці зими, то стало зрозуміло, що насправді ніхто нічого не заощаджував. Мешканці, які пообіцяли намагатися економити, використали стільки ж природного газу, як і випадкова вибірка їхніх сусідів, до яких не звертався інтерв'юер. Отже, щоб

змінити звички було недостатньо позитивних намірів, поєднаних з інформацією про економію палива.

Ще до того, як розпочався проєкт, Паллак та його дослідницька група визнали; щоб змінити вкорінені моделі використання енергії, потрібно щось більше. Тому вони спробували дещо іншу процедуру на порівнянній вибірці споживачів природного газу штату Айова. З цими людьми теж зв'язався інтерв'юер, який надав поради щодо економії енергії й попросив їх заощаджувати, однак для цих сімей він запропонував ще щось: імена тих, хто погодиться економити енергію, опублікують у газетній статті як приклад відповідальних громадян, які заощаджують паливо. Ефект був приголомшливий. За місяць, коли комунальні підприємства перевірили лічильники, власники будинків з цієї групи заощадили в середньому по 12 кубометрів газу кожен. Можливість побачити свої імена в статті мотивувала мешканців на великі зусилля щодо економії протягом місяця.

Тоді цукерку відібрали. Дослідники скасували причину, що змусила людей економити паливо. Кожна родина, якій обіцяли публічність, отримала лист, у якому йшлося, що оприлюднення імен в газеті все-таки неможливе.

Наприкінці зими дослідницька група вивчила вплив цього листа на споживання природного газу. Чи повернулися родини до марнотратних звичок, коли шанс опинитися в газеті був утрачений? Аж ніяк. За кожен із наступних зимових місяців, що залишилися, ці сім'ї фактично заощадили більше палива, ніж витратили за той час, коли думали, що їх за це публічно відзначать! Щодо відсотка економії енергії, то вони встигли заощадити на газі 12,2 % протягом першого місяця, бо очікували побачити себе в газеті. Однак після надходження листа про неможливість такої публікації вони не повернулися до попереднього рівня енергоспоживання; натомість збільшили заощадження до 15,5 % протягом решти зими.

Ми не можемо бути впевнені в таких речах, проте одне пояснення їхньої наполегливості негайно спадає на думку. Цих людей схилили до зобов'язання економити, пообіцявши газетну славу, тобто використали техніку «низької траєкторії м'яча». Щойно зобов'язання було взяте, воно почало створювати власні опори: домовласники стали набувати нових звичок у використанні енергоносіїв, добре почуватися щодо своїх, спрямованих на спільне благо зусиль, переконувати себе

в життєвій необхідності зменшити американську залежність від іноземного природного газу, цінувати грошові заощадження в рахунках за комунальні послуги, пишатися своєю здатністю до самообмеження, а головне — стали сприймати себе як економних громадян. З огляду на всі ці нові причини, які обґрунтовують зобов'язання використовувати менше енергії, не дивно, що цього зобов'язання твердо дотримувалися навіть після того, як первісна причина — публікація в газеті — зникла (див. рис. 3.2).

[18](#) Насправді великі матеріальні винагороди можуть навіть зменшити або підважити нашу внутрішню відповідальність за вчинок, що спричинить подальше небажання його виконувати, коли винагороди більше немає (*Deci & Ryan, 1985; Higgins, Lee, Kwon & Trope, 1995; Lepper & Greene, 1978*).

[19](#) Чутки про те, що, набираючи асистентів, щоб виконати це завдання, я спершу запитав, чи хочуть вони керувати дослідженням мисленнєвих процесів, і лише після згоди повідомив про початок о 7:00, безпідставні. Крім щойно описаного дослідження, кілька інших експериментів засвідчили ефективність техніки «низької траєкторії м'яча» за різних обставин (див. *Brownstein & Katzev, 1985; Burger & Petty, 1981; Joule, 1987*; див. *Cialdini, Cacioppo, Bassett, & Miller, 1978* для докладної інформації).

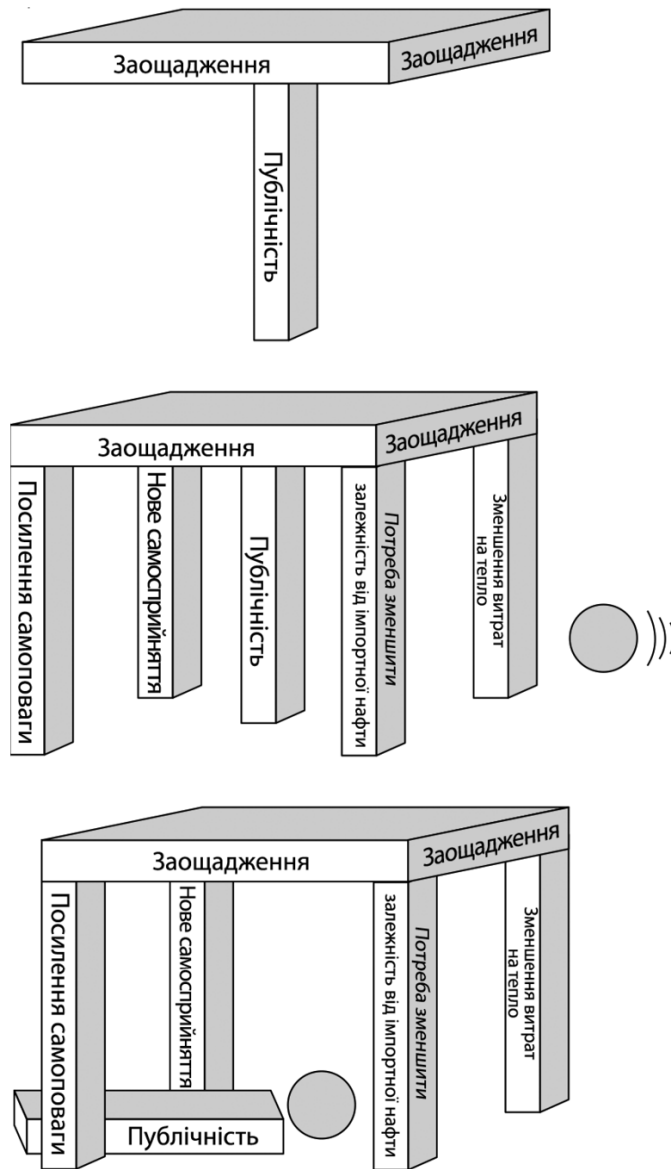


Рис. 3.2. Низька траєкторія в довгостроковому вимірі

На цьому рисунку зображено експеримент із заощадження енергії в штаті Айова; на ньому ми бачимо, як початкові зусилля спіралися на обіцянку публічності (угорі). Однак невдовзі зобов'язання заощаджувати паливо призвело до зародження нових опор, тож дослідницька команда змогла кинути м'яча по низькій траєкторії (середина). Наслідком став постійний рівень заощаджень, який міцно стояв на власних опорах після того, як початкову опору публічності з-під нього вибили (знизу).

Як не дивно, але коли чинник розголосу вже не був доступний, ці сім'ї не просто далі заощаджували паливо, а й збільшили свої зусилля. Пояснити таке намагання можна кількома інтерпретаціями, проте в мене є фаворит. Можливість здобути газетну славу певною мірою заважала власникам будинків повністю присвоїти зобов'язання до економії. З усіх причин спробувати заощадити паливо це була єдина зовнішня, і лише вона заважала власникам вважати, що вони заощаджують газ, бо вірять у таку потребу. Тож, коли надійшов лист про скасування угоди щодо публікації в газеті, він усунув єдину перешкоду для цих мешканців вважати себе зацікавленими, енергосвідомими громадянами.

Це беззастережне нове самосприйняття спонукало їх посилити ошадливість. Як і Сара, вони зробили вибір завдяки запропонованій вигоді, але дотримувалися його навіть послідовніше, коли цю вигоду відібрали²⁰.

Як захиститися?

Єдиний відомий мені ефективний спосіб захисту від зброї впливу, утілюваний у поєднанні принципів зобов'язання та послідовності, — це усвідомлення того, що хоч послідовність зазвичай добра, навіть життєво важлива, однак є дурний і негнучкий її різновид, якого варто уникати. Ми повинні остерігатися схильності до автоматичної й бездумної послідовності, адже вона робить нас беззахисними перед маніпуляціями тих, хто хоче використовувати механічну зв'язку зобов'язань-послідовності, щоб отримати зиск.

Оскільки автоматична послідовність така корисна, що дає нам змогу економити й ефективно проводити більшу частину часу, то недоцільно просто повністю видалити її зі свого життя. Результати були б катастрофічні. Якби, замість поводитися згідно з нашими попередніми рішеннями та вчинками, ми зупинялися, щоб продумати переваги кожної нової дії перед її виконанням, то ніколи не встигли б здійснити щось важливе. Нам потрібен навіть той небезпечний, механічний різновид послідовності. Єдиний вихід із дилеми — це знати, коли така послідовність, імовірно, призведе до поганого вибору. Є певні сигнали — два окремі види сигналів, — які нас про це попереджають. Кожен із них відчуває інша частина нашого тіла.

Шлункові знаки

Перший сигнал легко розпізнати. У нас буквально стискається шлунок, коли ми розуміємо, що потрапили в пастку й мусимо задовольнити небажане прохання. Зі мною це траплялося сотні разів. Особливо пам'ятний випадок стався одного літнього вечора задовго до того, як я почав вивчати техніку поступливості. Я почув дзвінок, відчинив двері й побачив неймовірну молоду жінку, одягнену в шорти й відвертий топ. Я помітив, однак, що вона тримала теку з паперами й попросила мене взяти участь в опитуванні. Бажаючи справити сприятливе враження, я погодився і, визнаю, трохи прибрехав у відповідях на її запитання, щоб виставити себе в найбільш позитивному світлі. Наша розмова відбувалася так:

Неймовірна молода жінка: Вітаю! Я проводжу опитування, як зазвичай розважаються жителі нашого міста. Чи можете відповісти на кілька запитань?

Чалдині: Прошу, заходьте.

НМЖ: Дякую. Я присяду тут і почну. Скільки разів на тиждень ви вечеряєте в місті?

Ч: О, певно, три, може, чотири рази на тиждень. Насправді щоразу, коли є така можливість; я люблю гарні ресторани.

НМЖ: Чудово. А ви зазвичай замовляєте вино за вечерєю?

Ч: Тільки якщо воно імпортне.

НМЖ: Зрозуміло. Як щодо фільмів? Ви часто ходите в кіно?

Ч: Кіно? Я обожаю хороші фільми. Особливо мені подобаються інтелектуальні фільми із субтитрами в нижній частині екрана. Як щодо вас? Ви любите дивитися фільми?

НМЖ: Ем... так. Однак повернімось до інтерв'ю. Ви часто відвідуєте концерти?

Ч: Однозначно. Зазвичай слухаю симфонічні речі. Проте мені подобаються і якісні поп-групи.

НМЖ: (швидко записує). Чудово! І останнє запитання. Як щодо гастрольних вистав театральних чи балетних колективів? Ви їх відвідуєте, коли вони в місті?

Ч: А, балет — рух, грація, форма — я це люблю. Позначте мене як шанувальника балету. Дивлюся його за кожної нагоди.

НМЖ: Чудово. Одну хвилину, я перевірю цифри, пане Чалдині.

Ч: Насправді докторе Чалдині. Однак це звучить так формально. Називайте мене Бобом.

НМЖ: Гаразд, Бобе. Судячи з інформації, яку ви мені надали, я рада повідомити, що ви можете заощадити до 1200 доларів на рік, долучившись до *Clubamerica*! Невеликий членський внесок дає право на знижки на більшість заходів, які ви згадали. Напевно, така соціально активна людина, як ви, хотіла б скористатися величезними заощадженнями, які наша компанія може запропонувати для всіх розваг, які ви, з ваших слів, практикуєте.

Ч: (у пастці, наче щур). Добре... Ем... Я... Ем... Я згоден.

Я добре пам'ятаю відчуття стягненості в моєму шлунку, коли вичавлював згоду. Це був чіткий дзвіночок мозку: «Гей, ти попався!» Однак я не бачив виходу. Я загнав себе в глухий кут власними словами. Якби тоді відмовився від її пропозиції, на мене чекало б кілька неприємних альтернатив. Якби спробував відступити під приводом того, що насправді не такий тусовник, за якого себе видавав під час розмови, то виявилось б, що я брехун. Намагання відмовитися від пропозиції, не пояснюючи відмову, змусило б мене здатися дурнем, який не хоче зекономити 1200 доларів. Я купив розважальний пакет, хоч знав, що потрапив у пастку. Потреба бути послідовним щодо сказаного зачарувала мене.

Однак більше такого не траплялося. Тепер я слухаю сигнали шлунка й знайшов спосіб поводитися з людьми, які намагаються використовувати принцип послідовності на свою користь. Я просто пояснюю їм, що саме вони роблять. Ця тактика стала для мене ідеальною контратакою. Щоразу, коли шлунок каже мені, що я буду дурнем, якщо задовольню прохання лише тому, що воно узгоджується з попередніми зобов'язаннями, до яких мене залучили хитрістю, я висловлюю цю думку запитувачу. Я не намагаюся заперечувати важливість послідовності, а просто вказую на абсурдність дурної послідовності. Якщо у відповідь запитувач винуватو знічується чи здивовано відступає — я задоволений. Я переміг, а експлуататор втратив.

Іноді я замислююся над тим, що було б, якби ця неймовірна молода жінка з далекого минулого спробувала продати мені членство

в розважальному клубі зараз. Я все продумав. Уся взаємодія була б однакова, крім кінця:

НМЖ: ...Напевно, така соціально активна людина, як ви, хотіла б скористатися величезними заощадженнями, які наша компанія може запропонувати для всіх розваг, які ви, з ваших слів, практикуєте.

Ч: (надзвичайно самовпевнено). Аж ніяк. Бачте, я розумію, що зараз відбулося. Я знаю, що ваша байка про опитування була лише приводом, щоб змусити людей розповідати вам, як часто вони виходять у світ і що за цих обставин є природна схильність до перебільшення. І я не дозволяю собі застрягнути в механічній послідовності, коли знаю, що це неправильно. Жодного *клац-бац* у моєму випадку.

НМЖ: Що?

Ч: Гарзд, дозвольте сказати так: (1) нерозумно було б мені витратити гроші на те, чого не хочу; (2) я знаю з надійного джерела, прямо зі свого шлунка, що мені не потрібен ваш розважальний план; (3) тож, якщо ви досі вірите, що я його куплю, ви, імовірно, досі вірите в Зубну фею. Звісно, така розумна людина, як ви, зможе це второпати.

НМЖ: (як неймовірно красивий молодий щур у пастці) Ну... е... Я... е... Певно, так.

Знаки з глибини серця

Шлунки не особливо сприйнятливі чи чутливі органи. Тільки коли стане очевидно, що нас заганяють у куток, вони, імовірно, зауважать і передадуть цю інформацію. В інший час, коли не так очевидно, що нас обманюють, наші шлунки можуть не спрацювати. За таких обставин підказку потрібно шукати деінде. Чудовою ілюстрацією є ситуація моєї сусідки Сари. Вона взяла важливе зобов'язання щодо Тіма, скасувавши попередні шлюбні плани. Це зобов'язання виростило власні опори, тож навіть, попри втрату його початкових рушіїв, Сара далі його дотримується. Вона сформулювала нові аргументи й переконала себе, що вчинила правильно, тому залишається з Тімом. Нескладно зрозуміти, чому шлунок Сари не стискається. Шлунки подають сигнал, коли ми робимо те, що вважаємо неправильним. Сара так не вважає. На її думку, вона зробила правильний вибір, тож поводиться відповідно.

Однак якщо я надто не помиляюся, якась частина Сари визнає її вибір помилкою, а її теперішню життєву ситуацію — наслідком нерозумної послідовності. Де саме є та частина Сари, ми не можемо бути впевнені, але я шукав би її в глибині серця. Вочевидь, це єдине місце, де ми не можемо обдурити себе. Туди не проникає жодне наше виправдання, там не діє жодна наша раціоналізація. Серце Сари знає істину, хоч вона не чує чітко її сигнал через шум і гамір нової структури підтримки, яку сама спорудила.

Якщо Сара помилилася у виборі Тіма, то як довго може протриматися, не визнавши цього в усій чіткості й не відчувши болісного стискання десь у глибині серця? Немає відповіді. Одне певне: з плином часу альтернативи Тіму зникають. Сари краще якнайшвидше визначитися, чи, бува, вона не помилилася.

Звісно, це простіше сказати, ніж зробити. Сара повинна відповісти на надзвичайно складне запитання: «Знаючи те, що тепер знаю, якби я могла повернутись у часі, чи зробила б той самий вибір?» Проблема полягає в частині запитання «знаючи те, що тепер знаю». Тільки що вона тепер точно знає про Тіма? Скільки того, що вона думає про нього, походить із відчайдушної спроби виправдати своє зобов'язання? Сара стверджує, що вона прийняла Тіма назад, тож він більше піклується про неї, намагається перестати пиячити, навчився робити чудовий омлет тощо. Скуштувавши кілька його омлетів, я маю певні сумніви. Важливим запитанням є те, чи вірить вона цьому не лише мозком, а й глибоко в серці.

Однак є скромний прийом, який Сара може використати, щоб дізнатися, наскільки її задоволення Тімом справжнє, а наскільки становить наслідок нерозумної послідовності. Психологічні дослідження свідчать, що наші почуття до чогось виявляють себе за частку секунди до того, як ми здатні їх інтелектуалізувати (*Murphy & Zajonc, 1993; van den Berg et al., 2006*). Я підозрюю, що повідомлення, яке йде з глибини серця, — чисте основне почуття. Тому, привчивши себе до уважності, ми зможемо вловлювати це почуття, перш ніж буде використаний наш когнітивний апарат. Відповідно до такого підходу, якби Сара хотіла поставити собі вирішальне запитання: «Чи я знову б зробила той самий вибір?», їй варто було б ловити перший спалах почуттів і довіритися йому. Вони, імовірно, будуть сигналом із

глибини її серця, який прослизне неспотвореним, перш ніж не нахлинуть засоби, за допомогою яких Сара зможе себе обманути²¹.

Я сам тепер використовую цей інструмент, щойно починаю підозрювати, що схилиюся до нерозумної послідовності. Одного разу, наприклад, я зупинився на заправці, реклама якої стверджувала, що тут ціна галона бензину на кілька центів нижча, ніж на інших заправках поблизу. Уже тримаючи насадку для насоса в руці, я помітив, що ціна на два центи вища, ніж зазначена на рекламному щиті. Коли я спитав про цю різницю працівника заправки, який проходив повз і, як пізніше дізнався, був її власником, то він непереконливо пробурмотів, що ціна змінилася кілька днів тому, а він не встиг виправити інформацію на щиті. Я намагався вирішити, що робити. Кілька причин залишитися спали на думку: «Мені справді дуже потрібен бензин»; «Цей насос у руці, а я поспішаю»; «Пригадую, що моя машина наче краще працює на цій марці бензину».

Я мав зрозуміти, чи були ці причини обґрунтовані чи лише виправдовували моє рішення залишитися тут. Тож я поставив собі ключове запитання: «Знаючи те, що знаю про реальну ціну цього бензину, якби я міг повернутися в часі, чи знову зробив би той самий вибір?» Зосередившись на першому сплеску емоцій, я отримав чітку й однозначну відповідь. Я проїхав би повз, не гальмуючи. Я зрозумів, що без цінової переваги інші причини не привели б мене на цю заправку. Не вони породили рішення, а рішення породило їх.

З'ясувавши це, я мав прийняти ще одне рішення. Я вже стояв там і тримав шланг, тож чи не краще було використати його, щоб не завдавати собі зайвого клопоту та їхати в інше місце й заплатити ту саму ціну? На щастя, підійшов власник станції й допоміг мені визначитися. Він запитав, чому я не заправляюся. Я сказав, що мені не подобається розбіжність у ціні, а він пробурчав: «Слухай, не треба мене вчити, як вести справи. Якщо ти думаєш, що я тебе обманюю, друже, то просто поклади цей шланг просто зараз і якнайшвидше забирайся з моєї заправки». Я переконався в тому, що він шахрай, і радо вчинив згідно з моїми переконаннями та його побажаннями. Я кинув шланг на місці... і переїхав його, виїжджаючи із заправки. Іноді послідовність дарує неймовірні моральні компенсації.

Вразливі категорії

Чи можна сказати, що деякі люди мають набагато більшу внутрішню потребу поводитися відповідно до того, що раніше говорили й робили, а отже, особливо вразливі до описаної в цьому розділі тактики творення зобов'язань? Можна. Щоб дізнатися про риси, які характеризують таких осіб, варто розглянути трагічну подію в житті однієї з найвідоміших спортивних зірок сучасності.

Супутні трагедії події, як вони викладені в тогочасному новинному повідомленні *Associated Press (Grandson's drowning, 2005)*, спантеличують. Першого березня 2005 року 17-місячний онук легенди гольфу Джека Ніклауса випадково втопився у ванній. Тиждень по тому спустошений Ніклаус відкинув повернення до пов'язаної з гольфом діяльності в найближчому майбутньому, включно з майбутнім турніром *Masters*, сказавши: «Думаю, що з огляду на те, що трапилося в нашій родині, багато різних речей потребуватимуть мого часу. У мене немає жодних планів, які стосувалися б гри в гольф». Проте того дня він зробив два показові винятки: виступив із промовою перед групою майбутніх членів гольф-клубу у Флориді й зіграв у благодійному турнірі, який проводив його багаторічний суперник Гері Плеєр.

Що ж мало таку велику силу, що відтягнуло Ніклауса від скорботи до двох подій, які були геть незначущі порівняно з тим, що він переживав разом зі своєю родиною? «Ви берете на себе зобов'язання, — сказав він, — і ви повинні їх виконувати». Його відповідь була, власне, така проста. Хоч дрібні події не мали особливого значення в картині світу Ніклауса, однак таке значення, принаймні для нього самого, мали попередні домовленості про участь у цих подіях. Однак чому зобов'язання пана Ніклауса були такі... власне... зобов'язувальні для нього? Чи якісь особисті риси спонукали його до цієї безкомпромісної форми послідовності? Так, і цих рис дві: Ніклаусу 65 років і він американець.

Вік. Не дивно, що особливо схильні до послідовності у своїх думках та вчинках люди часто стають жертвою тактик впливу, які на цій послідовності ґрунтуються. Справді, в одному з досліджень я розробив шкалу вимірювання схильності до послідовності й дійшов висновку: особи, які отримали високі бали за шкалою «схильність до послідовності», найчастіше піддавалися на запити тих, хто використовував техніки «нога у двері» або ж «низької траєкторії

м'яча» (Cialdini, Trost, & Newsom, 1995). Більшим сюрпризом виявилось те, що в наступному дослідженні, у якому брали участь особи віком від 18 до 80 років, ми виявили, що схильність до послідовності зростає з віком і з п'ятдесяти років наші піддослідні виявляли найсильнішу схильність до дотримання послідовності зі своїми попередніми зобов'язаннями (Brown, Asher, & Cialdini, 2005).

Я вважаю, що цей результат допомагає пояснити виконання 65-річним Джеком Ніклаусом його попередніх обіцянок, навіть в умовах сімейної трагедії, яка надавала цілком зрозумілий привід від них відмовитися: щоб зберегти вірність собі, він мусив виконувати власні зобов'язання. Я також вважаю, що той самий результат допомагає пояснити, чому шахраї, які ошукують літніх людей, так часто використовують тактику зобов'язання й послідовності, щоб спіймати здобич. Зважмо на важливе дослідження Американської асоціації пенсіонерів (AARP), яку занепокоїло зростання частоти (і прикрого успіху) телефонного шахрайства проти членів Асоціації, старших від п'ятдесяти років. Разом зі слідчими організація взяла участь в операції під прикриттям у дванадцяти штатах, яка викривала хитрощі телефонних аферистів, спрямованих на людей похилого віку. Одним із результатів операції стала сукупність розшифрованих аудіозаписів розмов між шахраями та їхніми жертвами. Дослідники Ентоні Пратканіс та Дуг Шадель (2005) інтенсивно вивчали ці записи й виявили, що шахраї часто намагалися отримати — або іноді просто витребувати — у жертви початкове невелике зобов'язання, а потім витягнути кошти, перекинувши на жертву відповідальність. Зверніть увагу, як у наступних окремих уривках із розшифровок шахрай використовує принцип послідовності як інструмент залякування людей, чия схильність до особистої послідовності надає цій зброї грізної ваги.

«Ні, ми не просто про це говорили. Ви це замовили! Ви сказали “так”. Ви сказали “так”».

«Ну, ви підписалися на це минулого місяця, хіба не пам'ятаєте?»

«Ви взяли на себе зобов'язання щодо цього понад три тижні тому».

«Я отримав вашу обіцянку й зобов'язання минулого тижня».

«Ви не можете придбати монету та відмовитися від неї за п'ять тижнів. Ви просто не можете цього зробити».

Індивідуалізм. Чи є ще якийсь чинник, крім віку, який стимулював сильну потребу Джека Ніклауса виконувати його зобов'язання? Вище я натякав на такий чинник: він — американець, що народився й зростав у серці держави (штат Огайо), яка відрізняється від більшої частини світу відданістю «культу індивідуальності» (Hofstede, 1980; Vandello & Cohen, 1999). В індивідуалістичних державах, як-от Сполучені Штати та країни Західної Європи, увага зосереджена на особі, тоді як у більшості колективістських суспільств увага сконцентрована на групі. Наприклад, індивідуалісти вирішують, що їм робити в ситуації, зважаючи насамперед на особисту історію, думки й вибір, а не на досвід людей навколо. Це робить їх дуже вразливими до впливу тактики, яка використовує як важіль те, що людина раніше говорила чи робила.

Щоб перевірити цю ідею, я та мої колеги (Petrova, Cialdini, & Sills, 2007) використали варіант техніки «нога у двері» на групі студентів мого університету; половину піддослідних становили американці, а половину — студенти-іноземці з менш індивідуалістичних азійських країн. Ми спочатку попросили всіх студентів узяти участь у двадцятихвилинному онлайн-опитуванні «Школа та соціальні стосунки». Потім, за місяць, ми попросили їх пройти сорокахвилинне опитування на цю саму тему. Серед тих, хто завершив двадцятихвилинне опитування, більш індивідуалістичні американські студенти вдвічі частіше, ніж студенти-азійці, погодилися пройти й сорокахвилинний тест (21,6 % проти 9,9 %). Чому? Тому що вони раніше особисто дали згоду на подібне прохання; індивідуалісти натомість вирішують, що їм робити далі на основі того, що особисто зробили. Отже, члени індивідуалістичних спільнот — особливо старші — повинні пантрувати щодо тактик впливу, які починаються із запиту на якийсь невеличкий крок. Ці маленькі обережні кроки можуть призвести до великих стрибків у невідоме.

Підсумки

□ Психологи давно ідентифікували бажання більшості людей бути й здаватися послідовними у словах, переконаннях, поглядах і вчинках. Ця схильність до послідовності живиться з трьох джерел. По-перше,

виражену особисту послідовність високо цінують у суспільстві. По-друге, крім впливу на образ в очах інших, переважно послідовна поведінка корисна в повсякденному житті. По-третє, послідовна орієнтація забезпечує оптимальний шлях у перипетіях сучасного буття. Коли ми послідовні щодо попередніх рішень, то зменшуємо потребу обробити всю відповідну інформацію в подібних ситуаціях у майбутньому; натомість варто просто згадати попереднє рішення й реагувати відповідно до нього.

□ У царині поступливості ключовим елементом стає створення початкового зобов'язання. Взявши на себе зобов'язання (тобто зайнявши позицію), люди більше ладні погодитись на запити, які відповідають цьому зобов'язанню. Отже, багато професіоналів поступливості намагаються спонукати людей зайняти початкову позицію, що відповідатиме поведінці, яку ці професіонали згодом вимагатимуть від них. Однак не всі зобов'язання однаково ефективні у створенні послідовних дій у майбутньому. Зобов'язання найбільш ефективні, коли вони активні, публічні, передбачають докладання зусиль і розглядаються як внутрішньо мотивовані (не примусові).

□ Рішення щодо зобов'язань, навіть помилкові, мають схильність до самопідтримки, оскільки можуть творити свої нові опори. Тобто люди часто додають нові причини й виправдання на підтримку правильності зобов'язань, уже взятих на себе. Унаслідок цього певні зобов'язання діють тривалий час після зміни умов, за яких виникли. Це явище пояснює ефективність певних обманних методів поступливості на кшталт «низької траєкторії м'яча».

□ Щоб ідентифікувати надмірний вплив тиску послідовності на наші рішення щодо поступливості й протистояти йому, варто слухати сигнали, які надходять з двох місць усередині нас: з нашого шлунку та з глибини нашого серця. Шлунок подає знаки, коли розуміємо, що нас спонукають зобов'язанням і послідовністю дати згоду на запити, які не хочемо виконувати. За цих обставин найкраще пояснити запитувачу, що така поступливість становитиме нерозумний підвид послідовності, до якого вважаємо за краще не залучатися. Знаки з глибини серця відмінні. Вони найліпше працюють, коли нам не зрозуміло, що початкове зобов'язання було неправильне. Тут ми повинні поставити собі найважливіше запитання: «Знаючи те, що знаю, якби я міг повернутися в часі, чи взяв би на себе таке саме зобов'язання?»

Інформативну відповідь може дати перший спалах емоцій. Тактика зобов'язання й послідовності, ймовірно, особливо добре впливає на представників індивідуалістичних спільнот, особливо старших за п'ятдесят років.

Запитання для самоконтролю

Опанування змісту

1. Чому ми хочемо в більшості ситуацій здаватися й бути послідовними?
2. Чому в багатьох ситуаціях ми вважаємо бажаною навіть безкомпромісну послідовність?
3. Які чотири чинники сприяють тому, що зобов'язання впливає на самосприйняття людини та її подальші дії в майбутньому?
4. Що робить письмові зобов'язання такими ефективними?
5. Який взаємозв'язок між тактикою «низької траєкторії м'яча» та процесом творення власних опор?

Критичне мислення

1. Припустімо, ви радите американським солдатам, як уникати такого тиску послідовності, який був застосований щодо військовополонених під час Корейської війни. Що саме ви їм сказали б?
2. Маючи на увазі шалену лояльність власників мотоциклів *Harley-Davidson* до бренду, один коментатор сказав: «Якщо зможете переконати клієнтів витатувувати ваше ім'я на грудях, то, ймовірно, вам більше не доведеться турбуватися, що вони змінять бренд». Поясніть, чому це правда. У відповіді посилайтеся на кожен із чотирьох чинників, які максимально збільшують вплив сили зобов'язання на майбутні дії.
3. Уявіть, що вам складно готуватися до важливого іспиту, до якого залишилося менше ніж тиждень. Спираючись на знання про особливості зобов'язань, опишіть, що ви зробили б, щоб змусити себе присвятити навчанню потрібний час. Обов'язково поясніть, чому вибрані дії мають спрацювати.

4. Подумайте про традиційні великі весілля, типові для більшості культур. Які особливості таких подій можна розглядати як засоби, що посилюють зобов'язання пари та їхніх сімей?

5. Як світлина на початку цього розділу розкриває його тему?

[20](#) На щастя, не потрібно застосовувати такий оманливий підхід, як техніка «низької траєкторії м'яча», щоб використовувати силу принципу зобов'язання / послідовності в кампаніях за відповідальну поведінку громадян. Приголомшлива серія досліджень Річарда Катцева та його студентів із Рід-коледжу продемонструвала ефективність таких тактик творення зобов'язань, як письмові заяви та процедури «нога у двері», щоб підкріпити та поширити сортування й перероблення сміття, відповідального використання енергії та подорожей автобусами (*Bachman & Katzev, 1982; Katzev & Johnson, 1983, 1984; Katzev & Pardini, 1988; Pardini & Katzev, 1983—1984*).

[21](#) Це не означає, що наші емоції щодо проблеми завжди відмінні чи варті більшої довіри, ніж те, що ми про неї думаємо. Однак дані водночас свідчать, що наші емоції й переконання часто не збігаються. Тому в ситуаціях зобов'язання, яке, імовірно, породжуватиме допоміжні раціоналізації, почуття цілком можуть дати кращу пораду. Це особливо релевантно в ситуаціях на кшталт можливого щастя Сари, коли проблема стосується емоцій (*Wilson et al., 1989*).

РОЗДІЛ 4. СОЦІАЛЬНІ ДОКАЗ . ІСТИНА — ЦЕ МИ

Коли всі думають однаково, ніхто особливо й не думає.

Волтер Лінман



Я не знаю жодної людини, якій подобався б закадровий сміх.
Навпаки, коли одного дня я опитав людей, які заходили в мій
кабінет — кількох студентів, двох майстрів ремонту телефонів та

консьєржа, — у всіх реакція була негативна. Найгарячіше вони критикували телебачення, на якому нескінченно програють записи сміху та підсилених технічними засобами веселощів. Люди, що я їх опитав, ненавиділи закадровий сміх. Вони називали його дурнуватим, нещирим і геть штучним. І хоч моя вибірка невеличка, готовий закластися, що вона коректно відбиває негативне ставлення більшості американців до записаного сміху.

Чому ж тоді закадровий сміх такий популярний серед телепродюсерів? Ці люди здобули пафосні посади й шикарні зарплати завдяки тому, що знають, як задовольнити бажання аудиторії, однак регулярно використовують закадровий сміх, такий гидкий для аудиторії, попри протести найталановитіших артистів. Досить часто відомі режисери, сценаристи чи актори вимагають усунути закадровий сміх з телепроектів, у яких беруть участь. Лише іноді їхнє бажання задовільняють, але не без спротиву.

Чим же так приваблює телепродюсерів закадровий сміх? Чому ці досвідчені та проникливі люди захищають практику, яка не подобається їхнім потенційним глядачам і видається образливою найбільшим талантам? Відповідь водночас проста та захоплива: вони знають наукові дослідження. Експерименти виявили, що використання запису веселощів під час перегляду гумористичних передач спонукає аудиторію сміятися триваліше й частіше та оцінювати ці передачі як кумедніші (*Provine, 2000*). Крім того, певні дані свідчать, що закадровий сміх найефективніший, коли жарти недолугі (*Nosanchuk & Lightstone, 1974*).

З огляду на цю інформацію дії телепродюсерів цілком виправдані. Додавання записів сміху до гумористичних програм змушує аудиторію більше сміятися й ліпше сприймати програму, навіть якщо — і особливо якщо — гумористичний матеріал поганої якості. Чи дивно в такому разі, що переповнене бездарними ситками телебачення перенасичене й закадровим сміхом? Ці продюсери чудово знаються на своїй справі.

Коли ми розгадали таємницю широкої популярності закадрового сміху, залишається відповісти на ще бентежніше запитання: чому саме закадровий сміх так на нас впливає? Уже не телепродюсери видаються дивакуватими, адже вони діють логічно й у власних інтересах, а підозрілою стає поведінка аудиторії. Чому ми більше сміємося

з комедійного матеріалу, що потопає в морі механічних веселоців? І чому такий комічний непотріб видається нам смішнішим? Продюсери насправді нас не дурять. Усім очевидна штучність записів сміху. Вони так нахабно й відверто сфабриковані, що їх ніяк не можна сплутати зі справжнім сміхом. Ми чудово розуміємо, що чуємо регіт, аж ніяк не пов'язаний із дотепністю попереднього жарту. Він не вибухає спонтанно в справжній аудиторії: його вмикає технік за пультом. І хоч підробка абсолютно очевидна, вона спрацьовує!

Принцип соціального доказу

Щоб зрозуміти, чому закадровий сміх такий ефективний, спочатку варто з'ясувати природу ще одного потужного засобу впливу — принципу соціального доказу. Відповідно до цього принципу ми визначаємо правильне, з'ясовуючи, що вважають правильним інші (*Lun et al., 2007*). Цей принцип найчастіше застосовують, коли визначають доречність певної поведінки. *Ми вважаємо поведінку в конкретній ситуації правильною тією мірою, якою до неї вдаються інші люди.*

Схильність визначати доречність певної дії з огляду на те, чи так чинять інші, зазвичай чудово спрацьовує. Переважно ми рідше помиляємося, коли діємо згідно з соціальними доказами, аніж усупереч їм. Зазвичай, коли чимало людей поводяться аналогічно, то це правильна поведінка. Така особливість принципу соціального доказу — це водночас його велика сила і його головна слабкість. Як і інші засоби впливу, він указує нам короткий шлях до визначення правильної поведінки. Водночас цей принцип робить кожного, хто використовує такий короткий шлях, вразливим до атак тих, хто хоче отримати зиск і зачאיвся край дороги.

Проблема із закадровим сміхом полягає в тому, що ми починаємо реагувати на соціальні докази в такий бездумний і рефлекторний спосіб, що нас здатна надурити часткова чи неправдива інформація. Наша дурість не в тому, що ми користуємося з чужого сміху, щоб визначити, що смішне. Дурість у тому, що ми так реагуємо на відверто несправжній сміх. У певний спосіб одна відокремлена ознака дії гумору — звук — спрацьовує як сутність гумору. Приклад із першого розділу про індічку та тхора добре це ілюструє. Оскільки особливе

«чів-чів» індичат зазвичай асоціюється з новонародженими пташенятами, їхні матері піклуватимуться чи не піклуватимуться про них, орієнтуючись лише на цей звук. Пригадайте, як вдавалося надурити індичку опудалом тхора, якщо воно відтворювало запис «чів-чів». Імітації звуків, які видають пташенята, вистачало, щоб спрацьовував вмикач материнського інстинкту індички.

Урок індички та тхора неприємно точно ілюструє відносини між пересічним глядачем і телепродюсером, який запускає закадровий сміх у програмах. Ми так звикли сприймати сміх інших як вказівку на те, з чого варто сміятися, що нас теж можна змусити реагувати на звук, а не на зміст. Як і відокремлений від реального індичати звук «чів-чів», що може стимулювати індичку до материнської поведінки, відокремлений від реальності справжньої аудиторії запис «га-га-га» так само здатен змусити сміятися. Телепродюсери користаються з нашої схильності вибирати короткі шляхи та автоматично реагувати, спираючись на часткові дані. Вони знають, що їхні записи запускають наші реакції. *Клац-бац.*

Сила народу

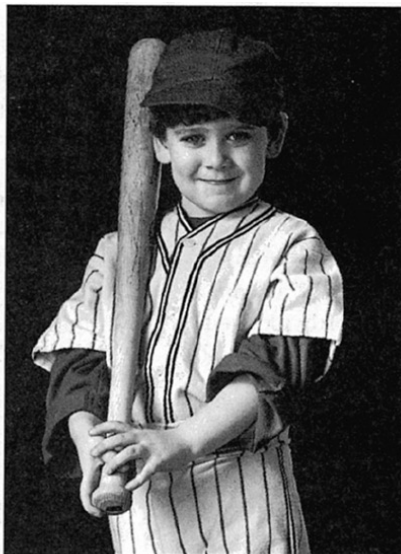
Не лише телепродюсери використовують соціальні докази заради прибутку. Нашу схильність припускати, що дія правильніша, коли її виконують інші, експлуатують у найрізноманітніших ситуаціях. Бармени іноді «підживлюють» скарбнички для чайових кількома купюрами, щоб створити ілюзію, наче це чайові, які лишили інші клієнти, і переконати відвідувачів, що в цьому барі заведено залишати гроші банкнотами. Збирачі пожертв у церкві з тією самою метою іноді наповнюють кошики для пожертв і мають не менш позитивний вплив на результат. Протестантські проповідники відомі тим, що шпигують аудиторію «підсадними качками», які навчені в певний момент виходити наперед, щоб свідчити чи дати пожертву.

Рекламники любляють повідомляти, що певний товар «найшвидше захоплює ринок» чи «найкраще продається», адже їм не треба переконувати нас, що товар хороший; вони лише говорять, що багато інших людей так уважає, і це може бути достатнім доказом. Продюсери добродійних телемарафонів присвячують неймовірно багато часу оприлюдненню списків глядачів, які вже пообіцяли

зробити внески. Це чітко сигналізує тим, хто вагається: «Подивіться на всіх цих людей, які вирішили пожертвувати гроші. Мабуть, так робити правильно». Окремі власники нічних клубів симулюють наочний соціальний доказ якості їхніх закладів, створюючи назовні довгі черги, навіть коли всередині достатньо місця. Продавців навчають вплітати в їхні тексти численні свідчення осіб, які купили товар. Консультант із продажу та мотивації Кеветт Роберт чудово схопив суть принципу й виклад її у порадах для продавців-стажерів: «Оскільки 95 % людей — імітатори, а лише 5 % — ініціатори, їх більше переконують дії інших, ніж будь-які надані докази».

Дослідники також застосовували методики на основі принципу соціального доказу й часом одержували приголомшливі результати²². Зокрема, психолог Альберт Бандура проторував новий шлях, розробивши методики, покликані усунути небажану поведінку. Бандура та його колеги описали, як люди, які потерпають від фобій, можуть позбутися надмірних страхів у неймовірно простий спосіб. Наприклад, в одному з ранніх досліджень (*Bandura, Grusec, & Menlove, 1967*) діти дошкільного віку, які страшенно боялися собак, просто дивилися по двадцять хвилин на день, як маленький хлопчик весело грається з песиком. Це спричиняло такі яскраві зміни в реакціях, що вже за чотири дні 67 % полохливих дітей бажали залізити в манеж разом із собакою й лишитися там, пестячи та чухаючи тварину, навіть коли нікого, крім них, у кімнаті не було. Крім того, коли дослідники за місяць знову протестували рівень дитячих страхів, то виявили, що ефект за цей час не послабився. Ба більше, діти хотіли взаємодіяти з собаками, як ніколи раніше. Важливе практичне відкриття було зроблено у другому дослідженні дітей, які дуже сильно боялися собак (*Bandura & Menlove, 1968*). Щоб послабити страхи цих дітей, не обов'язково було справді показувати їм іншу дитину, яка бавилася із собакою. Не менш дієвими виявилися відеозаписи. Найефективніші відео зображали багато різних дітей, які проводили час зі своїми собаками. Як виявилось, принцип соціального доказу працює найкраще, коли доказами є дії багатьох інших людей²³.

*П'ятдесят мільйонів американців
не можуть помилятися*



**ЦЕ ЛИШЕ ОДИН ІЗ П'ЯТДЕСЯТИ
МІЛЬЙОНІВ АМЕРИКАНЦІВ,
ЩО ІНВЕСТИУЮТЬ В ОЩАДНІ ОБЛІГАЦІЇ
СПОЛУЧЕНИХ ШТАТІВ.**

Дедалі більше американців у всій країні дбають про майбутнє своїх дітей, купуючи ощадні облигації Сполучених Штатів. Цей юний гравець Малої ліги отримує ощадну облигацію на кожен день народження. Коли він піросте, піросте й цінність облигацій. Тому для хлопця це не лише подарунок, а й інвестиція. Дізнайтеся, як ощадні облигації Сполучених Штатів утілюють мрії мільйонів американців. Зателефонуйте за номером 1 800 4 US BOND, щоб отримати більше інформації.

Ощадні облигації Сполучених Штатів
Перетворюємо американську мрію на реальність.



U.S. Savings Bonds
Making American Dreams A Reality

A public service of this newspaper



Потужний вплив відеозаписів на зміну поведінки дітей можна використовувати як терапію багатьох інших проблем. Приголомшливі результати мали дослідження соціально пасивних дошкільнят, що їх виконав психолог Роберт О'Коннор (*O'Connor, 1972*). Ми всі бачили таких надзвичайно сором'язливих дітей, які товчуться збоку, поки їхні однолітки граються чи юрмляться. О'Коннор переймався тим, що зазначена поведінка в ранньому віці могла спричинити довгострокову модель ізоляції й зумовити тривкі складнощі щодо соціального комфорту та адаптації вже в дорослому віці. Намагаючись зупинити та змінити розвиток такої моделі, О'Коннор зняв відео з одинадцятьма різними сценами в дитсадку. Кожна сцена починалася з того, як щоразу інша дитина спочатку самотньо спостерігала за якоюсь соціальною активністю, а тоді брала в ній участь на радість усім. О'Коннор дібрав

групу найбільших одинаків із чотирьох дитсадочків і показав їм відео. Наслідки були приголомшливі. Подивившись відео, самотники негайно починали не менш активно, ніж інші діти, взаємодіяти з однолітками в дитсадку. Ще дивовижніше відкриття чекало на О'Коннора, коли він повернувся в дитсадок шістьма тижнями пізніше. Замкнені в собі діти, які не бачили відео О'Коннора, залишалися такі самі ізольовані, як і раніше, а ті з них, хто *бачив* відео, перетворилися на найбільш соціально активних дітей у своїх дитсадках. Здається, що переглянутої один раз 23-хвилинної стрічки вистачило, щоб змінити розвиток потенційної моделі слабкоадаптованої поведінки протягом усього життя. Такий потужний принцип соціального доказу²⁴.

Після потопу

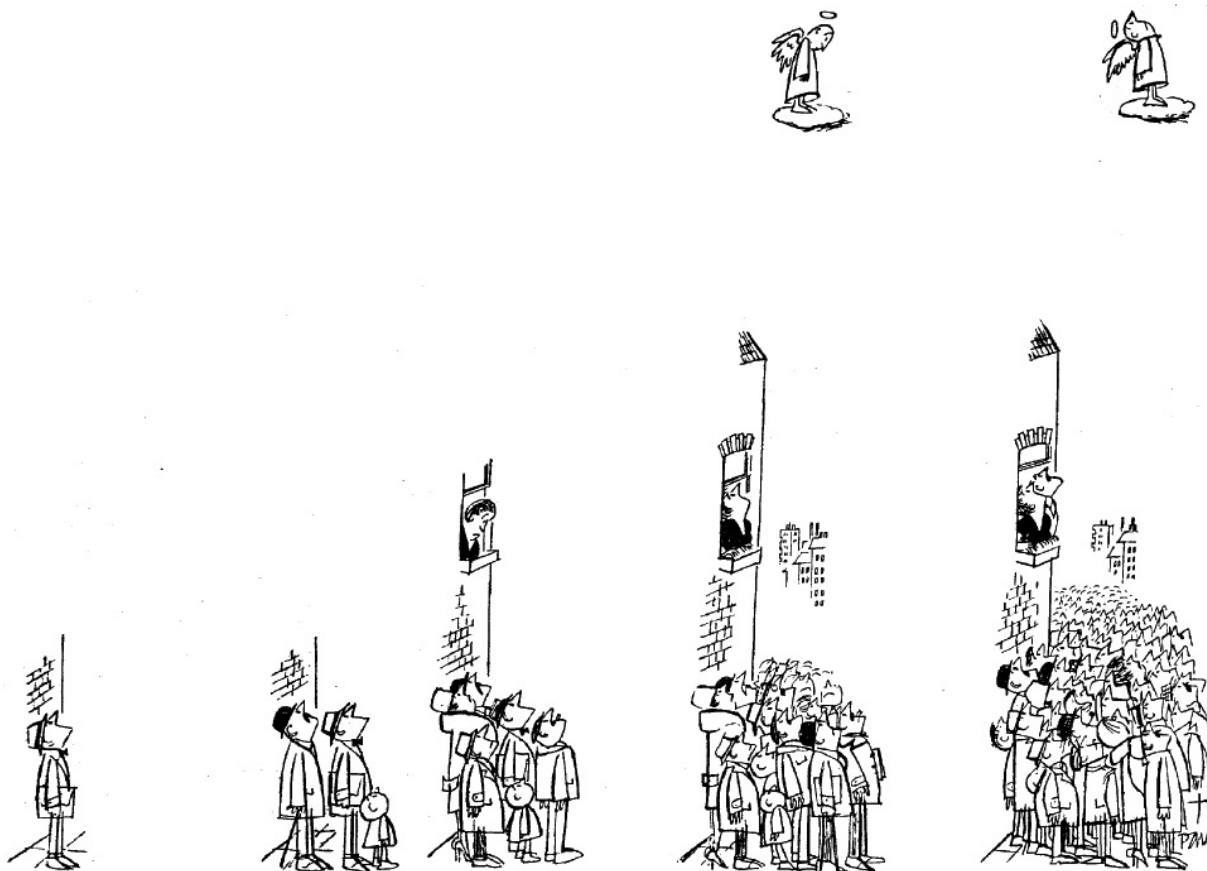
Якщо потрібно проілюструвати силу соціального доказу, я віддаю перевагу одній історії. Кілька рис додають їй привабливості. Ця історія становить чудовий приклад рідко використовуваного методу включеного спостереження, коли науковець вивчає процес, занурившись у його природне розгортання; вона дає цікаву інформацію для таких відмінних груп науковців, як історики, психологи та теологи, і — найважливіше — демонструє, як соціальні докази можуть використовувати проти нас не інші, а ми самі, щоб переконатися в реальності вибраної версії подій.

²² Програма дослідження Кеннета Крейга та його помічників показує, як принцип соціального доказу впливає на досвід болю. В одному дослідженні (*Craig & Prkachin, 1978*) піддослідні, які зазнали впливу серії електричних розрядів, менше відчували біль (відповідно до їхніх власних свідчень, психофізичних замірів сенсорної чутливості та фізіологічних реакцій на кшталт частоти серцебиття та провідності шкіри), коли перебували в компанії іншого піддослідного, який терпів розряди струму так, начебто вони взагалі не були болісні.

²³ Читачі, які сумніваються, що на позірну доречність дії помітно впливає кількість інших людей, які до неї вдаються, можуть виконати невеликий експеримент. Станьте на велелюдній вулиці і дивляйтеся в якусь точку на небі чи на високій будівлі протягом принаймні однієї хвилини. Майже нічого не станеться за цей час: більшість людей пройде повз не глянувши, і майже ніхто не зупиниться, щоб подивитися з вами в одному напрямку. Наступного дня підіть на те саме місце з чотирма друзями й знову дивіться в одну верхню точку. За хвилину навколо вас збереться натовп перехожих, який витягне шиї в тому самому напрямку. Перехожі, які до вас не долучаться, відчують майже непоборний тиск глянути догори хоча б на секунду. Результати вашого експерименту відповідатимуть результатам, які одержали три соціальні психологи з Нью-Йорка, якщо ви та ваші друзі змусите 80 % перехожих поглянути на це порожнє місце (*Milgram, Bickman, & Berkowitz, 1969*).

²⁴ Інші дослідження, крім того, що виконав О'Коннор, наводять, однак, на думку, що зафільмований соціальний доказ має також інший бік. Надзвичайний вплив відеодемонстрацій на те, що діти вважають правильним, став джерелом великого занепокоєння для тих, хто переймається частими зображеннями насильства та агресії на телебаченні (*Eron & Huesmann, 1985*). Хоч вплив насильства в медіа на агресивні дії глядачів не лінійний, огляд 28 різних експериментів дає незаперечний результат. Подивившись, як інші люди у фільмах діють агресивно (а не миролюбно), діти та підлітки починають виявляти більше агресії в особистих ситуаціях (*Wood, Wong, & Chachere, 1991*). Через те, як останнім часом у США посилилося занепокоєння огрядністю, пов'язаною з поганим харчуванням, чиновники в галузі охорони здоров'я захвилювалися, що рекламні зображення вживання швидкоїжі в медіа можуть сприяти поганому вибору продуктів завдяки ефекту соціального доказу: «Якщо в рекламі всі замовляють додаткову хрустку курочку, чому б так не зробити й мені?» Дослідження американських дітей азійського, латиноамериканського, афроамериканського походження, а також білих

підтвердило обґрунтованість занепокоєнь. Що більше реклами швидкоїжі бачила родина, то більше вона її вживала. І це траплялося не тому, що реклама змінювала ставлення батьків до швидкоїжі. Натомість відповідно до механізму соціального доказу так ставалося, бо батьки сприймали вживання швидкоїжі як більш нормальне у своїх спільнотах (*Grier et al., 2007*).



У пошуках вищого (і ще вищого) сенсу

Потяг натовпу збіса потужний.

© *Punch/Rothco*

Ця історія коріниться в глибині віків і потребує вивчення дуже давніх даних, адже в минулому існувало чимало тисячолітніх релігійних течій. Різноманітні секти та культу пророкували, що певного дня настане час спокути й великої радості для тих, хто вірує у їхнє вчення. Кожна така течія віщувала, що епоха спасіння почнеться з важливої та незаперечної події, зазвичай катастрофічного кінця світу. Звісно, на превелике розчарування членів таких груп, ці передбачення незмінно виявлялися хибними.

Утім, одразу після повної невдачі пророцтва історія демонструє загадкову річ. Замість того щоб розчаруватися й розійтися,

прихильники культу нерідко ще більше переконувалися у своїх віруваннях. Ризикуючи виставити себе на посміх натовпу, вони виходили на вулиці, публічно утверджуючи догми і з величезним запалом шукаючи новонавернених, які мали б такий запал, що після абсолютного спростування ключового вірування посилювався, а не згасав. Так трапилося з монтаністами на території сучасної Туреччини у другому столітті, голландськими анабаптистами в шістнадцятому сторіччі, сабатіанцями Ізміра в сімнадцятому та американськими міллеритами в дев'ятнадцятому сторіччі. «Отже, — подумали три зацікавлені соціальні психологи, — це могло статися з культом судного дня, що в наш час існував у Чикаго». Науковці — Леон Фестінгер, Генрі Рікен та Стенлі Шахтер, — які на той час разом працювали в Університеті Міннесоти, дізналися про чиказьку групу й вирішили, що вона варта докладнішого вивчення. Вони вирішили провести дослідження, долучившись до групи інкогніто й залучивши ще кількох оплачуваних спостерігачів, і здобули надзвичайно цінний досвід із перших рук щодо того, що відбувалося напередодні й після дня, на який пророкували катастрофу (*Festinger, Riecken, & Schachter, 1964*).

Секта була невелика: її чисельність ніколи не перевищувала 30 членів. Очолювали її чоловік та жінка середнього віку, яких у публікації дослідники назвали «доктор Томас Армстронг» та «пані Маріан Кіч». Доктор Армстронг, терапевт студентського медпункту в університеті, віддавна цікавився містикою, окультними речами й летючими тарілками; отже, він був у групі шанованим експертом із цих питань. Натомість пані Кіч перебувала в центрі уваги. Раніше того року вона почала отримувати послання від чужопланетних духовних істот, яких називала Хранителями. Ці послання, які Маріан Кіч виводила рукою за допомогою пристрою для «автоматичного письма», становили основу системи релігійних вірувань культу. Учення Хранителів було віддалено пов'язане з традиційною християнською думкою.

Послання від Хранителів, які постійно ставали предметом численних дискусій та інтерпретацій у межах групи, набули нового значення, коли її члени почали пророкувати наближення великої катастрофи — потопу, що почнеться в Західній півкулі і, зрештою, затопить увесь світ. І хоч сектанти, вочевидь, спочатку насторожилися, дальші послання запевнили їх, що і вони, і всі, хто вірував у передані

через пані Кіч звістки, виживуть. Перед самою катастрофою прилетять інопланетяни й заберуть вірян на летючих тарілках у безпечне місце, очевидно, на іншу планету. Дуже мало було інформації про операцію порятунку, крім того, що сектанти повинні підготуватися до відльоту, вивчивши певні гасла-відповіді («Я залишив капелюх удома», «Що ви запитуєте?», «Я сам собі носій») та прибравши зі свого одягу всі металеві елементи, адже метал на одязі чи в багажі зробить подорож у летючій тарілці «надзвичайно небезпечною».

Фестінгер, Рікен і Шахтер спостерігали за підготовкою кілька тижнів, що передували даті потопу, і з особливим інтересом зауважили два значущі аспекти поведінки членів групи. По-перше, відданість системі вірувань культу була дуже сильна. Очікуючи на відліт із приреченої Землі, члени групи зробили певні незворотні кроки. Більшість постала перед несприйняттям вірування з боку сім'ї та друзів, але все одно вперто його дотримувалася, хоч часто це означало втрату симпатії близьких. Кільком сектантам рідні чи сусіди погрожували, що вдадуться до юридичних дій, щоб тих визнали психічнохворими. Сестра доктора Армстронга подала позов, щоб його позбавили права опіки над двома молодшими дітьми. Багато вірян звільнилися з роботи чи припинили навчання, щоб присвятити релігійному руху весь час. Дехто навіть роздавав чи викидав особисті речі, передбачаючи, що невдовзі вони вже не знадобляться. Ці люди були так упевнені в тому, що пізнали істину, що витримали надзвичайний соціальний, економічний та юридичний тиск, і їхня відданість догмі посилювалася, коли вони долали кожен перешкоду.

Другим значущим аспектом поведінки вірян до потопу була дивна бездіяльність. Як на осіб, що були так переконані в істинності своєї віри, вони докладали дивовижно мало зусиль, щоб її проповідувати. І хоч сектанти спочатку поширили новину про наближення катастрофи, вони не намагалися навертати нових членів чи активно нести своє Слово. Вони були готові лише дати сигнал тривоги й поспілкуватися з тими, хто добровільно на нього зреагував.

Окрім відсутності намагань переконати когось особисто, неприхильність групи до залучення нових членів виявлялася і в іншому. У багатьох питаннях сектанти дотримувалися секретності: додаткові копії уроків спалювали, впровадили паролі та секретні знаки, зміст певних приватних аудіозаписів не можна було розголошувати

невтаємниченим (ці плівки були такі таємні, що навіть давнім членам секти забороняли їх конспектувати). Публічності уникали. З наближенням дня катастрофи дедалі більше репортерів із газет, телебачення та радіо збиралися біля штаб-квартири групи в будинку пані Кіч. Цих людей переважно проганяли або ігнорували. Найпоширенішою відповіддю на їхні запитання було «без коментарів». І хоч на певний час представники медіа втратили інтерес до групи, вони охоче повернулися, коли релігійна активність доктора Армстронґа вартувала йому посади в університетському медпункті; одному надто наполегливому репортерові навіть погрожували судовим позовом. Схожу облогу розігнали напередодні потопу: рій репортерів докучав вірянам, намагаючись вичавити з них інформацію. Дослідники згодом у поважному тоні підсумували позицію групи щодо публічності й навершення у віру перед очікуванням потопу: «Поставши перед величезним вибухом публічності, вони до останнього намагалися уникнути слави; маючи десятки можливостей проповідувати, вони ухилялися від них, зберігали таємничість і поводитися надзвичайно байдуже» (*Festinger et al.*, 1964).

Зрештою, відігнавши від будинку всіх репортерів і потенційних новонавернених, віряни взялися за остаточні приготування до прибуття космічного корабля, яке мало відбутися вже опівночі. Сцена, що її описали Фестінґер, Рікер та Шахтер, напевно, нагадувала п'єсу театру абсурду. На перший погляд звичайні люди — домогосподарки, студенти, старшокласник, видавець, терапевт, працівник магазину техніки та його мати — добросовісно брали участь у трагікомедії. Вони виконували вказівки двох членів групи, які періодично виходили на зв'язок із Хранителями. Письмові послання Маріан Кіч доповнювала того вечора «Берта», колишня косметологиня, чийм язиком давав вказівки «Творець». Вони старанно заучували фрази, повторюючи вголос разом відповіді, які дадуть змогу потрапити на рятувну летючу тарілку: «Я сам собі носій», «Я сам собі вказівник». Вони серйозно обговорювали, чи послання від додзвонювача, що назвався Капітаном Відео, телевізійним космічним героєм того часу, — то розіграш, чи все-таки це було зашифроване послання від їхніх рятувників.

Дотримуючись вимоги не проносити на борт летючої тарілки нічого металевого, віряни позривали з одягу всі металеві елементи. Жінки

познімали бюстгальтери чи повитягували з них металеві кісточки. Чоловіки повирізали зі штанів застібки-блискавки, тож тепер їх підтримували шворки, а не паски.

Фанатизм групи у справі усунення всього металевого яскраво відчув на собі один із дослідників, який за 25 хвилин до опівночі зауважив, що забув видалити блискавку зі штанів. Спостерігачі описали, що «ця інформація спричинила майже панічну реакцію. Його заштовхали в спальню, де доктор Армстронг тремтячими руками, щосекунди поглядаючи на годинник, вирізав блискавку лезом для гоління й вирвав її заклепки кусачками». Поспішна операція завершилася, і дослідник повернувся у вітальню менш металовмісною, але, можна припустити, набагато блідішою людиною.

З тим як призначений для їхнього відльоту час невпинно наближався, вірян поглинуло мовчазне очікування. На щастя, досвідчені науковці докладно описали події, що трапилися за цей короткий період.

Останні десять хвилин виявилися напруженими для групи у вітальні. Вони не мали чого робити, крім як сидіти й чекати, поклавши пальта на коліна. У напруженій тиші голосно цокали два годинники, один із яких поспішав на десять хвилин. Коли швидший годинник показав п'ять хвилин на першу, один зі спостерігачів уголос повідомив про це. Хор голосів відповів, що північ ще не настала. Боб Істмен підтвердив, що повільніший годинник працював правильно: він особисто налаштував його цього дня. Годинник показував лише чотири хвилини до опівночі.

Ці чотири хвилини минули в цілковитій тиші, крім єдиного вигуку. Коли [повільніший] годинник на камінній полиці показав, що залишається одна хвилина до появи провідника до летючої тарілки, Маріан вигукнула напруженим різким голосом: «Усе відбувається чітко за планом!» Годинник пробив дванадцять разів, кожен удар болісною очевидністю розрізав тишу очікування. Віряни сиділи непорушно.

Можна було сподіватися більш видовищної реакції. Північ настала, і нічого не трапилося. До катаклізму залишалось менше ніж сім годин. Однак реакції людей у кімнаті мало що могли розказати. Не було жодних розмов, жодного звуку. Люди сиділи непорушно, їхні

обличчя видавалися закам'янілими й беземоційними. Єдиним, хто хоча б ворухнувся, був Марк Пост. Він лежав на дивані, заплющивши очі, але не спав. Пізніше, коли до нього заговорили, Марк відповідав односкладно, але решту часу лежав нерухомо. Інші поводитися зовні стримано, однак пізніше стало зрозуміло, що вони сильно вражені...

Повільно й болісно в групі запанувала атмосфера відчаю та безнадії. Вони знову перечитали пророцтво й супутні послання. Доктор Армстронг та пані Кіч знову заявили про свою віру. Віряни розмірковували над своїм скрутним становищем і відкидали пояснення за поясненням як незадовільні. Однієї миті, приблизно о четвертій ранку, пані Кіч зірвалася й гірко розплакалася. «Я знала, — схлипувала вона, — що дехто почав сумніватися, але група повинна дати світло тим, хто найбільше його потребує, група має триматися разом». Решта вірян також втрачала владу над собою. Видно було, що всі вони глибоко вражені й багато хто готовий розплакатися. Уже була майже пів на п'яту, і досі вони не знайшли жодного способу впоратися зі спростуванням пророцтва. Станом на цей час більшість групи відкрито говорила, що провідник не спромігся побути опівночі. Видавалося, що група на межі розпаду (Festinger et al., 1964, с. 162—163, 168).

Одночасно з тим, як почали громадитися сумніви, у впевненості вірян виникли тріщини. Дослідники зафіксували кілька вартих уваги інцидентів, що трапилися один за одним. Перший стався приблизно за чверть на п'яту, коли рука Маріан Кіч несподівано почала виводити «автоматичним письмом» текст святого послання з небес. Прочитане вголос повідомлення виявилось елегантним поясненням подій тієї ночі: «Ця маленька група, що просиділа сама впродовж усієї ночі, випромінила стільки світла, що Господь урятував світ від знищення». Хоча це пояснення було чітке та зрозуміле, само собою воно не нікого не задовольнило. Наприклад, почувши його, один із членів групи просто встав, вийшов і більше не повернувся. Потрібно було ще щось, щоб відродити попередній рівень віри.

Саме цієї миті трапився другий значущий інцидент, що задовольнив згадану потребу. Знову-таки, слова очевидців малюють яскраву картину:

Атмосфера в групі різко змінилася, як і поведінка її членів. За кілька хвилин після того, як пані Кіч прочитала повідомлення з поясненням несправдженого пророцтва, вона отримала інше послання, у якому її інструктували зробити це пояснення публічним. Вона потягнулася до телефона й почала набирати номер редакції однієї газети. Поки вона чекала на з'єднання, хтось спитав: «Маріан, ти вперше сама телефонуєш у газету?» Вона негайно відповіла: «Так, це взагалі вперше, коли я їм телефоную. Раніше мені нічого було їм сказати, але зараз відчуваю, що це терміново». Під її словами могла б підписатися вся група, адже всі вони відчували нагальність справи. Щойно Маріан поклала слухавку, інші члени групи почали по черзі телефонувати в газети, телеграфні агенції, радіостанції, загальнонаціональні журнали, щоб поширити пояснення несправдженого пророцтва про потоп. Бажаючи швидко та гучно розповсюдити інформацію, віряни тепер відкрилися публіці в справах, які раніше були цілком таємні. Якщо лише кілька годин тому вони ігнорували газетярів і болісно сприймали увагу преси, то тепер жадібно прагнули публічності (Festinger et al., 1964, с. 170).

Докорінно змінилися не лише тривала політика щодо таємності та публічності, а й ставлення групи до новонавернених. Раніше потенційних вірян, які навідувалися в будинок, зазвичай ігнорували, показували на двері чи ставилися до них не дуже уважно, але день після спростування показав геть іншу картину. Усіх, хто прийшов, впустили, на всі запитання відповіли, були спроби проповідувати таким відвідувачам. Безпрецедентне бажання членів прийняти новачків було найяскравіше продемонстроване, коли наступного вечора поговорити з пані Кіч прийшли дев'ять старшокласників.

Вони побачили Маріан заглибленою в телефонну дискусію про летючі тарілки зі співрозмовником, якого, як виявилось пізніше, вона вважала інопланетянином. Бажаючи одночасно і поговорити з ним, і затримати нових гостей, Маріан просто долучила останніх до розмови та понад годину спілкувалася то з гостями у вітальні, то з «інопланетянином». Вона так пройнялася поширенням віри, що видавалася нездатною прогавити жодну можливість (Festinger et al., 1964, с. 178).

Як ми можемо пояснити радикальну зміну вірян? За кілька годин вони еволюціонували від відособлених та мовчазних хранителів Слова до нестримних і натхненних його проповідників. Що ж спонукало їх вибрати таку невдалу мить — коли несправджене пророцтво про потоп, мабуть, спричинило б глузування загалом з групи та її догми?

Ключова подія трапилася десь посеред «ночі потопу», коли ставало чимраз очевидніше, що пророцтво не справдиться. Дивно, але не попередня впевненість спонукала членів поширювати віру, а дедалі сильніше почуття невпевненості. Зароджувалося усвідомлення: якщо пророцтва про космічний корабель і потоп хибні, то хибною могла виявитися й уся система вірувань, на якій вони ґрунтувалися. Для тих, хто юрмився у вітальні пані Кіч, щораз більша ймовірність такої можливості мала видаватися страхітливою.

Члени групи зайшли надто далеко, пожертвували надто багатьма речами за свої переконання, щоб побачити їхній крах; ганьба, економічні збитки, насмішки — цього було надто багато, щоб його знести. Усеохопна потреба сектантів триматися поглядів чітко помітна в їхніх словах. Зокрема, молода жінка із трирічною дитиною сказала:

Я мушу вірити, що 21 числа станеться потоп, адже витратила всі свої гроші. Я кинула роботу, кинула комп'ютерну школу... Я мушу вірити (там само, с. 168).

Доктор Армстронґ сказав одному з дослідників чотири години по тому, як люди з летючих тарілок не прибули, таке:

Мені довелося подолати довгий шлях. Я пожертвував майже всім. Я обірвав усі зв'язки. Спалив усі мости. Я повернувся спиною до цього світу. Я не можу дозволити собі сумніватися. Я мушу вірити. Жодної іншої істини не існує (там само, с. 168).

Уявіть безвихідь, у якій усвідомили себе доктор Армстронґ та його послідовники, коли наблизився світанок. Їхня відданість віруванням була така потужна, що жодної іншої істини годі було стерпіти. Однак цей набір вірувань щойно зазнав безжального удару від фізичної реальності: жодна летюча тарілка не приземлилася, жоден прибулець із

космосу не постукав у двері, потоп не настав, не трапилося нічого з того, що вони пророкували. Оскільки прийнятну форму істини підважили фізичні докази, для групи залишалася одна можливість вийти з глухого кута. Люди мали встановити інший тип доказу правдивості вірувань — соціальні докази.

Тоді це пояснює їхнє перетворення з таємничих конспіраторів на натхненних проповідників. Це також пояснює цікавий момент згаданого перетворення, що відбувся саме тоді, коли безпосереднє спростування їхніх вірувань робило їх найменш переконливими для зовнішніх спостерігачів. Потрібно було ризикнути зазнати зневаги й насмішок із боку тих, хто не вірив, оскільки публічність та зусилля з навернення давали останню надію. Якби вони змогли поширити Слово, поінформувати непоінформованих, переконати скептиків і в такий спосіб навернути нових членів, то їхні загрожені, але цінні вірування стали б *істиннішими*. Так стверджує принцип соціального доказу: *що більша кількість людей вважає певну ідею правильною, то більше конкретний індивід сприйматиме цю ідею як правильну*. Завдання групи зрозуміле: фізичні свідчення змінити не можна, тож треба змінити соціальні свідчення. Переконуй — і переконаний будеш²⁵.

Причина смерті: непевна/ість

Усі засоби впливу, описані в цій книжці, в одних умовах спрацювують ліпше, ніж в інших. Якщо хочемо адекватно захиститися від будь-якого такого засобу життєво важливо знати оптимальні для нього умови, щоб розпізнати, коли ми найбільш вразливі до його впливу. Ми вже побачили, якої саме миті принцип соціального доказу найкраще спрацював на чиказьких вірянах. Їхня впевненість похитнулася, і це почуття породило жагу до навернення нових членів. Загалом, коли ми не впевнені в собі, коли ситуація незрозуміла чи двозначна, коли панує непевність, ми, найімовірніше, дивитимемося на дії інших і визнаватимемо їх як правильні (*Sechrist & Stangor, 2007; Wooten & Reed, 1998; Zitek & Hebl, 2007*).

Невпевненість також живить брак ознайомлення з ситуацією. У таких умовах люди особливо схильні слідувати за іншими. Подивіться, як завдяки простому здогаду один чоловік став

мультимільйонером. То був Сільвен Гольдман, який, придбавши 1934 року кілька невеликих продуктових крамниць, помітив, що його клієнти переставали купувати товари, коли кошики в їхніх руках ставали надто важкі. Це надихнуло його винайти візок для покупок, який у первісній формі нагадував розкладний стілець із колесами та двома важкими металевими кошиками. Ця штука мала такий незвичний вигляд, що спочатку ніхто з клієнтів Гольдмана не хотів нею скористатися. Не допомогло й те, що Гольдман забезпечив більш ніж достатню кількість візків, поставив кілька в центрі крамниці, а також розмістив плакати з інструкцією з користування та описом переваг. Розчарований і вже майже готовий здатися, він випробував ще одну ідею, покликану зменшити невпевненість клієнтів. Ця ідея базувалася на соціальному доказі: він винайняв людей, які катали візки крамницею. За таким прикладом пішли справжні клієнти, його винахід став популярним у всій країні, а сам Гольдман помер надзвичайно багатю людиною, чия загальна вартість майна сягала понад чотириста мільйонів доларів (Dauten, 2004).

Вивчаючи реакції інших людей, щоб побороти власну невпевненість, ми часто не зважаємо на невловний, але важливий факт: ці люди, мабуть, теж вивчають соціальні докази. Особливо у двозначних ситуаціях схильність кожного з нас дивитися на те, що роблять інші, може привести до феномену, відомого як *дурість натовпу*. Ретельне вивчення феномену дурості натовпу допомагає пояснити явища, які періодично трапляються в нашій країні і які вважають водночас непоясненою загадкою та національною ганьбою. Ідеться про нездатність цілих груп сторонніх осіб надати допомогу жертвам, які їй шалено потребують.

Класичний приклад такої бездіяльності оточення, що спричинив найбільше дебатів у журналістських, політичних і наукових колах, спочатку видавався звичайним убивством у нью-йоркському районі Квінз. Жінку віком приблизно тридцять років, на ім'я Кетрін Дженовезе, убили поблизу її помешкання, коли вона пізно вночі поверталася додому з роботи. Жодним убивством не варто легковажити, але в місті такого розміру й темпу життя, як Нью-Йорк, інцидент із Дженовезе міг розраховувати хіба на кілька рядків колонки в *New York Times*. Історія Кетрін Дженовезе померла б разом із нею в березні 1964 року, якби не трапилася помилка.

Редактор *New York Times* А. М. Розенталь за тиждень після події обідав разом із комісаром поліції міста. Розенталь цікавився іншим вбивством у Квінзі, але комісарові здалося, що його спитали про справу Дженовезе, тож він розкрив приголомшливі деталі поліцейського розслідування. Кожен, хто про них дізнавався, разом із самим комісаром, був нажаханий і прагнув пояснень. Кетрін Дженовезе спіткала не швидка й тиха смерть. Це були тривалі, голосні, публічні тортури. Нападник тричі протягом тридцяти п'яти хвилин переслідував та атакував її на вулиці, поки його ніж не перервав волення жінки про допомогу. Неймовірно, але 38 сусідів спостерігали це на безпечній відстані з вікон своїх квартир, і ніхто й пальцем не ворухнув, щоб викликати поліцію.

Розенталь, який свого часу як репортер здобув Пулітцерівську премію, одразу розпізнав перспективну історію. Пообідавши з комісаром, він доручив одному репортерові розслідувати «погляд стороннього» на інцидент Дженовезе. За тиждень *New York Times* надрукувала велику статтю на всю першу шпальту, що закрутила вихор контроверсій і спекуляцій. Перші абзаци визначали тон та фокус усього тексту.

Понад пів години 38 шановних законослухняних громадян у Квінзі спостерігали, як убивця здійснив три окремі напади, переслідуючи й ріжучи ножем жінку.

Двічі звук їхніх голосів і несподіване світло у спальнях зупиняли та відлякували його. Однак щоразу він повертався, знаходив жертву й знову завдавав удару ножем. Ніхто під час нападу не зателефонував у поліцію; один зі свідків зробив це, коли жінка вже померла.

Це сталося два тижні тому. Однак помічник головного інспектора Фредерік М. Луссен, старший детектив району та ветеран розслідувань убивств із 25-річним досвідом, досі шокований. Він може безсторонньо розповісти про численні вбивства. Утім, жорстоке вбивство в К'ю Гарденз дивує його не як убивство, а через те, що «добрі люди» не викликали поліцію (Ganzberg, 1964, с. 7).

Шок і здивування були стандартними реакціями майже кожного, хто дізнавався про подробиці історії, не лише помічника головного інспектора Луссена. Поліція, журналісти та читачі відчували спочатку

шок. За ним ішло здивування. Як могли 38 «добрих людей» залишатися бездіяльними в таких умовах? Цього ніхто не розумів. Навіть самі свідки вбивства були спантеличені. «Я не знаю, — один за одним відповідали вони. — Я просто не знаю». Кілька свідків запропонували непереконливі виправдання власної бездіяльності. Наприклад, двоє чи троє осіб пояснювали, що «боялися» або «не хотіли встрявати». Ці причини, однак, не витримують прискіпливішого розгляду. Звичайний анонімний дзвінок у поліцію міг урятувати Кетрін Дженовезе, не загрожуючи безпеці чи не забираючи вільного часу свідка. Ні, не страх чи небажання ускладнювати життя пояснювали бездіяльність свідків; сталося дещо інше, чого вони навіть не могли уявити.

Однак на спантеличенні чудової статті не зробиш. Тому преса, як і інші засоби масової інформації — кілька газет, телеканали й журнали, які далі стежили за темою, — наполягали на єдиному доступному поясненні. Свідки, які нічим не відрізнялися від решти людей, були надто черстві, щоб утрутитися. Американці перетворювалися на націю егоїстичних, нечутливих людей. Складнощі сучасного, зокрема міського, життя зробили їх бездушнішими. Вони перетворювалися на «холодне суспільство», позбавлене почуттів і байдуже до горя співгромадян.

На підтримку такої інтерпретації почали регулярно виходити статті, у яких докладно розповідали про різні види публічної апатії. Підтримували цю інтерпретацію й ремарки багатьох диванних коментаторів, які, як завжди, підіграють пресі. Вони також вбачали у справі Дженовезе масштабне значення для суспільства. Усі вони використовували слово *apatia*, що, цікаво зазначити, було в заголовку статті на першій шпальті *New York Times*, однак трактували цю апатію по-різному. Хтось уважав її наслідком насильства на телебаченні, хтось — придушеною агресією, але більшість звинувачувала «деперсоналізацію» міського життя з його «мегалополісними суспільствами» та «відчуженням особи від групи». Навіть Розенталь, газетяр, який запустив історію і який, зрештою, зробив її темою власної книжки, обстоював теорію апатії, спричиненої міським життям.

Ніхто не може сказати, чому 38 осіб не зняли слухавку під час нападу на міс Дженовезе, адже й самі вони не можуть цього сказати. Припустімо, однак, що їхня апатія — різновид апатії великого міста. Особа, яку оточують і на яку тиснуть мільйони людей, мусить оборонятися від постійних посягань на себе для психологічного виживання. Єдиний спосіб це зробити — ігнорувати інших так часто, як це можливо. Байдужість до сусіда та його проблем — умовний рефлекс у житті Нью-Йорка, як і інших великих міст (А. М. Rosenthal, 1964, с. 82—83).

Історія Дженовезе розросталася — крім книжки Розенталя, вона стала темою багатьох газетних і журнальних текстів, кількох документальних стрічок і навіть бродвейської п'єси. Зрештою, вона привернула професійну увагу двох нью-йоркських професорів психології — Бібба Латане та Джона Дарлі (Latane and Darley, 1968b). Вони вивчили дані про інцидент із Дженовезе і, ґрунтуючись на знанні соціальної психології, визначили чи не найменш імовірне пояснення — присутність аж 38 свідків. Попередні виклади історії незмінно підкреслювали, що нічого не було зроблено, хоча спостерігало 38 осіб. Латане й Дарлі припустили, що ніхто не допоміг саме *через те, що* спостерігачів було так багато.

Психологи вважали, що людина, яка опиняється в ролі спостерігача в надзвичайній ситуації, може не допомогти принаймні з двох причин. Перша причина цілком проста: з огляду на наявність кількох потенційних помічників, особиста відповідальність кожного з присутніх зменшується. «Може, хтось інший допоможе чи покличе на допомогу, може, хтось інший це вже зробив». Тому, коли кожен думає, що допоможе чи вже допоміг хтось інший, не допомагає ніхто. Інша причина з психологічного погляду цікавіша; вона ґрунтується на принципі соціального доказу й містить ефект дурості натовпу. Дуже часто надзвичайна ситуація не нагадує очевидну надзвичайну ситуацію. Ось посеред алеї лежить людина: у неї серцевий напад чи це відсипається п'яниця? Галас у сусідів — це насильство, тож потрібно викликати поліцію, чи особливо гучна сімейна сварка, втручання в яку недоречно й небажане? Що відбувається? У разі такої невпевненості природний порив — подивитися навколо й на дії інших, щоб знайти

рішення. З дій інших свідків ми можемо збагнути, чи подія надзвичайна.

Однак легко забути, що кожен із тих, хто спостерігає за подією, імовірно, також шукає соціальних доказів. Ми всі бажаємо видаватися виваженими та холоднокровними, тож, очевидно, шукатимемо ці докази, спокійно та швидко поглядаючи на оточення. Тому кожен, імовірно, бачитиме, як інші не переймаються й нічого не роблять. Отже, відповідно до принципу соціального доказу подію не розпізнають як надзвичайну. Латане та Дарлі (*Latane and Darley, 1968b*) називають це станом дурості натовпу, «у якому кожна особа вирішує: оскільки ніхто не стурбований, то нічого страшного не відбувається. Однак небезпека може посилюватися, аж поки не зреагує окрема особа, на яку не вплинула позірна незворушність решти»²⁶.

Науковий підхід

Дивовижний підсумок міркувань Латане та Дарлі — те, що для жертви надзвичайної ситуації уявлення, що «один в полі не воїн», часто виявляється геть хибне. Людина, яка потребує нагальної допомоги, імовірно, матиме більші шанси вижити, якщо надзвичайну ситуацію зауважить один перехожий, а не натовп. Щоб перевірити це незвичне припущення, Дарлі, Латане, їхні студенти та колеги провели ретельні систематичні дослідження й дійшли однозначних висновків (огляд див. у *Latane & Nida, 1981*). Їхня методика полягала в імітуванні надзвичайних ситуацій, які спостерігала одна людина чи група людей. Тоді вони записували, скільки разів жертва надзвичайної ситуації отримувала допомогу в певних обставинах. У першому експерименті (*Darley & Latane, 1968*) нью-йоркський студент, у якого начебто трапився епілептичний напад, отримав допомогу у 85 % разів, коли його бачив один перехожий, але тільки у 32 % разів, коли його бачили п'ятеро перехожих. Якщо майже всі самотні свідки допомагають, складно обстоювати думку, що ми живемо в «холодному суспільстві», де ніхто не переймається допомогою ближнім. Вочевидь, саме щось у присутності інших перехожих зменшувало допомогу до ганебного рівня.

²⁶ Можливо, через тотальність безнадії, з якою вони взялися за своє завдання, віряни виявилися геть безуспішними в розширенні своїх лав. Вони не змогли нікого навернути. Тепер перед загрозою подвійного

фіаско фізичного й соціального доказів культ швидко розпався. Менш ніж за три тижні після дати пророкованого потопу члени групи розбіглися й підтримували одне з одним лише спорадичну комунікацію. Останнім та іронічним спростуванням пророцтва стало те, що потоп змив сам рух.

Утім, зовсім не завжди групи судного дня, чії пророцтва не справдилися, розпадалися. Коли таким групам вдавалося сконструювати соціальні докази вірувань завдяки ефективним зусиллям із навернення у віру, вони зростали та процвітали. Наприклад, коли голландські анабаптисти побачили, що 1533 рік, на який вони пророкували руйнування, минув без особливих подій, то перетворилися на шалених мисливців за новими членами, віддаючи цій справі безпрецедентну кількість енергії. Один надзвичайно красномовний місіонер Якоб ван Кампен, за переказами, хрестив по сто осіб за день. Соціальні докази на користь позиції анабаптистів наростали, як снігова куля, і виявилися такими потужними, що швидко здолали спростування фізичних доказів і перетворили дві третини населення великих голландських міст на своїх послідовників.

[26](#) Потенційно трагічні наслідки феномену дурості натовпу яскраво ілюструє новина агенції UPI з Чикаґо:

«Студентку університету побили й задушили серед білого дня поблизу однієї з найпопулярніших туристичних місцин у місті», — повідомила поліція в суботу.

Оголене тіло Лі Алексіс Вілсон, 23 роки, знайшов у п'ятницю в густих кущах біля стіни Інституту мистецтва 12-річний хлопчик.

Поліція припустила, що міс Вілсон стояла чи сиділа біля фонтану на південному майданчику Інституту мистецтв, коли на неї напали. «Вочевидь, тоді нападник затягнув її в кущі. Її, найімовірніше, зґвалтували», — повідомила поліція.

Поліція заявила, що через це місце проходили тисячі людей і один чоловік сказав, що приблизно о 14:00 почув крик, але не простежив, бо здавалося, що ніхто інший не звернув на той крик уваги.



Жертва?

Коли потреба невідкладної допомоги не очевидна, навіть справжнім жертвам навряд допоможуть у натовпі. Подумайте, чи міг би перехожий попереду так вплинути на вас, щоб вам здалося, що не потрібно жодної допомоги.

Інші дослідження також вивчали значущість соціального доказу в поширеності «апатії» свідків. Вони це робили, додаючи до групи потенційних свідків надзвичайної ситуації людей, натренованих поводитися так, начебто нічого надзвичайного не відбувається. Наприклад, у проведеному в Нью-Йорку експерименті (*Latane & Darley, 1968a*) 75 % окремих осіб, які бачили, як з-під дверей просочується дим, повідомили про це. Однак коли це спостерігали групи з трьох осіб, про дим повідомляли тільки у 38 % випадків. Проте найменше перехожі втручалися тоді, коли дві з трьох осіб у групі були

натреновані ігнорувати дим. У таких умовах про ситуацію повідомляли лише в 10 % випадків. У схожому дослідженні, здійсненому в Торонто (A. S. Ross, 1971), самотні перехожі надавали невідкладну допомогу в 90 % випадків, однак коли перехожий перебував у компанії двох пасивних осіб, він допомагав тільки в 16 % випадків.

Соціологи тепер мають чітке розуміння, коли перехожі нададуть невідкладну допомогу. По-перше, усупереч погляду, що ми перетворилися на суспільство безсердечних, нечуйних людей, щойно свідки переконані, що надзвичайна ситуація є, — допомога дуже ймовірна. У цих умовах кількість перехожих, які або втручаються особисто, або кличуть на допомогу, доволі обнадійлива. Наприклад, у чотирьох окремих експериментах, проведених у Флориді (R. D. Clark & Word, 1972, 1974), були зрежисовані сцени нещасного випадку за участі робітника. Коли було очевидно, що чоловік поранений і потребує допомоги, йому допомагали у 100 % випадків в обох експериментах. В інших двох експериментах, де допомога передбачала контакт із потенційно небезпечними електричними дротами, жертва отримувала допомогу перехожих у 90 % випадків. Крім того, ці надзвичайно високі рівні допомоги утримувалися незалежно від того, на самоті чи в групах свідки спостерігали за подією.

Ситуація кардинально змінюється, коли, як це часто трапляється, перехожі не впевнені, що спостерігають саме надзвичайну ситуацію. Тоді жертві з набагато більшою ймовірністю допоможе одинокий спостерігач, аніж група, особливо якщо члени групи незнайомі одне з одним (Latane & Rodin, 1969). Видається, що ефект дурості натовпу найбільше виявляється серед незнайомих між собою людей. Ми хочемо виглядати зграбними та кваліфікованими перед іншими й не знаємо реакції невідомих людей, тож, імовірно, не зможемо ні виказати власне занепокоєння, ні правильно зчитати його в інших, перебуваючи в компанії незнайомців. Тому можлива надзвичайна ситуація здається звичайною — і жертва страждає.

За ближчого розгляду ці дослідження відкривають цікаву схильність. Усі умови, що знижують шанси жертви отримати допомогу перехожого, зазвичай природно наявні в містах на противагу сільській місцевості:

1. Міста гамірні, дуже відвертають увагу й швидко змінюються, тож там складно бути впевненим, що саме відбувається в тебе під носом.

2. Міське середовище більш густонаселене, тож люди, які бачитимуть потенційну надзвичайну ситуацію, вірогідно перебуватимуть у товаристві інших людей.

3. Мешканці міст знайомі з набагато меншою кількістю сусідів, ніж люди в маленьких містечках, тож вони вірогідно перебуватимуть у групі незнайомців, коли спостерігатимуть надзвичайну ситуацію.

Ці три природні характеристики міських середовищ — сум'яття, густонаселеність і низький рівень знайомств — дуже добре поєднані з чинниками, які відповідно до досліджень зменшують імовірність допомоги перехожих. Навіть не вдаючись до зловісних формулювань, як-от «урбаністична деперсоналізація» чи «мегаполісне відчуження», ми можемо пояснити, чому в наших містах трапляється так багато ситуацій бездіяльності свідків.

Я, однак, не тішуся ілюзією, що коментатори новин переважно погодяться з таким поясненням. Наприклад, після того як одне британське інтернет-видання описало випадок «апатії перехожих» (жінка знепритомніла на тротуарі лондонської вулиці, і водії не зупинилися), майже в усіх реакціях електронною поштою звинувачували жорстокість сучасного життя, особливо міського, де сторонні спостерігачі байдуже вирішують, що вони надто зайняті, щоб у це встрявати (*Roadside Victim Emails*, 2004). Респондентам і на думку не спало, що, мабуть, ніхто не допоміг через природні риси міського середовища, а не через зловісні психологічні особливості містян. Якщо хочемо пояснити брак допомоги жертвам, то звинуватити сторонніх, які не допомогли через велику зайнятість, — це геть інше, ніж звинуватити надто шумну вулицю. Однак розуміння цієї відмінності дає велику перевагу, коли в нас колись виникне потреба отримати нагальну допомогу.

Як не стати жертвою

Навіть якщо ми опишемо небезпеки сучасного міського життя в менш похмурих термінах, вони нікуди не зникнуть. Населення світу дедалі більше концентрується в містах, тож за якихось десять років у них мешкатиме більш ніж половина людства і потреба послабити ці

небезпеки зростатиме. На щастя, розуміння процесу «апатії» перехожих дає справжню надію. Жертва надзвичайної ситуації, озброєна цим науковим знанням, може неймовірно збільшити свої шанси на отримання допомоги від інших. Ключем є усвідомлення того, що групи перехожих не допомагають, бо вони невпевнені, а не злі. Вони не допомагають, бо непевні щодо надзвичайності ситуації і власної відповідальності за те, щоб щось зробити. Натомість коли люди впевнені, що повинні втрутитися в очевидну неймовірну ситуацію, вони виявляють надзвичайну чуйність!

Усвідомлення того, що ворог — це лише стан невпевненості, допомагає жертвам надзвичайної ситуації зменшити цю невпевненість і захистити себе. Уявіть, наприклад, що ви проводите літнє надвечір'я на концерті в парку. Коли концерт закінчується й люди починають розходитися, ви зауважуєте, що ваша ліва рука трохи оніміла, але ігноруєте це як щось, не варте хвилювання. Однак, рухаючись разом із натовпом до віддалених парковок, ви відчуваєте, як оніміння поширюється вниз до долоні й угору однією стороною вашого обличчя. Почуваючись дезорієнтованим, ви вирішуєте на хвилику присісти біля дерева й перепочити. Ви швидко розумієте, що стається щось надзвичайно погане. Сидіння не допомогло, контроль і координація м'язів тільки погіршилися, тож вам уже складно рухати язиком та говорити. Ви намагаєтеся встати, але не можете. Жахлива думка пронизує вас: «Боже, це інсульт!» Групи людей проходять повз і ніхто не звертає увагу. Кілька осіб, які помічають, як неприродно ви тулитеся до дерева, чи зауважують дивний вираз вашого обличчя, перевіряють соціальні докази навколо, бачать, що більше ніхто не занепокоївся, і йдуть собі далі, переконані, наче нічого страшного не трапилося.

Якби ви втрапили в таку халепу, то що могли б зробити, щоб поліпшити шанси на отримання допомоги? Оскільки ваші фізичні спроможності погіршуються, час матиме ключове значення. Якщо втратите мовлення, здатність рухатися чи свідомість, так і не покликавши на допомогу, то ваші шанси її отримати чи загалом одужати стрімко зменшаться. Критично важливо попросити про допомогу швидко. Яка найефективніша форма такого запиту? Крики, гримаси чи зойки привернуть трохи уваги, але не нададуть перехожим достатньо інформації, щоб запевнити їх у надзвичайності ситуації.

Оскільки звичайні крики навряд допоможуть отримати допомогу в юрби, що проходить повз, вам, напевно, варто бути конкретнішим. Насправді варто не просто спробувати привернути увагу, а чітко артикулювати потребу в допомозі. Ви не можете дозволити перехожим інтерпретувати вашу ситуацію як звичайну. Використовуйте слово «допоможіть», щоб показати потребу в невідкладній допомозі, і не бійтеся помилитися. Сором'язливість — це зло, яке треба побороти. Якщо здається, що у вас інсульт, ви не можете дозволити собі перейматися, що надмірно роздмухуєте проблему. Між миттю сорому й можливою смертю чи паралічем до кінця життя є велика відмінність.

Однак і голосний крик про допомогу не стане вашою найефективнішою тактикою. Він, звісно, може зменшити сумніви перехожих у тому, що це справжня надзвичайна ситуація, але не усуне кількох інших важливих непевностей у думках спостерігачів. Яка саме допомога потрібна? Чи я повинен надати цю допомогу чи хтось більш кваліфікований? Чи вже хтось вирушив по професійну допомогу чи це моя відповідальність? Поки сторонні стоять, поглядаючи на вас і розв'язують ці питання, критично важливий для вашого виживання час швидко спливає.

Очевидно, що ви як жертва мусите не лише повідомити перехожих, що потребуєте невідкладної допомоги, а й усунути їхню невпевненість щодо того, яка має бути ця допомога і хто саме має її надати. Який найефективніший і найнадійніший спосіб це зробити?

Ґрунтуючись на розглянутих результатах досліджень, я радив би вибрати з натовпу одну особу: «Пане, так-так, ви, у синій куртці, мені потрібна допомога. Викличте, будь ласка, швидку». Одним простим реченням ви розвієте всі сумніви, що можуть завадити чи сповільнити надання допомоги. Одним таким реченням ви перетворюєте чоловіка в синій куртці на «рятівника». Тепер він розуміє, що потрібна негайна допомога, що саме він і ніхто інший відповідальний за її надання і, зрештою, усвідомить, що саме йому робити. Усі наукові дані вказують, що наслідком стане швидка та ефективна допомога.

ДОСВІД ЧИТАЧА 4.1

Від жінки, яка мешкає у Вроцлаві, Польща

Якось я йшла добре освітленим переходом, коли мені здалося, що хтось впав у рівчак, який залишився після ремонтних робіт. Рівчак був надійно огорожений,

тож я не була впевнена, що насправді це побачила, може, це була гра моєї уяви. Рік тому я пішла б далі своїм шляхом, переконана, що люди, які перебували ближче, бачили краще. Однак я прочитала вашу книжку. Тому зупинилася й повернулася, щоб перевірити, чи це правда. І це була правда. У рівчак впав чоловік і лежав там у стані шоку. Рівчак був доволі глибокий, тож перехожі могли нічого не побачити. Коли я спробувала щось зробити, двоє перехожих зупинилися й допомогли витягнути того чоловіка.

Сьогодні газети написали, що за останні три зимові тижні в Польщі замерзло на смерть 120 осіб. Цей чоловік міг стати наступною жертвою — температура тієї ночі сягнула -21°C .

Своїм життям він має завдячувати вашій книжці.

Примітка автора: Кілька років тому я потрапив у доволі серйозну автомобільну аварію на перехресті. І я, і другий водій були травмовані. Він сповз, знепритомнівши, на своє кермо, а я хитався, спливаючи кров'ю, за своїм. Машина почала повільно проїжджати повз, водії глипали на нас, але не зупинялися. Як і жінка з Польщі, я читав книжку, тож знав, що робити. Я вказав пальцем на одного водія: «Викличте поліцію» Тоді на другого й на третього: «Зупиніться, нам потрібна допомога». Їхня допомога була не лише швидка, вона почала «заражати» інших. Більше водіїв стали спонтанно зупинятися, щоб допомогти другому постраждалому. Тепер на нас працював принцип соціального доказу. Потрібно було лише штовхнути м'яча, щоб він покотився в напрямку допомоги, а вже тоді решту зробила природна інерція соціального доказу.

Отже, загалом найкращою стратегією, коли ви потребуєте допомоги в надзвичайній ситуації, є розвіювання сумнівів оточення щодо вашого стану та їхньої відповідальності. Робіть запит про допомогу надзвичайно чітко. Не дозволяйте перехожим дійти власних висновків, адже особливо в юрбі принцип соціального доказу і дурість натовпу, яку він породжує, спонукатимуть розглядати вашу ситуацію як звичайну. З усіх описаних у цій книжці технік поступливості найважливіше запам'ятати саме таку, адже ваша нездатність попросити про допомогу може коштувати вам життя.

Мавпування

Трохи вище я стверджував, що принцип соціального доказу, як і всі засоби впливу, у певних умовах спрацьовує ефективніше, ніж в інших. Ми вже дослідили одну таку умову — невпевненість. Безперечно, коли люди не впевнені, вони, мабуть, використовуватимуть дії інших, щоб вирішити, як чинити самим. Крім цього, є ще одна важлива робоча умова — схожість. Принцип соціального доказу найпотужніше працює, коли ми спостерігаємо за поведінкою схожих на нас людей (*Festinger, 1954; Platow et al., 2005*). Поведінка саме таких осіб

найкраще нам підказує, що становить правильну поведінку для нас. Тому ми більш схильні наслідувати схожого на нас індивіда (*Abrams, Wetherell, Cochrane, Hogg, & Turner, 1990; Burn, 1991; Schultz, 1999*).

Я вважаю, що саме через це ми бачимо більше свідчень «звичайних людей із вулиці» на телебаченні в наш час. Рекламники знають, що найефективніший спосіб продати товар пересічним глядачам (це потенційно найбільший ринок споживачів) — продемонструвати, що інші «звичайні» люди його вподобали й використовують. Чи це бренд безалкогольного напою, чи пігулка проти болю, чи пральний порошок — ми чуємо купу похвал для нього від таких собі звичайних Джона чи Мері.

Наукові дослідження довели, що схожість важлива, коли визначають, чи варто імітувати поведінку. Особливо вдалу ілюстрацію можна знайти у спробах фандрайзингу на кампусі одного з університетів (*Aune & Basil, 1994*). Доброчинні пожертви збільшувалися майже вдвічі, коли запитувач заявляв про схожість із тими, у кого просив грошей. Кажучи «Я теж студент цього університету», він натякав, що вони мали б підтримати ініціативу. Ці результати свідчать про важливе обмеження принципу соціального доказу. Ми використовуємо дії інших, щоб приймати рішення про власну доречну поведінку, особливо коли вважаємо цих інших схожими на нас (*Park, 2001; Stangor, Sechrist, & Jost, 2001*).

Ця тенденція типова не лише для дорослих, а й для дітей. Дослідники у сфері здоров'я встановили, що шкільні програми боротьби з курінням мали тривалий ефект, лише коли було залучено в ролі інструкторів дітей того самого віку (*Murray, Leupker, Johnson, & Mittlemark, 1984*). Інше дослідження виявило, що в дітей, які бачили фільм про позитивний візит дитини до стоматолога, занепокоєння щодо лікування зубів помітно зменшувалося, коли дитина бачила на відео однолітка (*Melamed, Yurcheson, Fleece, Hutcherson, & Hawes, 1978*). Було б добре, якби я знав про це друге дослідження, коли за кілька років до його публікації намагався допомогти своєму синові Крісу позбутися іншого страху.

Я мешкаю в Аризоні, де майже кожен на задньому дворі має басейн. На жаль, щороку кілька дітей гине, упавши в занедбаний басейн. Отже, я був рішуче налаштований навчити Кріса плавати якнайраніше. Проблема полягала не в тому, що він боявся води (Кріс її обожнював),

а в тому, що син не заходив у басейн без надувного кола для плавання, хоч я намагався вмовити, заговорити чи навіть присоромити малого, щоб він цього не робив. Не досягнувши нічого за два місяці, я попросив допомогти свого аспіранта. Попри те, що в нього був досвід пляжного рятувальника та інструктора з плавання, він так само, як і я, не зміг нічого вдіяти. Йому не вдалося переконати Кріса спробувати зробити хоча б один рух без пластикового кола.

Приблизно в той самий час Кріс відвідував денний табір, який пропонував дітям різноманітні ігри, зокрема й у великому басейні, якого син так ретельно уникав. Одного дня, невдовзі після невдалих спроб аспіранта, я поїхав забрати Кріса з табору й із подивом спостерігав, як син біжить по трампліну і стрибає в найглибшу частину басейну. Я запанікував і почав знімати взуття, щоб кинутись у воду та врятувати його, аж раптом побачив, як Кріс виринув на поверхню й спокійно поплив до краю басейну, де я вражений зустрів його з черевиками в руках.

ДОСВІД ЧИТАЧА 4.2

Від викладача університету з Арканзасу

У студентські роки під час літніх канікул я ходив і продавав книжки про Біблію у штатах Теннессі, Міссісіпі, Південна Кароліна та Канзас. Цікаво, наскільки поліпшилися мої продажі, коли я нарешті придумав, як використовувати імена чи свідчення покупців-жінок у спілкуванні з жінками, чоловіків — із чоловіками і пар — із парами. Попрацювавши 15 тижнів, я в середньому заробляв пристойні 550 доларів на тиждень, ретельно відтворюючи зразкову промову продавця про якість книжок, якої нас навчила компанія.

Однак новий менеджер із продажів почав учити нас додавати до презентацій імена попередніх клієнтів, наприклад: «Сью Джонсон хотіла купити цю серію, щоб читати біблійні історії дітям». Я почав використовувати цей підхід на шістнадцятому тижні й виявив, що протягом наступного місяця мої середні тижневі продажі підскочили до 893 доларів, тобто на 62,13%! Однак на цьому історія не закінчується. Я чітко пам'ятаю, як на дев'ятнадцятому тижні второпав, що, хоч згадування імен загалом збільшувало мої продажі, деяких клієнтів через нього я втрачав. Переломовий момент настав, коли я презентував товар одній домогосподарці. Видавалося, що книжки її зацікавили, але жінка не могла вирішити, чи варто їх замовляти. Раптом я згадав про двох її друзів — сімейну пару, яка купила ці книжки. Тоді вона сказала щось на кшталт: «Мері з Біллом купили...? Добре, мені краще поговорити з Гарольдом перед тим, як вирішити. Буде краще, якщо ми вирішимо разом».

Обмірковуючи цей інцидент наступного дня, я почав розуміти, що сталося. Коли я сказав домогосподарці про іншу *пару*, яка придбала книжки, то ненавмисно дав

їй чудовий привід не купувати їх негайно: їй спочатку потрібно було поговорити з чоловіком. Однак якщо багато домогосподарок, як вона, купували книжки, то це мало бути добре й для неї. Відтоді я вирішив, що використовуватиму імена лише інших домогосподарок, коли показуватиму товар домогосподарці. Наступного тижня мої продажі сягнули 1506 доларів. Невдовзі я поширив цю стратегію на одружених чоловіків і пари, використовуючи тільки імена чоловіків, коли пропонував книжки чоловікам, і саме імена пар, коли спілкувався з парами. Протягом наступних (і останніх) двадцяти тижнів моєї кар'єри продавця я в середньому заробляв 1209 доларів на тиждень. Причина, з якої мої продажі трохи зменшилися ближче до кінця, полягала в тому, що я заробляв так багато грошей, що було складно мотивувати себе вийти на роботу й тяжко працювати.

Мушу також додати певне застереження. Безумовно, увесь час я вивчав і інші техніки, які допомогли поліпшити продажі. Однак, переконавшись у швидкості цих змін на власному досвіді, я не сумніваюся, що жоден інший окремий чинник і наблизитися не міг до «соціального доказу від схожих інших» як причини № 1 для поліпшення моїх показників на 119,67 %.

Примітка автора: Коли згаданий читач, мій добрий друг, уперше особисто розповів мені цю неймовірну історію, то, певно, зауважив мій скептицизм. Тож, як доказ на підтримку своєї історії, він згодом надіслав мені записи продажів за кожен місяць із чотирьох літніх сезонів — усі цифри він уважно занотував і зберігав десятиліттями. Отже, напевно, геть не дивно, що в університеті мій друг викладає статистику.

— Крісе, ти вмієш плавати! — схвильовано сказав я. — Ти вмієш плавати!

— Так, — відповів він спокійно. — Я сьогодні навчився.

— Це неймовірно! Це просто неймовірно! — бурмотів я, активно висловлюючи жестами ентузіазм. — Однак як сталося, що сьогодні тобі не потрібне твоє надувне коло?

— Ну, мені три роки і Томмі три роки. Томмі може плавати без кола, а отже, і я можу.

Мені захотілося себе копнути. Звісно, саме на *маленького Томмі*, а не на аспіранта зростом 1,88 м орієнтувався Кріс, шукаючи корисну інформацію про те, що він може чи не може робити. Якби я ретельніше подумав про розв'язання Крісової проблеми з плаванням, то міг би використати чудовий приклад Томмі раніше і, може, уникнув би кількох місяців розчарування. Я міг просто звернути увагу в денному таборі на те, що Томмі — плавець, і домовитися з його батьками, щоб хлопці якимось на вихідних після обіду поплавали в нашому басейні. Думаю, Кріс покинув би надувне коло ще до кінця дня.

Самовбивче мавпування

Хоча ми вже побачили потужний вплив, який мають соціальні докази на прийняття рішень, як на мене, найбільш показово ілюструє його статистика, позбавлена, на перший погляд, сенсу. Згідно з нею, щойно на перших шпальтах газет з'являється стаття про самогубство, із неба з тривожною частотою починають падати літаки — приватні, корпоративні, рейсові.

Наприклад, доведено (*Phillips, 1979*), що відразу після масової хвилі публікацій про якесь самогубство, кількість людей, що гинули в катастрофах рейсових літаків, збільшувалася на 1000%! Додатково тривожило інше: ішлося не лише про смерті в авіатроцях. Різко зростала й кількість летальних випадків під час автомобільних аварій (*Phillips, 1980*). Чим це було спричинене?

Одразу спадає на гадку таке пояснення: соціальні умови, які змушують певних людей скоїти самогубство, спричиняють також і випадкові смерті інших осіб. Наприклад, деякі схильні до самогубства особи можуть зреагувати на стресові суспільні події (економічні проблеми, посилення злочинності, міжнародну напругу), поклавши всьому край. Хтось може зреагувати на ті самі події інакше: стане агресивним, нетерплячим, нервовим чи неуважним. Залежно від того, як багато таких людей у нашому суспільстві керують автомобілями й літаками чи обслуговують їх, ці засоби пересування стають менш безпечні, тож ми побачимо зростання смертності в автомобільних аваріях та авіатроцях.

Відповідно до цієї інтерпретації «соціальних умов» певні суспільні чинники, які спричиняють навмисні смерті, призводять також до випадкових смертей, тож ми знаходимо міцні зв'язки між історіями про самогубство та фатальними катастрофами. Однак інша захоплива статистика вказує, що таке пояснення неточне. Кількість фатальних аварій стрімко збільшується лише в тих регіонах, де преса широко висвітлює самогубства. В інших місцевостях зі схожими соціальними умовами, де газети не висвітлювали історію самогубства, кількість таких катастроф не зростала. Ба більше, у регіонах, де газети писали про самогубство, що активніше поширювали цю інформацію, то більше згодом зростала кількість аварій. Отже, не йдеться про те, що є певний набір суспільних явищ, який одночасно призводить і до

самогубств, і до смертельних аварій. Натомість саме увага преси до самогубства спричиняє автомобільні та авіаційні катастрофи.

Щоб пояснити потужний зв'язок між висвітленням історій самогубств і подальшими аваріями, висунули ідею «втрати». Оскільки статті на перших шпальтах часто стосувалися самогубств відомих і шанованих публічних осіб, може, хвиля публічної інформації про їхню смерть занурювала багатьох людей у стан шоку та суму. Вражені й збентежені люди втрачали пильність, керуючи автомобілями та літаками. Як наслідок, після статей про самогубства на перших шпальтах різко зростала кількість смертельних аварій транспортних засобів. І хоча теорія втрати може пояснити зв'язок між рівнем публічності історії й подальшими жертвами аварій (що більше людей дізнається про самогубство, то більше буде збентежених та неуважних осіб), вона *не може* пояснити інший приголомшливий факт. Газетні статті про самогубців, померлих на самоті, збільшують кількість катастроф з однією жертвою, а статті про самогубство, поєднане з убивством, сприяють зростанню кількості аварій із багатьма жертвами. Відчуття втрати не може спричинити цих залежностей.

Отже, вплив статей про самогубство на автомобільні та авіаційні аварії фантастично конкретний. Статті про звичайні самогубства, у яких помирає лише одна особа, призводять до катастроф, у яких помирає одна людина, а статті про поєднання самогубства та вбивства спричиняють катастрофи з багатьма жертвами. Якщо ані «соціальні умови», ані «втрата» не можуть пояснити цей приголомшливий набір фактів, то що зможе? Соціолог із Каліфорнійського університету в Сан-Дієго вважає, що знайшов відповідь. Це науковець Девід Філліпс, який переконливо вказує на феномен, названий «ефект Вертера».



Вільнодумна молодь

Ми часто вважаємо підлітків схильними до протесту й незалежного мислення. Важливо, однак, визнати, що зазвичай це стосується тільки їхніх стосунків із батьками. Серед однолітків вони масово виявляють конформізм до того, що соціальні докази говорять про правильну поведінку.

LUANN: © GEC Inc. Distributed by United Feature Syndicate, Inc.

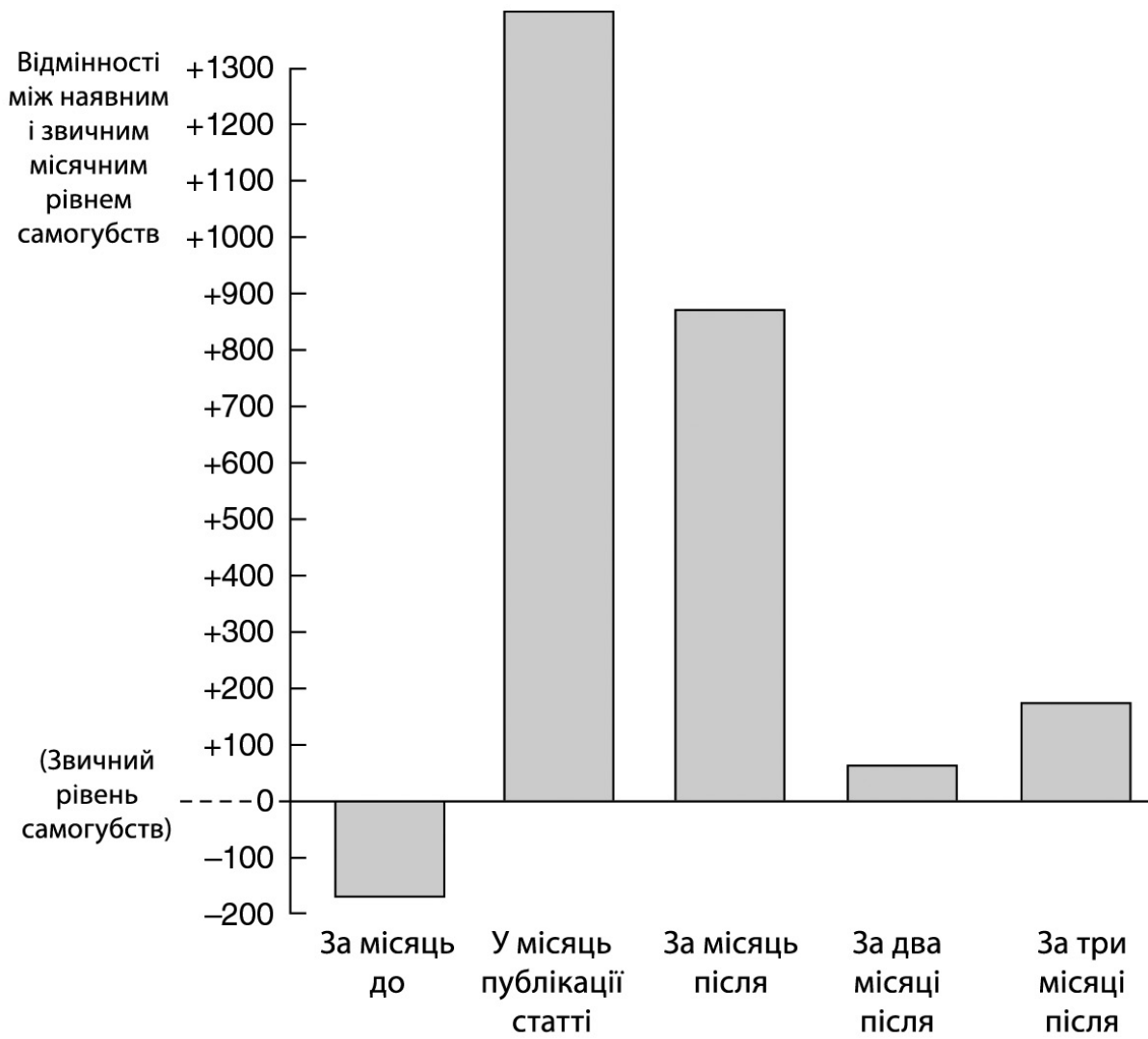
Історія ефекту Вертера жахає й інтригує водночас. Понад два століття тому корифей німецької літератури Йоганн Вольфганг фон Гете опублікував роман «Страждання молодого Вертера». Книжка, у якій герой на прізвище Вертер вчиняє самогубство, справила незвичайний вплив. Вона не тільки принесла Гете миттєву славу, а й породила хвилю самогубств у всій Європі. Цей ефект був такий потужний, що влада кількох країн заборонила роман.

У розвідках Філіпс простежив ефект Вертера аж до сучасності (Phillips, 1974). Його дослідження продемонстрували, що зразу після публікації на першій шпальті статті про самогубства в місцевості, де цю історію активно висвітлювали, стрімко збільшився рівень самогубств. Філіпс стверджує, що деякі тривожні люди, прочитавши, як хтось інший заповдіяв собі смерть, убивають себе, наслідуючи дії самогубця. Це жахлива ілюстрація принципу соціального доказу: такі люди вирішують, як їм діяти, на основі того, як вчинила інша людина.

Філіпс знайшов дані, що підтверджують ефект Вертера, коли вивчав статистику самогубств у Сполучених Штатах між 1947 та 1968 роками. Він виявив, що протягом двох місяців після кожної статті про самогубство, що втрапила на першу шпальту, у середньому на

58 людей більше ніж зазвичай вкорочували собі віку. У певному розумінні кожна стаття про самогубство вбивала 58 осіб, які без неї могли б жити далі. Філіпс також виявив, що тенденція самогубств породжувати нові самогубства була помітна передусім в тих частинах країни, де широко висвітлювали інформацію про перше самогубство. Він зауважив: що активніше поширювали інформацію про перше самогубство, то більшою була кількість пізніших самогубств (див. рис. 4.1).

Чи не видаються вам факти, що підтверджують ефект Вертера, підозріло схожими на факти, які підтверджують вплив повідомлень про самогубство на смерті від авіа- та автокатастроф? Ці схожості зауважив і Філіпс. Він переконує: усі надмірні смерті, що трапляються після історії самогубства з першої шпальти, можна пояснити однаково. Філіпс називає їх імітаційними самогубствами. Дізнавшись про чиєсь самогубство, чимало людей вирішує, що суїцид — прийнятний вихід зі складної ситуації й для них. Деякі люди вкорочують собі віку в найпростіший спосіб, тож статистика самогубств стрімко зростає.



(На підставі 35 статей про самогубство, 1947–1968)

Рис. 4.1. Коливання кількості самогубств до, під час і після місяця, коли було опубліковано статтю про самогубство

Ці дані порушують важливе етичне питання. Самогубства, які трапляються після таких статей, належать до *надмірних смертей*. Після первинного стрибка рівень самогубств не падає нижче за традиційний, а лише повертається до нього. Ця статистика може дати привід замислитися редакторам газет, які полюбляють пов'язані із самогубствами сенсації, адже такі статті, імовірно, спричинять смерть багатьох людей. Нові дані свідчать, що, крім редакторів газет, телемовники також мають замислитися над наслідками показаних сюжетів про самогубства. Незалежно від того, чи такі історії з'являються в новинах, інформаційних програмах або художніх фільмах, вони негайно стимулюють низку самогубств, жертвами яких найчастіше стають вразливі та схильні

до імітації підлітки (Bollen & Phillips, 1982; Gould & Shaffer, 1986; Phillips & Cartensen, 1986, 1988; Schmidtke & Hafner, 1988).

Інші, однак, діють менш прямолінійно. З огляду на певну причину — скажімо, щоб не заплямувати власну репутацію, захистити родину від сорому й болю, дати змогу рідним отримати гроші в страховій компанії — вони не хочуть, щоб самогубство скидалося на самогубство. Такі люди радше хочуть, щоб їхня смерть нагадувала нещасний випадок. Тому навмисно, але таємно, вони влаштовують катастрофу автомобіля чи літака, яким керують чи в якому їдуть. Це можна зробити в один із кількох відомих способів. Пілот комерційних авіаліній може опустити ніс літака в критичний момент зльоту чи всупереч вказівкам диспетчера несподівано приземлитися на зайняту злітну смугу. Водій машини може раптово врізатися в дерево або іншу машину. Пасажир автомобіля чи пасажирського літака може відібрати контроль у шофера чи пілота та спричинити смертельну аварію, пілот приватного літака може всупереч усім радіопопередженням врізатися в інший літак. Тому тривожне зростання жертв катастроф після статей про самогубства на перших шпальтах, на думку Філліпса, найімовірніше, становить наслідок прихованої дії ефекту Вертера.

Ця здогадка, як на мене, просто блискуча. По-перше, вона дуже красиво пояснює всі дані. Якщо такі катастрофи — це насправді приховані випадки імітаційного самогубства, то є логіка в тому, що ми бачимо зростання катастроф після публікацій статей про самогубство. Є логіка й у тому, що кількість катастроф зростає найвище лише в тих місцевостях, де історії про самогубства висвітлювали в пресі. Набуває змісту навіть те, що самогубства однієї людини призводять до катастроф за участю однієї людини, а інциденти з суїцидами багатьох жертв спричиняють лише катастрофи з багатьма жертвами. Імітація дає ключ до розуміння.

Крім того, є ще одна важлива особливість ідеї Філліпса. Вона не лише дає змогу пояснити наявні, але й передбачити нові факти, які раніше ніхто не помічав. Наприклад, якщо аномально часті катастрофи після висвітлення у ЗМІ історії самогубств насправді є наслідком імітування, а не нещасного випадку, вони мали б бути більш смертоносні. Тобто люди, які намагатимуться вбити себе, мабуть, спробують померти напевно (тиснучи ногою на газ замість гальма чи

опускаючи ніс літака, а не здіймаючи його). Результатом має стати швидка й певна смерть. Коли Філіпс досліджував документи, щоб перевірити це припущення, то виявив, що середня кількість людей, загиблих у фатальній катастрофі комерційного авіалайнера, була майже втричі більша, якщо катастрофа траплялася за тиждень після появи на перших шпальтах статті про самогубство, ніж якщо це ставалося за тиждень до цього. Схожий феномен можна знайти в статистиці автокатастроф, де є дані надзвичайної смертності в автомобільних аваріях, що трапляються після публікації історій самогубства. Жертв фатальних автокатастроф після статті про самогубство на першій шпальті стає вчетверо більше, ніж зазвичай (Phillips, 1980).

З ідеї Філіпса випливає ще одне неймовірне передбачення. Якщо збільшення кількості катастроф після публікації історій про самогубства насправді становить серію наслідувальних смертей, тоді ті особи, які повторюють дії інших, найімовірніше, копіюватимуть самогубства схожих на себе людей. Принцип соціального доказу стверджує, що ми використовуємо інформацію про те, як поводитися інші, щоб визначитися з власною правильною поведінкою. Як показав експеримент зі збирання пожертв на університетському кампусі, у цьому розумінні на нас найбільше впливають дії схожих інших.

Тому, як доводив Філіпс, якщо за цим явищем стоїть принцип соціального доказу, має бути якась очевидна схожість між жертвою широко висвітленого в пресі самогубства й тими, хто влаштовує подальші катастрофи. Філіпс здогадався, що найбільш наочно перевірити таку можливість можна у звітах про автокатастрофи за участі однієї машини з одним водієм, тож він порівняв вік жертви статті про самогубство з віком водіїв-одинаків, що розбилися на автомобілі невдовзі після того, як вийшла стаття. Знову його припущення виявилось неймовірно точним. Коли газета писала про самогубство молоді особи, саме молоді водії масово врізали машини в дерева, стовпи й насипи. Натомість коли у статті йшлося про самогубство старшої людини, у таких катастрофах гинули старші водії (Phillips, 1980).

Остання наведена статистика — вирішальний доказ. Вона мене цілком переконує й повністю зачаровує. Вочевидь, принцип соціального доказу такий різноманітний і потужний, що впливає на

базові рішення щодо життя та смерті. Відкриття Філіпса ілюструє прикру тенденцію: публічна розповідь про самогубство мотивує схожих із жертвою людей убивати себе, адже тепер ідея самогубства видається їм більш легітимною. Однак насправді жахає те, що у процесі гине чимало невинних людей (див. рис. 4.2).

Які б страхотливі не були дані Філіпса про самогубства, його додаткове дослідження (*Phillips, 1983*) дає ще більше причин для хвилювання. Убивства в цій країні теж симулюють чи копіюють широко висвітлені насильницькі дії. Бої за чемпіонство в надважкій вазі, про які розповідають у вечірніх теленовинах, як видається, зумовлюють істотне збільшення кількості вбивств у Сполучених Штатах. Цей аналіз боїв за чемпіонство в надважкій вазі (між 1973 та 1978 роками) найпереконливіше демонструє неймовірну увагу до деталей породжуваної ним наслідувальної агресії. Якщо в такому матчі програє чорношкірий боксер, протягом наступних десяти днів відчутно збільшується кількість убивств молодих чорношкірих, однак не молодих білошкірих чоловіків. З другого боку, коли в бою програє білошкірий, то саме білошкірих, а не чорношкірих молодиків найчастіше вбивають протягом наступних десяти днів. Якщо зіставити ці результати з аналогічними відкриттями Філіпса про самогубства, стає зрозуміло, що широко висвітлювана агресія має прикру тенденцію поширюватися на схожих жертв, не важливо, чи проти себе самого, чи проти когось іншого.

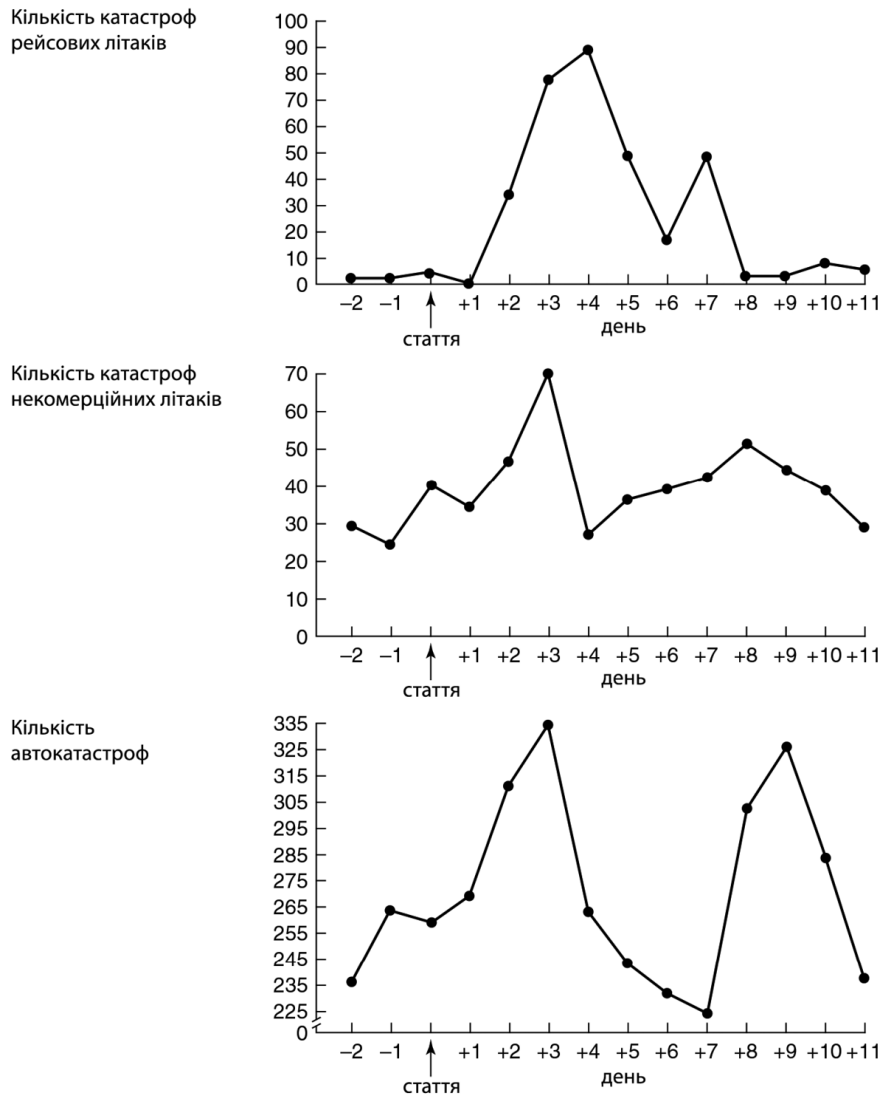


Рис. 4.2. Денні коливання кількості жертв нещасних випадків напередодні, у день виходу історії про самогубство й наступного дня

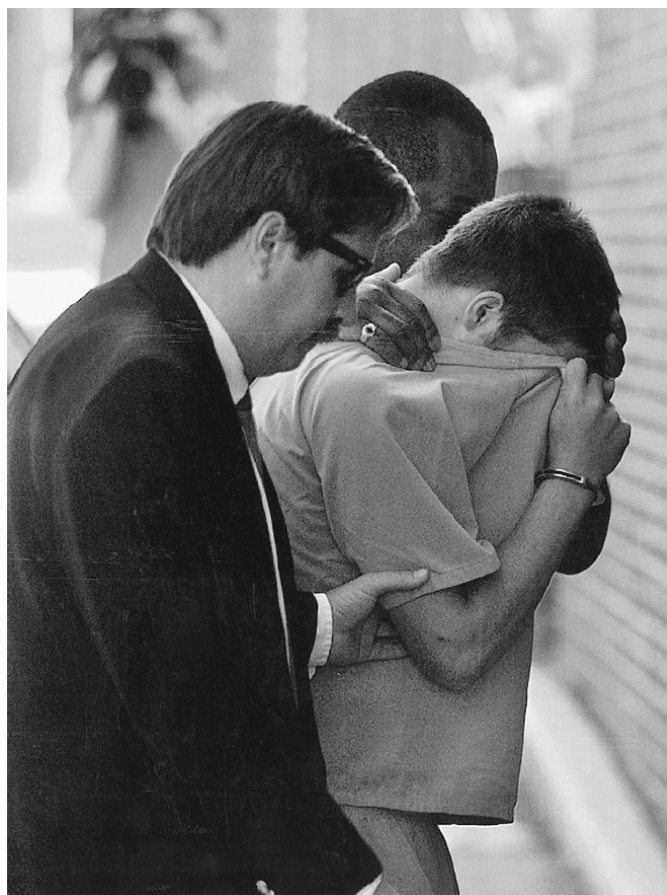
Як зрозуміло з цих графіків, найбільш небезпечні три або чотири дні після опублікування статті. Після короткого затишшя приблизно за тиждень настає інший пік. На одинадцятий день ознаки ефекту зникають. Таку схему відтворюють найрізноманітніші набори даних, і вона вказує на дещо, варте уваги в прихованих суїцидах. Ті, хто намагається приховати імітаційне самознищення як нещасний випадок, чекають кілька днів, перш ніж накладуть на себе руки: може, вони опановують себе, планують суїцид або залагоджують справи. Хай яка причина відтворення такої схеми, ми знаємо, що безпека подорожніх найбільш загрожена за три-чотири дні після появи статті про самогубство та вбивство і ще за кілька днів, хоч і меншою мірою. Нам варто вкрай обережно ставитися до поїздок у такі дні.

Мабуть, найбільш приголомшливе знайомство з темною стороною принципу соціального доказу відбувається в контексті наслідувальних злочинів. У 1970-х нашу увагу захопило явище викрадення літаків, яке, здавалося, поширювалося чи не повітряно-крапельним шляхом. У 1980-х фокус нашої уваги змістився на факти псування товарів, наприклад коли в капсули жарознижувального засобу «Тайленол» упорскували ціанід, а в дитяче харчування «Гербер» додавали скло. За твердженнями криміналістів ФБР, кожен такий випадок, що отримував загальнонаціональне висвітлення, у середньому породжував ще тридцять схожих (Toufexis, 1993). Зовсім недавно нас вразила поява й поширення масових убивств: спочатку в офісах, а згодом, що видавалося неймовірним, в американських школах. Наприклад, одразу ж після кривавої бійні, яку 20 квітня 1999 року влаштували двоє старшокласників з Літлтона, штат Колорадо, поліція зафіксувала багато схожих погроз, планів і спроб з боку проблемних учнів. Дві такі спроби виявилися «успішними»: чотирнадцятирічний школяр у Табері, провінція Альберта, Канада, і п'ятнадцятирічний підліток у Коньєрсі, штат Джорджія, загалом убили й поранили вісьмох однокласників протягом десяти днів після масового вбивства в Літлтоні. Протягом тижня після жахливого нападу й убивства та самогубства в Політехнічному університеті Вірджинії місцеві газети в усій країні повідомили про інші випадки вбивств-самогубств, у самому лише Г'юстоні їх трапилося три (Ruiz, Glenn, & Crowe, 2007). Показово, що після стрілянини в Політехнічному університеті Вірджинії наступний схожий випадок такого масштабу трапився не в школі, а також в університеті — у Північному Іллінойсі.

Такі серйозні події потребують аналізу та пояснення. Їх потрібно нанизати на якусь спільну нитку, щоб збагнути смисл. Аналізуючи вбивства, що трапилися на робочому місці, дослідники визначили, що дуже часто місцями смерті ставали адміністративні приміщення Поштової служби США. Отже, вони почали звинувачувати «нестерпну напругу» в середовищі американських поштарів. Щодо вбивств у школах, то коментатори завважили дивну спільну рису: усі школи, у яких відбулися такі події, були розташовані в тихих сільських чи приміських районах, а не в центральній частині міста, де вирує життя. Тому ЗМІ втовкмачували нам про посилення «нестерпної напруги»

в американських містечках та передмістях. Якщо пристати на цю позицію, саме джерела стресу в середовищі американської пошти чи життя в американських містечках зумовили вибухові реакції тих, хто там мешкає та працює. Пояснення тут просте: схожі соціальні умови провокують схожі реакції.

Однак ми з вами раніше вже йшли шляхом «схожих соціальних умов», намагаючись зрозуміти аномальні тенденції катастроф. Згадайте, як Філіпс (*Phillips, 1979*) розглядав можливість, що набір спільних соціальних умов певного середовища може пояснити поширення в ньому самогубної лихоманки? Це пояснення не було задовільне для самогубств, і воно не видається мені задовільним і для пояснення масових убивств. Пошукаймо ліпшу альтернативу, спробувавши відновити контакт із реальністю. «Нестерпна напруга» під час роботи на пошті чи через проживання в сільських/приміських районах Америки?! Порівняно з роботою на вугільних шахтах чи життям на вузьких вулиць середмістя, що його контролюють банди? Серйозно? Звісно, у середовищах, де траплялися масові вбивства, були напружені ситуації. Однак ці середовища не здаються більш нестерпними (а часто менш нестерпні), ніж багато інших, де не траплялося аналогічних інцидентів. Ні, теорія схожих соціальних умов не дає достовірних пояснень.



Зламаний ксерокс

За п'ять хвилин до початку уроків 20 травня 1999 року п'ятнадцятирічний Томас (Ті Джей) Соломон відкрив вогонь по однокласниках, підстреливши шістьох із них, поки його не зупинив учитель-герой. Намагаючись встановити причини цієї події, ми мусимо визнати вплив на неї публічності, що протягом року виникала довкола схожих інцидентів — спочатку в Джонсборо, штат Арканзас, тоді в Спрингфілді, штат Орегон, а потім у Літтлетоні, штат Колорадо, і лише за два дні до цього в Тебері, провінція Альберта. Як заявив Томасів друг у відповідь на запитання, чому розгублені учні раптом ставали вбивцями: «Хлопці на кшталт Ті Джея увесь час бачать і чують про подібні речі. Вони стали для них певним новим виходом» (Cohen, 1999).

Тоді що дає? Я вказав би на принцип соціального доказу, який стверджує, що люди, особливо коли вони невпевнені в собі, наслідують приклад схожих інших. І хто більше схожий на роздратованого поштаря, ніж інший роздратований поштар? А хто більше схожий на проблемного підлітка з американського містечка, ніж інші такі проблемні підлітки? Те, що багато людей сьогодні проводять життя у стані психологічного болю, — прикра константа сучасності.

Як ці люди впораються з болем, залежить від багатьох чинників, зокрема від того, який шлях вибрали схожі інші в такій ситуації. За даними Філіпса, широко висвітлене в пресі самогубство наче *один до одного* породжує наслідувальні самогубства у схожих інших.

Я вважаю, що те саме можна сказати й про широко висвітлені у ЗМІ масові вбивства. Як і зі статтями про самогубства, редактори ЗМІ мусять добре подумати про те, як саме і якою мірою подавати репортажі про масові вбивства. Деякі репортажі не просто захопливі, сенсаційні й гідні новин, але також і шкідливі.

Острів мавп

Дослідження на кшталт того, що виконав Філіпс, допомагають нам оцінити надзвичайний вплив схожих інших на нашу поведінку. Якщо визнати неймовірний вплив тієї сили, можна зрозуміти, мабуть, найбільш приголомшливий акт поступливості наших часів — масове самогубство у Джонстауні, Гаяна. Деякі ключові моменти події варті уваги.

«Храм народів» був релігійною організацією, що базувалася в Сан-Франциско й вербувала вірян з-поміж міської бідноти. У 1977 році преподобний Джим Джонс — незаперечний політичний, соціальний і духовний лідер групи — разом із більшістю її членів переїхав у джунглі Гаяни, Південна Америка. Там «Храм народів» був відносно невідомий до 18 листопада 1978 року. Того дня конгресмен Лео Р. Раян із Каліфорнії (який поїхав у цю країну, щоб вивчати цей культ), троє членів його команди та людина, яка зреклася вірувань групи, були вбиті, коли намагалися покинути Гаяну на літаку. Перекоаний у тому, що його арештують і звинуватять у вбивствах, після чого відбудеться розгром «Храму народів», Джонс вирішив завершити існування «Храму» так, як вважав за потрібне. Він зібрав усю спільноту навколо себе й закликав кожного вкоротити віку, об'єднатися в акті масового самогубства.

Першою відгукнулася молода жінка, яка спокійно наблизилася до сумнозвісного чана отрути з полуничним присмаком, дала одну дозу своїй дитині, іншу випила сама, а тоді сіла на поле, де і вона, і її дитина померли в конвульсіях вже за чотири хвилини. Інші віряни спокійно й по черзі зробили те саме. Хоча кілька мешканців

Джонстауна втекли, а ще кілька, за переказами, чинили опір, ті, хто вижив, свідчать, що абсолютна більшість із 910 померлих загинула добровільно.

Новина про цю подію сколихнула світ. Телебачення, радіо і друкована преса зреагували численними репортажами. Самогубців згадували в новинах та обговорювали в аналітичних програмах. Цілодобово розмови точилися навколо того, «скільки мертвих уже знайдено?» Один утікач сказав, що вони пили отруту так, начебто їх загіпнотизували. «Як вони взагалі опинилися в Південній Америці?» «Так складно в це повірити. Яка була причина?»

«Яка була причина?» — ключове питання. Як нам витлумачити цей найбільш приголомшливий з актів поступливості? Було запропоновано чимало пояснень. Деякі з них концентрувалися на харизмі Джима Джонса, завдяки якій його любили як спасителя, довіряли як батькові й ставилися як до імператора. Інші пояснення акцентували увагу на особливості людей, яких приваблював «Храм народів». Вони переважно були бідні й неосвічені, готові поступитися свободою думки та дій заради безпеки в місці, де всі рішення прийматимуть замість них. Інші пояснення підкреслювали квазірелігійну природу «Храму народів», коли безапеляційна віра в лідера культу мала найвищий пріоритет.

Безсумнівно, усі згадані факти частково пояснювали те, що трапилося в Джонстауні, але мені вони не видаються достатніми. Зрештою, світ кишить культами, де залежні люди підкоряються волі харизматичної особи. Ба більше, такого поєднання обставин не бракувало й у минулому. Однак майже ніде серед таких груп ми не можемо знайти ознаки події, яка хоча б приблизно нагадувала інцидент у Джонстауні. Мусить бути якась критично важлива причина.

Одне влучне запитання дає нам підказку: «Якби спільнота залишилася в Сан-Франциско, чи скорилися б її члени наказу преподобного Джонса вчинити самогубство?» Звісно, це дуже спекулятивне питання, однак найбільш обізнаний щодо «Храму народів» фахівець не має сумнівів. Доктор Луїс Джоліон Вест, на той час очільник кафедри психіатричних і біобіохемієричних наук у Каліфорнійському університеті в Лос-Анджелесі та директор нейропсихіатричного відділення, був авторитетом щодо культів і спостерігав за «Храмом народів» протягом восьми років, які

передували смертям у Джонстауні. Під час інтерв'ю невдовзі після події він зробив заяву, влучність якої мене вразила: «У Каліфорнії цього не сталося б. Однак вони жили абсолютно відчужено від решти світу у джунглях ворожої країни».

І хоча спостереження Веста загубилося у вирі коментарів після трагедії, воно разом із тим, що ми знаємо про принцип соціального доказу, видається мені вельми важливим, щоб задовільно пояснити покірні самогубства. На мою думку, найбільше того дня доклалася до бездумної поступливості членів «Храму народів» подія, яка трапилася роком раніше: коли «Храм» переїхав у джунглі невідомої країни з незаними звичаями й людьми. Якщо вірити у злий геній Джима Джонса, то він повністю усвідомлював надзвичайний психологічний вплив такого вчинку на своїх послідовників. Несподівано вони виявилися в місцині, про яку нічого не знали. Південна Америка та джунглі Гаяни не нагадували нічого з попереднього життя у Сан-Франциско. Середовище — і фізичне, і соціальне, — у яке їх кинули, мало видаватися страхітливо непевним.

А ця непевність — права рука принципу соціального доказу. Ми вже побачили, що, коли люди непевні, вони спостерігають за діями інших, шукаючи вказівок для власних дій. Отже, у чужому гаянському середовищі члени «Храму» були готові наслідувати інших. Як ми також побачили, найбільш беззастережно наслідують поведінку особливих інших — тих, що схожі на нас. У цьому полягала страхітлива краса стратегії переселення преподобного Джонса. У країні на кшталт Гаяни не було нікого схожого на мешканця Джонстауна, крім решти мешканців Джонстауна.



Тіла лежать рівними рядами в Джонстауні, засвідчуючи найдивовижніший акт покори нашого часу.

Правильна поведінка члена спільноти визначалася тим, що робили й у що вірили інші члени спільноти, на яких дуже впливав Джонс. У цьому світлі видаються зрозумілишими моторошна впорядкованість, брак паніки та спокій, з якими ті люди підходили до чана з отрутою й прямували назустріч власній смерті. Джонс їх не гіпнотизував, їх переконали — частково він сам, але більше принцип соціального доказу, — що самогубство було правильною поведінкою. Непевність, яку члени спільноти, вочевидь, відчували, уперше почувши команду вкоротити собі віку, мала змусити їх поглянути навколо в пошуках правильної відповіді.

Дуже важливо зазначити, що вони побачили два приголомшливі соціальні докази, які вказували в одному напрямку. Спочатку таким доказом стали перші співвітчизники, що швидко й добровільно випили

порцію отрути. У будь-якій групі, де домінує сильний лідер, завжди знайдеться кілька фанатично покірних осіб. Складно сказати, чи в цьому випадку їх спеціально проінструктували показати приклад, чи вони в природний спосіб виявилися найпокірнішими бажанням Джонса. Це не має значення, адже психологічні наслідки дій таких осіб мали бути потужні. Якщо самогубства схожих інших у новинах здатні вплинути на рішення зовсім чужих людей убити себе, уявіть лише, якою неймовірно привабливішою стане дія, коли її зробить хтось із сусідів у місцині на кшталт Джонстауна. Другим джерелом соціальних доказів стали реакції самого натовпу. З огляду на умови, підозрюю, що відбувся масштабний вияв феномену дурості натовпу. Кожен джонстаунець дивився на дії ближніх, щоб оцінити ситуацію. Він бачив спокій, адже кожен інший теж нишком оцінював, а не реагував, тож «діднався», що спокійне стояння в черзі було правильною поведінкою. Такі неправильно зінтерпретовані, однак переконливі соціальні докази очікувано мали своїм наслідком страшний спокій черги, яка очікувала в тропіках Гаяни смерті за розкладом.

Як на мене, більшість спроб проаналізувати події у Джонстауні надмірно фокусували на особистих рисах Джима Джонса. Хоча він, безперечно, був надзвичайно енергійним чоловіком, його влада, як мені видається, спиралася не так на видатну харизму, як на розуміння фундаментальних психологічних принципів. Геніальність Джонса як лідера полягала в усвідомленні обмежень особистого лідерства. Жоден лідер не може сподіватися регулярно й особисто переконувати всіх членів групи. Однак сильний лідер цілком раціонально може розраховувати, що переконає багатьох. Тоді сама ця інформація, що чимало членів групи йому повірили, здатна переконати решту (*Watts & Dodd, 2007*). Отже, найвпливовішими стають ті лідери, які вміють організувати групу так, щоб принцип соціального доказу працював на їхню користь.

Здається, саме цим надихався Джонс. Наймайстернішим із його вчинків стало рішення перенести «Храм народів» з урбанізованого Сан-Франциско до віддалених земель екваторіальної Південної Америки, де умови непевності й суто внутрішньогрупової схожості змусили принцип соціального доказу працювати на його користь так, як ніде більше. І саме там тисячі людей у надто великому поселенні, щоб його утримувала в постійній покорі сила особистості однієї

людини, перетворилися з послідовників на стадо. Як знають працівники боєнь, ментальність стада дає змогу легко його скеровувати. Просто змусьте кількох членів стада рухатися в бажаному напрямку — і інші, реагуючи не так на тварину-лідера, як на сусідів, мирно й механічно підуть слідом. Сили надзвичайного преподобного Джонса можна тоді найкраще зрозуміти не з погляду його надзвичайної харизми, а через глибоке розуміння мистецтва соціального джіу-джитсу.

Як захиститися?

Я почав цей розділ з розповіді про відносно невинну практику записів закадрового сміху й продовжив історіями вбивств і самогубств — і все це пояснював принципом соціального доказу. Як тоді ми можемо сподіватися на захист від засобу впливу, що поширюється на таку різну поведінку? Складність посилює ще й те, що ми переважно не хочемо опиратися інформації, яку дає соціальний доказ. Дані, які він пропонує, зазвичай правильні й цінні (Surowiecki, 2004). Завдяки йому ми можемо впевнено приймати численні рішення, не маючи потреби докладно досліджувати «за» і «проти» кожного з них. У цьому розумінні принцип соціального доказу озброює нас чудовим автопілотом, подібним до тих, що встановлені на бортах більшості літаків.

Однак трапляються рідкісні, але реальні проблеми з автопілотами. Ці проблеми виникають, коли інформація про політ, що міститься в контрольному механізмі, хибна. У такому разі ми збиваємося з курсу. Через масштабність помилки наслідки можуть бути серйозні, однак принцип соціального доказу набагато частіше стає союзником, ніж ворогом, тому ми не можемо просто від нього відмовитися. Тож перед постає нами класична проблема: як користуватися знаряддям, що одночасно сприяє й загрожує нашому добробуту.

На щастя, цю дилему можна розв'язати. Оскільки помилки автопілотів зазвичай пов'язані з тим, що в систему контролю ввели некоректні дані, наш найкращий захист — визначити, коли дані помилкові. Якщо зможемо розвинути чутливість до ситуацій, у яких автопілот соціального доказу працює з некоректною інформацією, то

вимкнемо механізм і в разі потреби візьмемо все під особистий контроль.

Саботаж

Є два типи ситуацій, у яких некоректні дані змушують принцип соціального доказу давати нам некоректні поради. Перший трапляється, коли соціальні докази фальсифікують навмисно. Незмінно так чинять експлуататори, які створюють *враження* — і на біса та реальність, — що багато людей діють у спосіб, у який експлуататори хотіли б, щоб діяли ми. Закадровий сміх телевізійних шоу — один із різновидів таких фальшивих даних, але їх набагато більше й чимало неправдивих моментів очевидні.

Наприклад, заготовлені псевдореакції — це не унікальна риса електронних медіа чи взагалі епохи електроніки. Насправді активне використання принципу соціального доказу можна простежити в історії опери — одного з найшанованіших видів мистецтва. Ідеться про феномен оплесків (клакінг), який, за переказами, застосували 1820 року два завсідники французької опери Сотон і Порше. Однак ці чоловіки були не просто шанувальники опери. То були підприємці, а продавали вони оплески.

Вони створили організацію *L'Assurance des Succes Dramatiques* («Гарантія театрального успіху»), пропонуючи власні послуги та послуги своїх співробітників співакам та адміністрації оперних театрів, які хотіли гарантувати прихильну реакцію публіки. Сотон і Порше так ефективно стимулювали справжню реакцію публіки за допомогою визначених реакцій, що дуже швидко клакери (що зазвичай працювали групами, до яких належали *старший клакер* і кілька простих *клакерів*) започаткували вкорінену тривку традицію в усьому оперному світі. Історик музики Роберт Себін (1964) зазначав: «Уже 1830 року організація стала повноцінною інституцією, що вдень збирала гроші, а ввечері вибухала аплодисментами, цілком відверто... Однак цілком можливо, що ані сам Сотон, ані його друг Порше не здогадувалися, що їхню схему з платними оплесками опанують і застосовуватимуть всюди, де співають оперу».

Тим часом як клакінг розвивався і поширювався, ті, хто його практикував, пропонували на вибір різні стилі та силу оплесків.

Подібно до того, як відповідальні за закадровий сміх продюсери вибирають осіб, які найкраще хихотять, гигають чи регочуть, клаки вирощували власних фахівців — *плакальницю (pleureuse)*, яку вибирали за здатність ридати після поданого знака, *бісера (bisseur)*, який екстатично викликав на біс та анкор, і в певному розумінні колегу сучасного виконавця закадрового сміху — *реготуна (rieur)*, якого вибирали за заразність його сміху.

Найцікавішою для нас паралеллю до сучасних форм штучних реакцій є очевидний характер фальшування. Ніхто не бачив особливої потреби приховувати чи змінювати клакера, що часто сидів на тих самих місцях, вистава за виставою, рік за роком, і слухався *старшого клакера*, який обіймав цю посаду понад два десятиліття. Навіть грошові обміни не приховували від публіки. Через сто років після зародження клакінгу читач лондонської газети *Musical Times* міг ознайомитися з рекламою ставок оплати італійських клакерів (див. рис. 4.3). Тому і у світі «Ріголетто», і у світі телевізійних ситкомів аудиторіями успішно маніпулюють ті, хто використовує соціальні докази, навіть якщо вони відверто фальшиві.

Оплески перед початком, виконує пан	25 лір
Оплески перед початком, виконує пані	15 лір
Звичайні оплески під час вистави, за кожні	10 лір
Наполегливі оплески під час вистави, за кожні	15 лір
Наполегливіші оплески	17 лір
Вигуки «Бене!» та «Браво!»	5 лір
На «біс» за будь-якої вартості	50 лір
Шалений ентузіазм	окремо обумовлена сума

Рис. 4.3. Реклама вартості оплати італійських клакерів

Від «звичайних оплесків» до «шаленого ентузіазму»: клакери пропонували послуги в нахабно публічний спосіб — цього разу в газеті, що її читала значна частка аудиторії, на яку вони відверто планували впливати. Клак-бац.

Сотон і Порше збагнули, як механічно ми скоряємося принципу соціального схвалення, і чимало сучасних спекулянтів теж прекрасно це усвідомлюють. Вони не бачать потреби приховувати рукотворність наданих соціальних доказів. Про це свідчить аматорська якість пересічного закадрового сміху на телебаченні. Вони видаються майже самовдоволеними, визнаючи нашу приреченість: або ми дозволяємо нас дурити, або відмовляємося від цінних автопілотів, які роблять нас такими вразливими до їхніх трюків. Недбалість, з якою вони підробляють соціальні докази, підказує нам спосіб відплати.

Оскільки автопілоти можна вмикати й вимикати на власний розсуд, ми можемо плисти життям по курсу, прокладеному за допомогою принципу соціального доказу, поки не побачимо, що використано неточні дані. Тоді ми можемо перебрати на себе контроль, зробити відповідні корективи, зважаючи на неправдиву інформацію, і перезавантажити автопілот. Відвертість фабрикування фальшивих соціальних доказів у наш час дає саме ті натяки, які нам потрібні, щоб знати, коли виконати цей простий маневр. Нам вистачить тільки трохи пильності щодо відверто сфальсифікованих соціальних доказів, щоб успішно захистити себе.

ДОСВІД ЧИТАЧА 4.3

Від маркетолога з Центральної Америки

Я прочитав вашу книжку «Психологія впливу». Я маркетолог, тож книжка допомогла мені зрозуміти, як саме працюють певні техніки. Коли прочитав третій розділ про соціальні докази, то пригадав цікавий приклад.

У нас в Еквадорі ви можете винайняти людину чи групу людей (традиційно жінок), які прийдуть на похорон родича або друга. Робота цих людей — плакати, коли ховають мертвого, і стимулювати плач у решти присутніх. Ця робота була дуже популярна нещодавно, а жінок, які займалися нею професійно, називали *lloronas*, тобто плакальниці.

Примітка автора: Ми можемо побачити, як у різні часи й у різних культурах отримували зиск із підроблених соціальних даних, навіть коли ці дані були відверто сфальсифіковані. Ця можливість ще більше розвинулася в цифрову епоху, коли з'явилися синтезовані комп'ютером голоси, які використовують багато сучасних продавців. Одне дослідження показало, що люди, які слухали п'ять позитивних відгуків на книжку від справжніх покупців *Amazon.com*, ставали набагато прихильнішими до книжки, коли ці відгуки «начитували» п'ять різних (очевидно) синтетичних голосів, а не коли слухачі чули ці п'ять відгуків одним (очевидно) синтетичним голосом (*Lee & Nas, 2004*).

Розгляньмо приклад. Трохи вище я зауважив поширеність реклами від імені «звичайної людини з вулиці», у таких роликах кілька пересічних людей захоплено розповідають про продукт, часто не знаючи, що їх записують. Як можна було б очікувати з огляду на принцип соціального доказу, такі свідчення «пересічних людей, як ми з тобою» роблять рекламні кампанії доволі ефективними. Вони завжди містять ледь помітне ошуканство. Ми чуємо свідчення тільки тих людей, яким продукт сподобався, і, звісно, отримуємо викривлену картину соціальної підтримки. Однак недавно впровадили більш грубий і неетичний різновид фальсифікації. Продюсери реклам часто не переймаються тим, щоб отримати справжні свідчення. Вони просто винаймають акторів, щоб ті грали ролі звичайних людей, які начебто розмовляють з інтерв'юером без попередніх репетицій. Захоплює, які нахабні можуть бути ці реклами у стилі «незрежисованого інтерв'ю» (див. приклади на рис. 4.4). Такі ситуації відверто зрежисовані, учасники — очевидні актори, а діалоги однозначно розписані заздалегідь.

Я знаю, що, коли б не натрапив на схоже намагання на мене вплинути, воно вмикає в мені своєрідну сигналізацію з чіткою

вказівкою: *«Увага! Увага! Погані соціальні докази в цій ситуації. Тимчасово від'єднуємо автопілот»*. Це дуже легко зробити. Нам потрібно тільки свідомо вирішити бути пильними щодо фальшивих соціальних доказів. Ми не напружуватимемося, поки не помітимо очевидну підробку від вигодоотримувачів — і тоді можемо напасти.

І нам варто напасти з відплатою. Я кажу про дещо більше, ніж просте ігнорування неправдивої інформації, хоч така захисна тактика теж можлива. Я кажу про агресивну контратаку. У всіх можливих випадках нам варто жалити відповідальних за фальшування соціальних даних. Ми повинні не купувати продукти з дивних реклам на основі «незрежисованих інтерв'ю». Ба більше, кожному виробнику таких товарів варто надіслати листа, у якому пояснити нашу реакцію й порадити припинити співпрацю з рекламною агенцією, що створила таку оманливу презентацію їхнього продукту.

Звісно, ми не завжди хочемо, щоб нашу поведінку спрямовували дії інших, особливо якщо ситуація така важлива, що ми самі хотіли б дослідити плюси та мінуси чи самі є в ній фахівцями.

Тримайтеся, люди добрі: споживачі з Марсу наступають

Дейв Баррі

Коли нещодавно я дивився телевізор, почалася реклама й диктор тоном, який зазвичай використовують, щоб повідомити про серйозне загострення ситуації в Перській затоці, сказав: «А тепер споживачі можуть поставити Анджелі Ленсбері запитання про “Баферин”!»

Моя природна реакція як нормальної людини на це оголошення була «Га?», тобто «Який стосунок Анджела Ленсбері має до “Баферину”?» Однак у цій рекламі показували кілька споживачів, яких начебто зустріли випадково на вулиці і які мали запитання до Анджели Ленсбері про «Баферин». Фактич-

но всі вони питали одне: «Пані Ленсбері, “Баферин” — це хороший продукт, який мені варто придбати чи ні?»

Ці споживачі видавалися дуже серйозними. Виглядало так, начебто вони місяцями тинялися, потираючи руки й примовляючи: «У мене є питання про “Баферин”! Якби ж я тільки міг його поставити Анджелі Ленсбері!»

Тож ми бачимо тут ще один приклад загострення проблеми, яку надто довго приховували в цій державі: вторгнення споживачів із Марсу. На вигляд вони нагадують людей, але не діють, як люди, і наступають.

Рис. 4.4. Геть пересічний марсіанин посеред вулиці

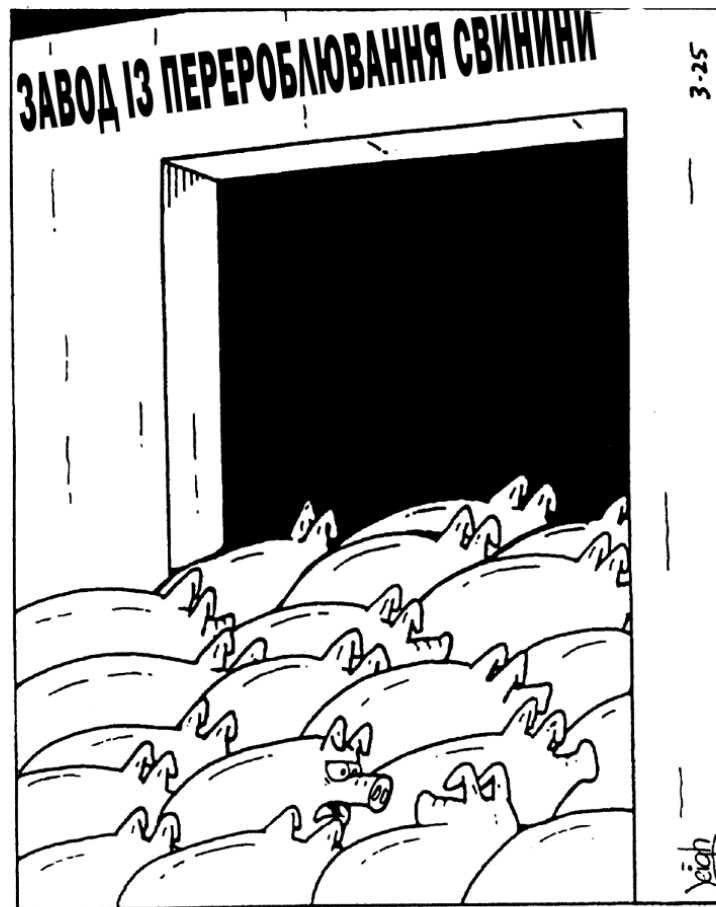
Не лише я останнім часом помітив чимало нахабно підроблених, «незрежисованих» реклам-свідчень. Гуморист Дейв Баррі також зауважив таку масовість і назвав їхніх героїв *споживачами з Марсу*; мені цей термін сподобався, тож я почав його

використовувати. Він нагадує мені, що варто ігнорувати смаки таких осіб, коли купуєш щось, адже, зрештою, вони прилетіли з іншої планети.

Однак ми хотіли б зберегти здатність покладатися на поведінку інших як джерело цінної інформації в найрізноманітніших обставинах. Якщо бачимо, що не можемо довіряти інформації, адже хтось підтасував дані, потрібно бути готовими завдати удару у відповідь. У таких обставинах мною керує дещо більше, ніж огида бути обдуреним. Я наїжачуюся, щойно думаю про тих, хто застосував проти мене один із моїх запобіжників від перенавантаження в сучасному житті. І я відчуваю впевненість у своїй правоті, коли атакую у відповідь на такі намагання. Якщо ви схожі на мене й багатьох таких людей, вам теж варто так чинити.

Озирнутися довкола

Крім тих ситуацій, у яких соціальні докази свідомо підтасовують, є й інші випадки, коли принцип соціального доказу регулярно спрямовуватиме нас на хибний шлях. У таких випадках невинна природна помилка породжує соціальні докази, що наростають, як снігова куля, і спонукають нас до хибного рішення. Феномен дурості натовпу, коли ніхто не бачить підстав, щоб хвилюватися в надзвичайній ситуації, — один із прикладів такого процесу.



«Один у полі не воїн», — казали вони».

«Потрясай м'ясцем»

Уявлення, що «один у полі не воїн», може виявитися надзвичайно хибним, коли вмикається ментальність стада.

By permission of Leigh Rubin and Creators Syndicate, Inc.

Однак історія, що найкраще ілюструє феномен дурості натовпу, трапилася в Сінгапурі, де кілька років тому клієнти місцевого банку, не маючи на те очевидної причини, почали панічно знімати з рахунків гроші. Набіг на цю респектабельну установу залишався загадкою тривалий час, поки дослідники, які опитували учасників, не виявили його безпосередню причину. Того дня неочікуваний страйк автобусів створив аномально великий натовп на зупинці біля банку. Помилково сприйнявши його за натовп клієнтів, які прагнуть забрати з проблемного банку кошти, перехожі запанікували й стали в чергу,

щоб зняти свої депозити, а потім за ними вишикувалося ще більше перехожих, що мали ту саму мету. Невдовзі після відкриття банк був змушений закритися, щоб уникнути повного банкрутства (*News*, 1988)²⁷.

Ця історія дає певні підказки, як ми реагуємо на соціальні докази. По-перше, ми припускаємо, що коли багато людей роблять одне, то, вочевидь, вони знають щось, чого ми не знаємо. Коли ми непевні, то особливо схильні довіритися колективному знанню натовпу. По-друге, дуже часто натовп помиляється, адже його члени не знають жодної правдивішої інформації, а самі теж реагують на принцип соціального доказу.

Це дає нам урок: соціальному доказу як автопілоту ніколи не варто довіряти повністю. Навіть якщо жоден саботажник не ввів у механізм хибні дані, він може часом пуститися берега сам собою. Нам потрібно інколи перевіряти цей принцип, щоб переконатися, що зв'язок з іншими джерелами даних у певній ситуації — об'єктивними фактами, попереднім досвідом, власними судженнями — не втрачено. На щастя, це застереження не потребує ні багатьох зусиль, ні зайвого часу. Потрібно лише подивитися навкруги. І згадане маленьке застереження цілком цього варте. Наслідки бездумного покладання на соціальні докази можуть бути страхітливими. Наприклад, вправний аналіз дослідників у сфері авіаційної безпеки знайшов пояснення хибних рішень багатьох пілотів, які розбилися, намагаючись посадити літаки, коли погодні умови ставали небезпечні. Пілоти недостатньо зосереджувалися на тому, що накопичується чимраз більше фізичних причин відмовитися від посадки. Натомість вони надмірно концентрувалися на соціальних доказах того, що варто спробувати — на факті, що кожен із попередніх літаків безпечно приземлився (*Facci & Kasarda*, 2004).

Звісно, пілоту, що наслідує інших, варто час від часу поглядати на панель інструментів та в ілюмінатор. Так само нам потрібно інколи озиратися довкола, коли нас оточують дані від натовпу. Без цього простого запобіжника хибним соціальним доказам ми можемо зробити те саме, що й пілоти-невдахи та сінгапурський банк — зазнати катастрофи.

ДОСВІД ЧИТАЧА 4.4

Від колишнього працівника іподрому

Я познайомився з одним методом фальшування соціальних даних на користь окремої людини, коли працював на іподромі. Щоб зменшити коефіцієнт і виграти більше грошей, деякі гравці навчилися схилити публіку ставити на поганих коней.

Розмір виграшу на іподромі залежить від того, на якого коня зроблені ставки. Що більше грошей поставлено на коня, то кращі його коефіцієнти. Багато людей, які ставлять гроші на коней, неймовірно мало знають і про самі перегони, і про стратегії ставок. І якщо хтось не особливо знається на конях у конкретному забігу, то він переважно просто поставити на фаворита. Оскільки на табло показують коефіцієнти на конкретну мить, публіка завжди бачить, хто фаворит. Система, яку може застосувати серйозний гравець, щоб змінити коефіцієнти на власну користь, насправді дуже проста. Він запримітив коня, який, на його думку, має добрі шанси на перемогу. Далі серйозний гравець вибирає коня з високим коефіцієнтом (наприклад, 15 до 1), проте без реального шансу на перемогу. У мить, коли відкриваються букмекерські вікна, він ставить на гіршого коня сто доларів, негайно створюючи фаворита, чий коефіцієнт на дошці різко знижується до, скажімо, 2:1.

Тепер настає час для елементів соціального доказу. Люди, які вагаються, на кого поставити на перегонах, дивляться на табло, щоб зрозуміти, якого коня визначили фаворитом перші гравці, і роблять те саме. Виникає ефект снігової кулі, адже інші люди й надалі ставлять на фаворита. У цей момент серйозний гравець повертається й ставить велику суму на справжнього фаворита, у якого тепер ліпший коефіцієнт, адже новий фаворит перемістився вниз табло. Якщо цей кінь виграє, то початкова інвестиція у сто доларів багаторазово виправдає себе.

Я бачив на власні очі, як це відбувалося. Пригадую, як одного разу людина поставила сто доларів на коня, який перед перегонами мав коефіцієнт 10:1, і зробила його фаворитом. Іподромом почали ширитися чутки, начебто перші гравці щось знають. Одразу ж усі, зокрема і я, поставили на цього коня. Він прибіг останнім і мав травму ноги. Чимало людей втратили купу грошей. Однак хтось непогано заробив, і ми ніколи не дізнаємося, хто саме. Проте він забрав усі гроші, бо зрозумів теорію соціального доказу.

Примітка автора: Знову-таки ми бачимо, що соціальні докази найбільш вагомими для тих, хто почувається незручно чи непевно в конкретній ситуації й через це мусить дивитися на інших, щоб зрозуміти, як поводитися.

Підсумки

□ Принцип соціального доказу стверджує, що одним із важливих інструментів, які люди використовують, щоб вирішити, як діяти в конкретній ситуації, є подивитися, у що вірять чи що роблять у цій ситуації інші. Потужні імітаційні ефекти були виявлені серед дітей і дорослих у різних видах діяльності, зокрема в рішеннях щодо купівлі, доброчинності та боротьби з фобіями. Принцип соціального доказу можна застосовувати, щоб стимулювати поступливість особи до

прохання, поінформувавши її, що багато інших людей (що більше, то краще) діють так само.

□ Соціальний доказ діє найпотужніше за двох умов. Перша — непевність. Коли люди невпевнені чи ситуація заплутана, вони більш схильні зважати на дії інших і сприймати ці дії як правильні.

У двояких ситуаціях на рішення перехожих допомогти набагато більше впливають дії інших перехожих, ніж очевидна надзвичайність ситуації.

Друга умова, за якої соціальний доказ найвпливовіший, — подібність.

Люди більш схильні йти за схожими іншими. Дані на користь потужного ефекту дій схожих інших на людську поведінку можна легко знайти у статистиці самогубств, яку зібрав соціолог Девід Філліпс. Вона свідчить, що після широко висвітлених у ЗМІ історій про самогубства інші психічно нестабільні особи, схожі на жертву з цих історій, вирішували вкоротити собі віку. Аналіз випадку масового самогубства в Джонстауні, Гаяна, дає зрозуміти, що лідер групи, преподобний Джим Джонс, використав обидва чинники — непевність та подібність, — щоб спровокувати стадну реакцію масового самогубства більшості населення цього міста.

□ Щоб зменшити нашу вразливість до хибних соціальних доказів, потрібно бути чутливими до відверто сфальсифікованих даних про дії схожих інших і визнавати те, що лише вчинки цих осіб не мають бути підставою для наших рішень.

ЗАПИТАННЯ для самоконтролю

Опанування змісту

1. Опишіть принцип соціального доказу й визначте, як він може пояснити вплив закадрового сміху на реакцію аудиторії під час перегляду комічних матеріалів.

2. У дослідженні Фестінгера, Рікена та Шахтера про культ «кінця світу» члени групи намагалися долучити новонавернених тільки після того, як їхні пророцтва судного дня провалилися. Чому?

3. Які два чинники максимізують вплив соціального схвалення на особу? Що саме в ситуації у Джонстауні дало цим двом чинникам так потужно спрацювати?

4. Що таке дурість натовпу? Як вона впливає на втручання сторонньої особи в надзвичайних ситуаціях?

5. Які природні умови міського життя зменшують шанс на втручання сторонньої особи в разі надзвичайної ситуації?

6. Що таке ефект Вертера? Як він пояснює дивовижний зв'язок поширення газетних публікацій про самогубство й неймовірне збільшення кількості авіа- та автокатастроф після оприлюднення цих історій?

Критичне мислення

1. Якби ви мали прочитати людям із серцевими хворобами лекцію про те, як найефективніше отримати допомогу, якщо в них виникнуть проблеми із серцем у громадському місці, що порадили б їм?

2. На початку 1986 року хтось упорснув ціанистий калій у капсули «Тайленолу», що лежали на полицях магазину. Про це активно писала преса, спровокувавши суспільну напругу після того, як одна мешканка Нью-Йорка померла, проковтнувши таку капсулу. Протягом наступних тижнів траплялися випадки домішування чогось у продукти. У популярні ліки, які продавали на полицях крамниць, додавали отруту, у пакети з кашею чи морозивом вкладали шматочки скла, навіть туалетний папір не лишився поза увагою — в одному офісному приміщенні в публічних вбиральнях на нього поприскали з перцевого балончика для самозахисту. І хоч конкретний інцидент з «Тайленолом» годі було передбачити, поясніть, чому, прочитавши цей розділ, ви могли б передрікти, що трапиться далі.

3. Уявіть, що ви телепродюсер, якому дали делікатне завдання — створити серію соціальних програм, щоб зменшити рівень самогубств серед підлітків. Знаючи дані досліджень, за якими попередні програми могли ненавмисно збільшити самогубства серед підлітків завдяки принципу соціального доказу, як ви застосували б той самий принцип, щоб ваші шоу, імовірно, мали зворотний вплив на глядачів? У кого ви взяли б інтерв'ю? Чи були б серед них «проблемні» підлітки? Які запитання ви поставили б їм?

4. Опишіть ситуацію з минулого, у якій вас звів на манівці принцип соціального доказу. Як ви повелися б в аналогічній ситуації сьогодні?

5. Як світлина на початку цього розділу розкриває його тему?

[27](#) Мабуть, не випадково ця історія трапилася саме в Сінгапурі, адже дослідження показують, що суспільства Далекого Сходу мають більшу схильність реагувати на свідчення соціальних доказів, ніж західні (*Bond & Smith, 1996*). Однак будь-яка культура, яка цінує групу більше, ніж особу, демонструє таку посилену сприйнятливість до інформації щодо вибору інших. Кілька років тому я та кілька моїх колег визначили, як ця тенденція працює в Польщі — країні, чиє населення рухається в напрямку західних цінностей, однак досі зберігає більшу орієнтацію на колектив, ніж середньостатистичні американці. Ми запитали в польських та американських студентів, чи вони хочуть взяти участь у маркетинговому дослідженні. Поведінку американських студентів найлегше було передбачити з огляду на інформацію про те, як часто вони раніше погоджувалися брати участь у маркетингових дослідженнях; це відповідає переважним індивідуалістичним поглядам більшості американців. Поведінку польських студентів найкраще можна було передбачити, зважаючи на те, як часто їхні друзі погоджувалися взяти участь у маркетингових дослідженнях у минулому відповідно до більш колективістських цінностей їхньої нації (*Cialdini et al., 1999*).

РОЗДІЛ 5. СИМПАТІ . ПРИЯЗНИЙ ЗЛОДІЙ

Основне завдання адвоката в суді — зробити так, щоб його клієнт сподобався присяжним.

Кларенс Дерроу



Мало кого дивує інформація, що зазвичай ми швидше погоджуємося на запити знайомих людей, які нам подобаються. Однак дивно, мабуть, усвідомити, що геть незнайомі нам люди знають тисячу різних

способів скористатися цим простим правилом, щоб ми виконали їхні запити.

Найяскравіша відома мені ілюстрація професійної маніпуляції за допомогою правила симпатії — вечірки *Tupperware*, які я вважаю класичним прикладом пастки поступливості. Кожен, хто знає, як організовані ці вечірки, упізнає застосування різних засобів впливу, які ми вже розглянули.

- *Взаємність*. Гості вечірки грають в ігри й отримують призи, а хто лишився без призу, може щось собі вибрати зі спеціальної торби. Отже, перед тим як починається продаж, кожен отримує подарунок.

- *Зобов'язання*. Учасників заохочують публічно розповісти про користь і переваги посуду *Tupperware*, який вони вже мають.

- *Соціальний доказ*. Коли продаж уже розпочато, кожна покупка додатково посилює уявлення, що інші схожі люди хочуть мати ці товари, а отже, посуд повинен бути добрий.

Усі ці засоби впливу сприяють успіху, проте справжня сила вечірки *Tupperware* полягає в особливості її організації, яка ґрунтується на правилі симпатії. Хоч працівниця *Tupperware* виявляє неабиякий талант аніматора й демонструє переконливість, однак справжній запит про купівлю продукції робить не ця незнайома жінка, а подруга всіх присутніх. Звісно, саме представниця фірми запитує кожну учасницю, чи не бажає вона щось придбати, утім, психологічно приємніша людина сидить осторонь, усміхається, спілкується з гостями й пригощає їх напоями. Ідеться про господиню вечірки, яка запросила подруг на демонстрацію до себе додому; вона, як усім відомо, отримує дохід із кожного проданого на вечірці товару.

Коли корпорація *Tupperware Home Parties* пропонує господині відсоток із продажів, клієнти купують у подруги й заради неї, а не в незнайомого продавця. У такий спосіб привабливість, теплоту, безпеку та дружні зобов'язання змушують працювати на купівлю-продаж (Taylor, 1978). Дослідники поведінки споживачів, які вивчали соціальні зв'язки між господинею та гостями в ситуаціях продажу товарів на домашніх вечірках, підтвердили ефективність підходу компанії. Коли хтось вирішує купити товар, сила таких соціальних зв'язків важить для нього вдвічі більше, ніж позитивне ставлення до продукту (Frenzen & Davis, 1990). Це дає приголомшливі результати. Нещодавно підрахували, що продажі *Tupperware* перевищують 2,5 млн

доларів на день! І справді, *Tupperware* здобула успіх у всьому світі, сягнувши Європи, Латинської Америки та Азії, де місце особи в колі друзів та родини має більше соціальне значення, ніж у Сполучених Штатах (*Markus & Kitayama, 1991; Smith, Bond, & Kagitcibasi, 2006*). Унаслідок цього сьогодні менше чверті продажів *Tupperware* відбуваються в Північній Америці.

Цікаво, що клієнти, здається, повністю усвідомлюють, що на вечірках *Tupperware* на них тиснуть за допомогою симпатії та дружби. Декого це наче й не турбує, а дехто бентежить, але не знає, як вийти з такої ситуації. Одна жінка, з якою я спілкувався, була дуже розчарована, коли описувала свої реакції.

Дійшло до того, що тепер я ненавиджу запрошення на вечірки Tupperware. У мене вже вдосталь контейнерів, а якби знадобилися нові, то я купила б дешевші іншого виробника в магазині. Однак коли мені телефонує подруга, то здається, що я мушу піти. І коли я вже там, то відчуваю, що мушу щось купити. Що я можу вдіяти? Це заради моєї подруги.

Не дивно, що, узявши собі такого безвідмовного союзника, як дружба, корпорація *Tupperware* перестала продавати товари у звичайних магазинах і просуває ідею домашніх вечірок. Наприклад, 2003 року ця корпорація пішла на крок, що робить виклик логіці фактично будь-якого іншого бізнесу. Вона розірвала відносини з роздрібними магазинами *Target*, оскільки продажі продукції в них були надто успішні! Унаслідок цього партнерство припинилося, адже воно негативно впливало на кількість домашніх вечірок, які вдавалося організувати (*Latest News, 2003*). Статистика свідчить, що сьогодні що 2,7 секунди десь починається вечірка *Tupperware*. Звісно, професіонали поступливості в найрізноманітніших сферах усвідомлюють, якою мірою ми відчуваємо тиск пристати на пропозицію того, кого ми знаємо та любимо. Подивіться, наприклад, на збільшення кількості добродійних організацій, які залучають волонтерів, щоб ті збирали пожертви поблизу своїх домівок. Вони чудово розуміють, як нам складно відмовити проханням про благодійність, якщо воно від нашого друга чи сусіда.



Домашня вечірка

На домашніх вечірках на кшталт оцієї у стилі *Tupperware*, де продають екологічні засоби для чищення, зв'язок між гостями та хазяйкою зазвичай гарантує продажі.

Інші професіонали поступливості виявили, що цей друг може бути корисний, навіть коли відсутній, адже достатньо лише згадати його ім'я. Корпорація *Shaklee*, яка спеціалізується на продажах різних господарських товарів, радить своїм продавцям застосовувати метод «нескінченного ланцюжка» в пошуку нових клієнтів. Щойно клієнт чи клієнтка визнають, що їм сподобався товар, у нього чи в неї можуть наполегливо попросити імена друзів, яким також було б цікаво дізнатися про цей товар. Продавці згодом навідуються до осіб із таких списків, і вже вони можуть стати джерелом інформації про наступних потенційних покупців — і так далі в нескінченному ланцюжку.



«Луїзо, тут прийшов джентльмен, який стверджує, що ви були закохані в 1962 році, однак розійшлися, а тепер він повернувся, сподіваючись, що, може, ми замовимо набір енциклопедій».

Правило симпатії

Немає нічого вічного, крім любові та продажу енциклопедій.

© The New Yorker Collection 1982, by J. B. Handelsman, from cartoonbank.com. All rights reserved.

Ключ до успіху цього методу полягає в тому, що продавець приходить до кожного потенційного клієнта, озброєний іменем друга, «який запропонував, щоб я до вас зайшов». Ігнорувати продавця за таких обставин складно, це майже як зректися друга. Інструкція із продажів *Shaklee* наполягає, щоб працівники компанії застосовували

згадану систему: «Годі переоцінити її значення. Зателефонувати чи зайти до потенційного клієнта, маючи змогу сказати, що пан Такий-то, його друг, уважає, що вам було б цікаво присвятити цьому трохи свого часу, означає наполовину укласти угоду ще на порозі».

Потоваришувати, щоб вплинути

Поширене використання у практиках поступливості зв'язку симпатії між друзями багато говорить про те, як сильно правило симпатії здатне творити згоду. Насправді ми бачимо, що такі професіонали намагаються отримати зиск від правила, навіть коли ще немає сформованої дружби, якою можна зманіпулювати. У таких умовах вони все одно використовують симпатію, застосовуючи досить прямолінійну стратегію поступливості: спочатку вони викликають симпатію до себе.

ДОСВІД ЧИТАЧА 5.1

Від мешканця Чикаґо

Хоч я ніколи не бував на вечірках *Tupperware*, однак нещодавно отримав досвід схожого тиску дружбою, коли мені зателефонувала продавчиня з компанії міжміського телефонного зв'язку. Вона сказала, що один із корешів додав мене до так званого «Кола друзів і родини *MCI*».

Цей мій друг, Бред, хлопець, з яким ми виростили, минулого року переїхав працювати у Нью-Джерсі. Він досі доволі часто телефонує мені, щоб дізнатися новини про пацанів, з якими ми часто зависали. Продавчиня сказала, що Бред може заощадити 20 % на всіх дзвінках до людей зі свого «Кола друзів і родини», якщо вони стануть клієнтами телефонної компанії *MCI*. Тоді вона спитала, чи не хочу я перейти на *MCI* та скористатися усіма її перевагами, «бла-бла-бла», а завдяки цьому Бред зможе заощадити 20 % на дзвінках до мене.

Я, власне, не надто переймався перевагами сервісу *MCI*, мене цілком влаштувала моя компанія міжміського телефонного зв'язку. Однак та частина, у якій ішлося про бажання допомогти Бредові заощадити гроші на наших дзвінках, справді на мені спрацювала. Якби я сказав, що не хочу бути в його «Колі друзів і родини» й не надто цікавлюся його можливістю заощадити, а він би про це дізнався, то це пролунало б як справжня зневага до нашої дружби. Тому, щоб не образити Бреда, я сказав їм перевести мене на *MCI*.

Раніше я дивувався, що жінки ходять на вечірки *Tupperware* тільки тому, що їх організовують їхні подруги, а прийшовши, купують небажані речі. Більше я не дивуюся.

Примітка автора: Не лише цей читач зміг переконатися в силі тиску ідеї *MCI* про «Коло друзів і родини». Коли журнал *Consumer Reports* досліджував таку

практику, продавець MCI, з яким вони говорили, був доволі відвертий: «Це спрацьовує в дев'яти випадках із десяти».

У Детройті живе Джо Джирард, який спеціалізується на застосуванні правила симпатії, щоб продавати автомобілі «Шевроле». Він розбагатів і заробляє сотні тисяч доларів на рік. З його зарплати може здатися, що це топ-менеджер компанії *General Motors* чи принаймні власник одного з магазинів із продажу «Шевроле». Однак ні. Він заробив гроші як продавець у салоні. Джо робив це феноменально. Протягом дванадцяти років Джирард вигравав титул «Продавець машин № 1»; щодня він продавав понад п'ять легкових чи вантажних автівок і увійшов до «Книги рекордів Гіннеса» як «найкращий продавець машин» у світі.

Як на такий шалений успіх, формула, що її застосовував Джирард, була дивовижно проста. Він пропонував людям лише чесну ціну та продавця, який їм подобався. «І це все, — заявив Джо в одному з інтерв'ю. — Знайдіть продавця, який вам подобається, і гарну ціну. Поєднайте їх — і маєте домовленість».

Добре. Формула Джо Джирарда розповідає, якою мірою правило симпатії ключове для його бізнесу, але вона розкриває не всі карти. Наприклад, вона не пояснює нам, чому Джо подобався покупцям більше за інших продавців, які пропонували чесну ціну. А це вирішальне й цікаве запитання, на яке формула Джо відповіді не дає. Які саме чинники сприяють тому, що одній людині подобається інша? Якби ми знали цю відповідь, то помітно просунулися б у розумінні, чому люди, як Джо, можуть так успішно змусити нас їм симпатизувати, а отже, як ми можемо успішно змусити інших вподобати нас. На щастя, соціологи досліджували це питання десятиліттями. Накопичені дані дали їм змогу визначити низку чинників, які точно викликають симпатію. Як ми побачимо, кожен із цих чинників вправно використовують професіонали поступливості, щоб спонукати нас сказати «так».

Чому ви мені подобаєтеся? Дозвольте назвати причини

Фізична привабливість

Хоч усі визнають, що красиві люди мають переваги в соціальній взаємодії, останні відкриття свідчать, що ми, можливо, глибоко недооцінюємо масштаб і засяг цих переваг. Здається, що ми реагуємо на привабливих людей у стилі *клац-бац* (Olson & Marshuetz, 2005). Як і всі реакції *клац-бац*, це відбувається автоматично, без роздумів. Таку реакцію можна зарахувати до категорії, яку соціологи називають *ефектами ореолу*. Ефект ореолу наявний тоді, коли одна позитивна риса людини визначає те, як її сприймають загалом. Дані досліджень чітко вказують, що фізична привабливість часто є такою рисою.

Дослідження засвідчили, що ми автоматично приписуємо вродливим особам позитивні риси, як-от талант, доброта, чесність і розум (огляд цих досліджень можна почитати в Langlois et al., 2000). Ба більше, ми робимо такі судження, не усвідомлюючи, що на них впливає фізична привабливість. Деякі наслідки несвідомого припущення «гарний = добрий» мене лякають.

Наприклад, дослідження федеральних виборів 1974 року в Канаді показало, що привабливі кандидати отримали у два з половиною рази більше голосів, ніж непривабливі (Efran & Patterson, 1976). Попри такі свідчення прихильності до красивих політиків, подальше дослідження визначило, що виборці не усвідомлюють власної упередженості. Ба більше, 73 % опитаних канадських виборців категорично заперечили, що на їхнє волевиявлення вплинув зовнішній вигляд, і лише 14 % хоча б припустили, що такий вплив міг бути (Efran & Patterson, 1976). Виборці можуть заперечувати вплив привабливості на ймовірність обрання скільки їм заманеться, однак дані підтверджують цю прикру тенденцію (Budesheim & DePaola, 1994).

Схожа тенденція виявляє себе й у ситуаціях найму на роботу. В одному дослідженні ретельне причепурювання кандидатів для симульованої співбесіди більше впливало на рішення взяти людину на роботу, ніж її кваліфікація, попри заяви інтерв'юерів, що зовнішність відіграла в їхніх рішеннях невелику роль (Budesheim & DePaola, 1994). Перевага привабливих працівників помітна й у визначенні рівня зарплати. Економісти, що вивчали вибірки з США та Канади, виявили, що привабливі особи в середньому заробляли на 12—14 % більше, ніж їхні непривабливі колеги (Hammermesh & Biddle, 1994).

Не менше бентежать результати іншого дослідження, згідно з яким навіть на правосуддя, очевидно, впливають фізичні пропорції та статура. Здається, правова система дуже поблажливо ставиться до красивих людей (див. огляди в *Castellow, Wuensch, & Moore, 1991* та *Downs & Lyons, 1990*). Наприклад, в одному дослідженні, здійсненому в Пенсільванії (*Stewart, 1980*), науковці оцінювали фізичну привабливість 74 відповідачів-чоловіків на початку їхніх судових процесів у кримінальних справах. Коли після тривалої паузи дослідники перевірили результати цих справ у судових архівах, то виявили, що красивим чоловікам виносили не такі суворі вироки. Ба більше, красиві відповідачі вдвічі частіше могли уникнути ув'язнення, ніж некрасиві²⁸. В іншому дослідженні — щодо розміру призначеного судом штрафу за недбалість — якщо відповідач був красивіший за жертву, то він мав сплатити в середньому 5 623 долари. Однак коли красивішою була жертва, середня компенсація сягала 10 051 долар. Ба більше, присяжні — і чоловіки, і жінки — виявляли прихильність, що ґрунтувалася на привабливості (*Kulka & Kessler, 1978*).

Інші експерименти засвідчили, що привабливі люди мають більше шансів отримати допомогу в разі потреби (*Benson, Karabenic, & Lerner, 1976*) і легше переконують аудиторію (*Chaiken, 1979*). У цих питаннях обидві статі реагують однаково. Наприклад, у дослідженні Бенсона та його колег симпатичніші чоловіки та жінки отримували допомогу частіше, навіть від перехожих тієї самої статі. Найбільший виняток із цього правила очікувано трапляється, коли привабливу особу розглядають як безпосереднього конкурента, особливо в романтичних стосунках. Однак попри це застереження, цілком очевидно, що вродливі люди мають надзвичайні соціальні переваги в нашій культурі. Вони більше подобаються, краще переконують, їм частіше допомагають, уважають їх носіями приємніших рис особистості й потужніших інтелектуальних можливостей. Здається, що соціальні переваги гарної зовнішності починають накопичуватися в доволі ранньому віці. Дослідження молодших школярів показали, що дорослі менш суворі до агресивних дій гарненької дитини (*Dion, 1972*), а вчителі вважають симпатичних дітей розумнішими, ніж їхніх менш привабливих однокласників (*Ritts, Patterson, & Tubbs, 1992*).

Тож зовсім не дивно, що професіонали поступливості часто використовують ореол фізичної привабливості. Оскільки нам

подобаються привабливі люди й ми схильні йти на поступки тим, хто нам подобається, логічно, що програми підготовки продавців передбачають догляд за зовнішністю, знані модельєри вибирають продавців для своїх салонів серед кандидатів-красенів, а шахраї та шахрайки мають привабливий вигляд²⁹.

Схожість

А якщо взагалі не зважати на фізичну привабливість? Зрештою, більшість людей мають звичайну зовнішність. Чи є інші чинники, які можна використати, щоб викликати симпатію? Як знають і дослідники, і професіонали поступливості, таких чинників кілька і один із найвпливовіших — схожість.

Нам подобаються схожі на нас люди (Burger et al., 2004). Цей факт залишається правдивим незалежно від того, схожість стосується думок, рис характеру, досвіду чи способу життя. Отже, ті, хто хоче нам сподобатися — щоб ми пристали на їхній запит, — можуть досягти мети, удаючи із себе схожих на нас однією з безлічі рис.

Чудовий приклад — одяг. Кілька досліджень показали, що ми більш схильні допомагати тим, хто вдягається в тому самому стилі. В одному дослідженні, здійсненому на початку 1970-х років, коли молодь вдягалася або як «гіпі», або «класично», експериментатори вбиралися в гіпівський чи класичний одяг і просили у студентів на університетському кампусі монетку, щоб зателефонувати з автомата. Коли експериментатор був вдягнутий схоже, прохання задовольняли в понад двох третинах випадків; натомість коли студент і той, хто висловлював прохання, були вдягнені по-різному, монетку давали в менш ніж половині випадків (*Emswiller, Deaux, & Willits, 1971*). Ще один експеримент показав, якою автоматичною може бути наша реакція на схожих інших. Учасники антивоєнної демонстрації виявили більше готовності підписати петицію у схоже вдягнутої особи й робили це, не читаючи тексту (*Suedfeld, Bochner, & Matas, 1971*).
Клац-бац.

Інший спосіб, як можна зманіпулювати схожістю, щоб збільшити симпатію й поступливість, — заявити, що особа має схожі досвід та інтереси. Наприклад, продавців машин навчають шукати ознаки цієї схожості, поки вони оглядають старий автомобіль клієнта. Якщо

в багажнику є знаряддя для кемпінгу, продавці згодом можуть зауважити, як вони полюбляють за будь-якої чудової нагоди вибиратися за місто. Якщо на задньому сидінні лежать м'ячі для гольфу, продавці можуть висловити сподівання, що дощ не почнеться, поки вони не зіграють вісімнадцять лунок, запланованих на цей вечір. Якщо продавці зауважать, що машину куплено в іншому штаті, то можуть спитати, звідки родом покупець, і здивовано сказати, що вони (чи їхній партнер) теж там народилися.

І хоч такі схожості видаються дуже тривіальними, вони працюють (*Burger et al.*, 2004). Один дослідник, який вивчав архіви продажів страхових компаній, виявив, що клієнти більш ймовірно купували поліс, коли продавець був схожий на них за віком, релігією, політичними вподобаннями та ставленням до куріння (*Evans*, 1963). Інший дослідник спромігся істотно збільшити відсоток осіб, які взяли участь в опитуванні поштою, змінивши один маленький елемент запиту. На супровідному листі він міняв ім'я замовника дослідження на схоже на ім'я отримувача. Тому Роберт Грір отримував анкету від працівника соціологічної фірми на ім'я Роб Грегар, а Синтія Джонстон від Сінді Джогансон. У двох окремих дослідженнях додавання такої маленької схожості в листуванні майже подвоїло кількість відповідей (*Garner*, 2005). Ці позірні дрібні схожості можуть вплинути на рішення, що стосуються набагато важливіших речей, ніж купити в когось страховий поліс і який опитувальник заповнити, аж до вибору чоловіка/дружини (*Jones et al.*, 2004). Вони навіть можуть вплинути на рішення, чиє життя рятувати. Коли людей попросили розставити у списку очікування людей, що потерпали від дисфункції нирок, з огляду на те, хто більше заслуговує на подальше лікування, люди вибирали тих осіб, чиї політичні преференції відповідали їхнім (*Furnham*, 1996).

Оскільки навіть дрібні схожості можуть бути ефективні у стимулюванні позитивної відповіді, а ілюзію схожості так легко створити, я радив би бути особливо обережними у присутності людей, які висловлюють прохання й заявляють, що вони «такі самі, як ви» ³⁰. Навіть більше, сьогодні варто обережно мати справу з продавцями, які тільки *вдають*, що вони з вами «однієї крові». Чимало програм стажування для продавців навчають стажерів «віддзеркалювати й підлаштовуватися» до постави, настрою та стилю мовлення клієнта,

оскільки схожість за всіма цими параметрами дає позитивні результати (*Chartrand & Bargh, 1999; Locke & Horowitz, 1990; van Baaren et al., 2003*).

Компліменти

Актор Маклін Стівенсон якось описав, як дружині вдалося змусити його стати до шлюбу: «Вона сказала, що я їй подобаюся». І хоч він це зауважив заради жарту, ремарка так само показова, як і смішна. Інформація, що ми комусь подобаємося, може бути феєрично ефективним інструментом творення симпатії й добровільної поступливості у відповідь (*Berscheid & Walster, 1978; Howard, Gengler, & Jain, 1995, 1997*). Тому дуже часто, коли люди нам лестять чи заявляють про свою симпатію, вони чогось від нас хочуть.

Пригадуєте Джо Джирарда, «найкращого продавця машин» у світі, який заявляє, що секрет його успіху в тому, щоб подобатися клієнтам? Він робив дещо, що, на перший погляд, видається дурним і дорогим. Щомісяця Джо надсилав кожному з понад 13 000 колишніх клієнтів святкову листівку з надрукованим текстом. Ця листівка мінялася щомісяця (3 Новим роком! 3 днем святого Валентина! Щасливого Дня подяки! тощо), але надрукований на звороті текст залишався незмінним: «Ви мені подобаетесь». Джо так це пояснює: «На листівці більше нічого не написано, лише моє ім'я. Я просто їм кажу, що вони мені подобаються».

[28](#) Відкриття, що привабливі відповідачі, навіть коли їх визнають винними, менш імовірно будуть засуджені до ув'язнення, допомагає пояснити один захопливий криміналістичний експеримент (*Kurtzberg, Safar, & Cavior, 1968*). Деякі засуджені нью-йоркської тюрми зі спотвореними обличчями ще під час ув'язнення зробили пластичні операції, тоді як інші в'язні зі схожими вадами операцій не робили. Крім того, окремі члени кожної групи скористалися з послуг (консультації, навчання тощо), спрямованих на реабілітацію та адаптацію в суспільстві. За рік після того, як в'язні опинилися на волі, документально було виявлено, що злочинці, які вдалися до пластичних операцій (за винятком героїнових наркоманів), з набагато меншою ймовірністю знову поверталися до в'язниці. Найцікавішою особливістю цього відкриття було те, що воно однаково стосувалося й тих ув'язнених, які отримали традиційні послуги для реабілітації, і тих, які їх не отримали. Видавалося, як тоді стверджували деякі криміналісти, що краще б в'язниці відмовилися від типових дорогих послуг із реабілітації для потворних в'язнів, а натомість запропонували їм пластичні операції; операції були не менш ефективні, але відчутно дешевші.

Важливість дослідження в Пенсільванії (*Stewart, 1980*) в тому, що аргумент на користь хірургії як засобу реабілітації може бути хибний. Перетворення потворних злочинців на більш привабливих не зменшує шансів на вчинення ще одного злочину, воно може лише зменшити їхні шанси потрапити через це за ґрати.

[29](#) Чи ви колись помічали, що, попри гарну зовнішність, багато привабливих людей не конче розділяють позитивні враження сторонніх щодо своїх особистих рис і здібностей? Дослідження не лише підтвердили слабкий та суперечливий зв'язок між привабливістю й самоповагою (див. *Adams, 1977*), але й запропонували можливе пояснення. Одна група авторів одержала дані, відповідно до яких красиві люди усвідомлюють, що позитивні оцінки від інших людей не пов'язані з їхніми справжніми рисами та здібностями, а часто зумовлені «ореолом» їхньої привабливості (*Major, Carrington, & Carnevale, 1984*). Отже, чимало привабливих людей, натрапивши на таку суперечливу інформацію, можуть залишитися з непевною самооцінкою.

[30](#) Додаткові дослідження знайшли ще один привід для обережності в стосунках зі схожими особами, які висловлюють прохання: ми зазвичай недооцінюємо, якою мірою подібність впливає на нашу симпатію до іншої

людини (*Gonzales, Davis, Loney, Lukens, & Junghans, 1983*).



The Penguin Leunig, © 1983, by Michael Leunig, published by Penguin Books Australia Ltd.

Дешева нерухомість

Професіонали поступливості віддавна розуміють, як потужно схожість сприяє продажам.

The Penguin Leunig, © 1983, by Michael Leunig, published by Penguin Books Australia Ltd.

«Ви мені подобаетесь». Це приходило щороку, точно дванадцять разів на рік. «Ви мені подобаетесь» на друкованій картці, яку надсилали також 13 000 інших людей. Чи могло таке знеособлене, вочевидь, вигадане для продажу машин послання насправді спрацювати? Джо Джирард уважав, що так, а така успішна людина, як він, заслуговує на нашу увагу. Джо розумів важливу особливість людської природи: ми феноменально прагнемо лестощів. І хоч у нашої легковірності є межі — особливо коли ми певні, що підлабузник

намагається нами зманіпулювати, — зазвичай ми схильні вірити похвалі й вподобувати тих, хто її висловлює.

ДОСВІД ЧИТАЧА 5.2

Від магістра з ділового адміністрування з Аризони

Коли я працював у Бостоні, один колега, Кріс, постійно намагався підкинути роботи на мій переповнений завданнями стіл. Зазвичай я досить добре протистою таким намаганням. Однак Кріс робив мені фантастичні компліменти перед тим, як попросити про допомогу. Він починав із того, що казав: «Я чув, що ти фантастично впорався із таким і таким проєктом, у мене є схожий, тож, сподіваюся, ти зможеш мені з ним допомогти». Або «Оскільки ти експерт у N, чи не міг би ти мені допомогти виконати це завдання?» Кріс мені ніколи особливо не подобався. Однак за ці кілька секунд я завжди змінював думку й припускав, що він насправді непоганий хлопець, а тоді зазвичай погоджувався допомогти».

Примітка автора: Кріс був більше ніж просто підлабузник. Він формулював похвалу, створюючи цьому хлопцеві репутацію, якій той мав відповідати. Так він поєднував потужний елемент принципу симпатії з силою принципу послідовності.

Експеримент, здійснений у групі чоловіків із Північної Кароліни, показує, якими безпорадними може нас зробити похвала. Досліджувані чоловіки отримували коментарі про себе від іншої особи, яка потребувала від них послуги. Одні чоловіки отримували тільки позитивні коментарі, інші лише негативні, а хтось і такі, і такі. Були зроблені три цікаві відкриття. По-перше, найбільше чоловікам подобався той, хто тільки хвалив. По-друге, ця тенденція зберігалася навіть тоді, коли чоловіки повністю усвідомлювали, що підлабузник отримає зиск від їхньої симпатії. Зрештою, на відміну від інших типів коментарів, похвала не мала стосуватися реальних переваг, щоб спрацювати. Позитивні коментарі однаково викликали симпатії до підлабузника, коли були як неправдиві, так і правдиві (*Drachman, deCarufel, & Insko, 1978*).

Вочевидь, наша позитивна реакція на компліменти така автоматична, що ми можемо стати жертвою людини, яка відкрито їх використовує, щоб здобути нашу прихильність. *Клац-бац*. З такої перспективи кошти на друк і розсилання понад 150 000 листівок із текстом «Ви мені подобаєтесь» більше не здаються ані дурними, ані дорогими.

Контакт і співпраця

Переважно нам подобаються знайомі речі (*Monahan, Murphy, & Zajonc, 2000*). Щоб продемонструвати це собі, спробуйте невеликий експеримент. Знайдіть негатив старої фотографії вашого обличчя в анфас і проявіть кілька знімків — один, який показуватиме, який вигляд маєте насправді, а інший, який відбиватиме дзеркальне відображення (начебто ліва та права сторони вашого обличчя помінялися місцями). Тепер визначтеся, яка версія вашого обличчя подобається вам більше, і попросіть давнього друга зробити аналогічний вибір. Якщо ви хоч трохи подібні на групу жінок із Мілвокі, на яких випробували цю методику, то маєте помітити дещо незвичне: другові більше сподобається справжня фотографія, а вам — дзеркальна. Чому? Бо ви обоє реагуватимете позитивно на більш знайоме обличчя — ваш друг на те, яке бачить світ, а ви на те, яке самі щодня бачите в дзеркалі (*Mita, Dermer, & Knight, 1977*).

Через вплив на симпатію схожість відіграє роль у прийнятті рішень про все на світі, зокрема й про політиків, яких ми вибираємо (*Grush, 1980; Grush, McKeough, & Ahlering, 1978*). Стається так, що в кабінці для голосування люди часто вибирають кандидата, чиє ім'я здається їм знайомим. На суперечливих виборах в Огайо кілька років тому чоловік, у якого було мало шансів стати прокурором штату, здобув переконливу перемогу, коли напередодні виборів змінив прізвище на Браун — а це прізвище пов'язане з цілою політичною традицією в штаті Огайо.

Як могла трапитися така річ? Відповідь частково лежить у несвідомому способі, у який схожість впливає на симпатію. Часто ми не усвідомлюємо, що наше ставлення до чогось визначене тим, скільки разів ми бачили це в минулому. Наприклад, в одному експерименті обличчя кількох осіб миготіли на екрані так швидко, що пізніше піддослідні, яким показали обличчя в такий спосіб, не могли пригадати, що колись бачили когось із цих людей. Однак що частіше миготіло на екрані обличчя певної людини, то більше піддослідні мали симпатії до неї, коли зустрічалися для подальшої взаємодії. А оскільки більша симпатія стає причиною більшого соціального впливу, цих піддослідних також ліпше переконували позиції осіб, чиї обличчя з'являлися на екрані найчастіше (*Bornstein, Leone, & Galley, 1987*). Схожий ефект був і в одному дослідженні онлайн-реклами. Банерна реклама фотокамери миготіла п'ять, двадцять разів чи взагалі

не з'являлася над статтею, яку читали учасники дослідження. Що частіше з'являлася фотокамера, то більше вона подобалася учасникам, хоч вони й не усвідомлювали, що бачили її рекламу (Fang, 2007).

Спираючись на те, що ми найприхильніше налаштовані до речей, з якими раніше контактували, деякі люди рекомендують «контактний» підхід до поліпшення міжрасових взаємин. На їхнє переконання, якщо ми просто надамо особам різного етнічного походження більше можливостей зустрічатися й нарівні взаємодіяти між собою, вони природно більше симпатизуватимуть одне одному. Утім, коли вчені досліджували інтеграцію в школах — поле, яке пропонує найкращий тест контактного підходу, — вони виявили геть протилежну тенденцію. Десегрегація в школах більш схильна посилювати стереотипи у стосунках між чорними та білими, ніж послаблювати їх (Stephan, 1978).

Розгляньмо проблему десегрегації в школах докладніше. Хай які добрі наміри не мали прихильники досягнення міжрасової гармонії за допомогою простих контактів, їхній підхід навряд дасть плоди, оскільки спирається на геть хибні припущення. По-перше, дослідження показали, що школа — це не плавильний казан, де діти з тією самою готовністю взаємодіють із членами інших етнічних груп, як зі своєю. Після багатьох років формальної інтеграції реальної соціальної інтеграції в школах небагато. Студенти об'єднуються в групи за етнічним принципом і переважно відособлюються від інших груп (Dixon et al., 2005; Oskamp & Schultz, 1998). По-друге, навіть якщо відбувається набагато більше міжетнічної взаємодії, дослідження показують, що знайомство з чимось через багаторазовий контакт не обов'язково зумовлює більшу симпатію (Gaertner et al., 1999). Насправді тривалий контакт із людиною чи предметом у неприємних умовах на кшталт фрустрації, конфлікту чи конкуренції сприяє зменшенню симпатії (Richeson & Shelton, 2007; Swap, 1977; Zajonc, Markus, & Wilson, 1974). Типовий клас американської школи плекає саме ці неприємні умови.

Світло на зазначену проблему кидає доповідь психолога Елліота Аронсона, якого покликали проконсультувати керівництво шкіл щодо проблем в закладах Остіна, штат Техас. Те, як він описує освітній процес у стандартному класі, стосується фактично кожної державної школи у Сполучених Штатах:

Загалом це працює так. Учитель стоїть перед класом і ставить запитання. Шість-десять дітей витягуються на своїх місцях і махають руками перед обличчям учителя, прагнучи, щоб їх викликали і вони показали, які розумні. Ще кілька учнів сидять тихо, відводять очі й намагаються стати непомітними. Коли вчитель викликає одного зі школярів, ви бачите вирази розчарування та сум'яття на обличчях старанних учнів, які втратили шанс отримати схвалення вчителя, і полегшення на обличчях тих, хто не знав відповіді... Ця гра ґрунтується на надзвичайній конкуренції, а ставки високі, оскільки діти змагаються за любов і схвалення однієї з двох чи трьох найважливіших осіб у їхньому світі.

Ба більше, такий навчальний процес гарантує, що діти не навчаться симпатизувати й розуміти одне одного. Згадайте власний досвід. Якщо ви знали правильну відповідь, а вчитель викликав когось іншого, ви, певне, сподівалися, що він чи вона помилиться і у вас з'явиться шанс продемонструвати знання. Якщо вас викликали й ви самі помилилися чи навіть не здійняли руку, щоб узяти участь у змаганні з іншими, то, напевно, заздрили однокласникам і ненавиділи тих із них, які знали відповідь. Діти, які зазнають невдачі в цій системі, стають заздрісними та ображеними на успішних, принижуючи їх як улюбленців учителя або навіть вдаючись до насильства проти них на шкільному подвір'ї. Успішні учні своєю чергою часто зневажають неуспішних дітей, називаючи їх «дурними» чи «тупими» (Aronson, 1975, с. 44, 47).

Не варто, отже, дивуватися, що чітка десеґрегація в школах — чи за допомогою обов'язкового розвезення автобусами, чи поділу районів, чи закриття шкіл — так часто спричинює посилення, а не послаблення стереотипів. Коли наші діти знаходять приємні соціальні контакти та дружбу всередині своїх етнічних груп, а з іншими групами постійно мають справу тільки в змагальному казані класу, то складно очікувати чогось іншого.

Чи можна розв'язати цю проблему? Можна, звісно, кинути наші спроби інтеграції в школах, однак це навряд спрацює. Навіть якщо зігнорувати неминучі юридичні та конституційні перепони й руйнівні суспільні дискусії, до яких призвів би такий відступ, залишаються

обґрунтовані підстави продовжувати інтеграцію в шкільних класах. Наприклад, хоч рівень досягнень білих учнів залишається сталим, удесятеро більше шансів, що навчальні результати учнів меншин поліпшаться, а не погіршаться внаслідок десеґрегації (Stephan, 1978).

Ми маємо обережно впроваджувати десеґрегацію в школах, щоб не виплеснути разом із водою дитину. Ідея, звісно, в тому, щоб злити воду й залишити чистісіньку викупану дитину, однак прямо зараз наша дитина відмокає в брудній воді посиленої міжрасової ворожнечі. Проте справжня надія злити цю ворожість виникає в дослідженнях фахівців у галузі освіти, які вивчають концепт «навчання через співпрацю». Оскільки стереотипи переважно посилюються внаслідок шкільної десеґрегації, то осіб, що перебувають поза групою, дедалі частіше вважають супротивниками. Зважаючи на ці обставини, освітяни експериментували з формами навчання, у яких центральне місце відводили співпраці, а не конкуренції з однокласниками.

До табору

Щоб зрозуміти логіку підходу через співпрацю, важливо пригадати захопливу дослідницьку програму понад півстолітньої давнини турецького соціального науковця Музафера Шерифа та його колег (Sherif, Harvey, White, Hood, & Sherif, 1961). Ця дослідницька команда цікавилася питаннями міжгрупових конфліктів і вирішила вивчати їхній розвиток у літніх таборах для хлопчиків. Хлопчики не знали, що беруть участь в експерименті, тож Шериф із колегами послідовно застосовували майстерні маніпуляції із соціальним середовищем табору, щоб спостерігати за тим, як це впливає на стосунки в групі.

Дослідники виявили, що потрібно небагато, щоб виникла певна зла воля. Просто розділити хлопців на два бараки для проживання було достатньо, щоб породити міжгрупове почуття «ми проти них», а дозвіл хлопцям самим вибрати імена для своїх груп («Орли» та «Гримучі змії») посилив дух суперництва. Хлопці швидко почали знецінювати якості й досягнення іншої групи, однак такі форми ворожості були малозначущі порівняно з тим, що сталося, коли експериментатори навмисно стимулювали діяльність, яка передбачала суперництво, коли групи зустрічалися. Пошуки скарбів, барак-проти-бараку, перетягування канату та спортивні змагання провокували лихослів'я й конфронтації. Під час змагань членів протилежної команди називали

«мухлюями», «хитрунами» та «смердюками». Потім були напади на бараки, викрадення та спалення стягів суперників, виставлення знаків із погрозами, звичною справою стали сутички в їдальні.

Тепер Шерифові став очевидним швидкий і простий рецепт дисгармонії: просто розділіть учасників на групи й дозвольте їм трохи помаринуватися у власному соку. Тоді змішайте їх над вогнем постійної конкуренції. І ви отримаєте страву — міжгрупову ненависть у точці кипіння.

Тепер на експериментаторів очікував більший виклик: як усунути вже вкорінену ворожість. Спочатку вони випробували контактний підхід, частіше збираючи обидві групи разом. Навіть якщо спільна діяльність була приємна, наприклад кіно чи розваги, її результати виявлялися катастрофічними. Пікніки перетворювалися на бої їжею, розважальні програми закінчувалися перекрикуванням, а черги в їдальні нагадували чемпіонати зі штурханини. Шериф і його команда дослідників почали хвилюватися, що вони, як і доктор Франкенштейн, створили монстра, якого більше не могли контролювати. І коли напруга досягла піка, вони випробували стратегію, що виявилася простою та ефективною.

Дослідники підлаштували низку ситуацій, у яких конкуренція між групами могла б зашкодити інтересам кожного; натомість для загального блага була потрібна співпраця. Під час одноденного походу начебто виявилось, що єдина вантажівка, якою можна доправити з міста їжу, застрягла. Хлопці зібралися — і всі тягнули та штовхали разом машину, поки вона не рушила. Іншим разом дослідники підлаштували ситуацію, ніби в таборі зникла вода, яка надходила через труби з віддаленого резервуара. Передчуваючи загрозу побутових негараздів і усвідомлюючи потребу спільних дій, хлопці мирно самоорганізувалися, виявили проблему й залагодили її до кінця дня. У ще одному випадку, який потребував співпраці, їм повідомили, що можна взяти в прокаті бажане кіно, однак у таборі бракує грошей. Зрозумівши, що єдиним рішенням було об'єднання ресурсів, хлопці зібрали гроші на фільм і провели дуже приємний вечір за спільним переглядом.

Наслідки цих зусиль зі співпраці хоч і не були миттєві, однак вражали. Успішні спільні зусилля для спільної мети поволі проклали місток через прірву між двома групами. Невдовзі припинилося

словесне цькування, скінчилася штовханина в чергах — і хлопці з різних груп почали їсти за одним столом. Пізніше, коли їх попросили назвати найкращих друзів, багато тих, хто раніше називав хлопців лише з-поміж членів своєї групи, тепер додавав і хлопчаків із другої групи. Деякі навіть дякували дослідникам за можливість наново оцінити друзів, адже змінили думку від часу першої оцінки. Показовий епізод трапився, коли хлопці поверталися одним автобусом після посиденьок біля вогнища — раніше це спровокувало б цілковитий бедлам, але цього разу самі хлопці захотіли їхати разом. Коли автобус зупинився біля кіоску з холодними напоями, хлопці однієї з груп, у скарбничці яких залишилися п'ять доларів, вирішили пригостити колись запеклих ворогів молочними коктейлями!

Ми можемо простежити джерела цієї приголомшливої зміни до миті, коли хлопці почали вважати одні одних союзниками, а не противниками. Ключовою процедурою стало те, що експериментатори поставили обом групам спільну мету. Саме завдяки співпраці, покликаний досягти цієї мети, супротивники змогли оцінити одне одного як раціональних осіб, цінних помічників, друзів чи як друзів своїх друзів (*Paolini et al., 2004; Wright, Aaron, McLaughlin-Volpe, & Ropp, 1997*). Коли успіх виявився наслідком спільних зусиль, стало особливо складно підтримувати почуття ворожості до товаришів по команді в часи тріумфу [31](#).

Знову в школу

У безладі міжрасової напруги, яка виникла після десегрегації шкіл, деякі освітні психологи зауважили релевантність відкриттів Шерифа та його колег для шкільного середовища. Якби досвід навчання можна було модифікувати так, щоб він хоча б іноді враховував міжетнічну співпрацю, мабуть, з'явилось б місце для міжгрупової дружби. І хоч схожі проєкти реалізовували в багатьох штатах (*Johnson, 2003; Oskamp & Schultz, 1998*), особливо цікавий підхід у цьому напрямку, названий класом-пазлом, розробили Елліот Аронсон та його колеги в Техасі й Каліфорнії (*Aronson, Stephan, Sikes, Blaney, & Snapp, 1978*).

Суттю пазлового підходу до навчання є вимога, що учні повинні вчитися разом, щоб засвоїти матеріал, який будуть перевіряти під час іспиту. Цієї мети можна досягнути, якщо розділити учнів на групи, які

мають співпрацювати, водночас надавши кожному учневі лише частинку інформації — один шматочок пазла, потрібного для того, щоб скласти тест. Відповідно до цієї системи, учні по черзі навчають одне одного і взаємно допомагають. Подібно до хлопчиків у таборі Шерифа, які працювали над завданнями, що їх можна успішно виконати лише завдяки спільним зусиллям, учні перетворювалися з ворогів на союзників.

Коли пазловий підхід випробували в нещодавно десегрегованих класах, він показав приголомшливі результати. Дослідження виявили, що порівняно з іншими класами тієї самої школи пазлове навчання сприяло набагато міцнішій дружбі й зменшувало стереотипи між етнічними групами. Окрім такого життєво важливого послаблення ворожості, були й інші переваги: самоповага учнів із меншин, симпатія до школи й поліпшення екзаменаційних оцінок. Білі учні також від цього виграли. Їхня самоповага й симпатія до школи посилювалися, а екзаменаційні результати були принаймні не гірші, ніж результати білих учнів у традиційних класах (Aronson, Bridgeman, & Geffner, 1978a, 1978b).

Коли ви маєте позитивні результати, як, наприклад, у класах-пазлах, виникає тенденція вкрай охоче ставитися до єдиного простого розв'язку складної проблеми. Досвід мав би нам підказати, що такі проблеми рідко вдається здолати простими ліками. Безперечно, тут так само. Навіть для навчальних процедур, що ґрунтуються на співпраці, проблеми комплексні (Rosenfield & Stephan, 1981; Slavin, 1983). Поки нам стане справді комфортно з пазловим чи будь-яким іншим підходом до навчання й симпатії, потрібно здійснити набагато більше досліджень, щоб визначити, як часто, якою мірою і в яких саме групах працюватимуть стратегії співпраці. Нам також потрібно визначити, як учителям найліпше впроваджувати нові методи — якщо вони взагалі їх впроваджуватимуть. Зрештою, навчальні техніки, що ґрунтуються на співпраці, не лише кардинально відрізняються від звичних методів багатьох учителів, але також можуть загрожувати розумінню важливості вчителя в класі, переважно передавши навчання в руки учнів. Зрештою, ми маємо усвідомлювати потребу конкуренції. Вона може бути цінним мотиватором бажаних дій і важливим складником самоприйняття. Отже, завдання — не усунути конкуренцію в навчанні, а забрати в неї монополію на уроках, впровадивши на

регулярній основі техніки співпраці, у якій братимуть участь представники всіх етнічних груп. Тоді результати будуть успішні.

Попри викладені застереження, мене надзвичайно надихають отримані дані. Коли я розмовляю зі студентами чи навіть із сусідами або друзями про перспективи підходів до навчання, що ґрунтуються на співпраці, то відчуваю, як усередині мене міцнішає оптимізм. Державні школи так довго були джерелом гнітючих новин — погіршення екзаменаційних оцінок, вигорання вчителів, зростання злочинності і, звісно, міжрасові конфлікти. Тепер я бачу принаймні одну тріщину в стіні безнадії й щиро цим захоплений.

³¹ Не варто на основі цієї історії доходити висновку, що успішна співпраця, покликана зменшити міжгрупову ворожнечу, спрацьовує тільки на дітях шкільного віку. Дальші дослідження показали схожі результати таких процедур у групах студентів (*Worchel, 1979*) та комерційних організаціях (*Blake & Mouton, 1979*). У цих та в більшості інших груп співпраця веде не тільки до більшої симпатії, а й до більшого успіху групи (*Stanne, D. W. Johnson, & R. T. Johnson, 1999*).



Як показують дослідження, класи-пазли не лише ефективно сприяють розвитку дружби та співпраці між етнічними групами, але й поліпшують самооцінку, позитивні почуття до школи та тестові оцінки учнів, належних до меншин.

Яка мета цього відступу про наслідки десеґрегації шкіл для міжрасових відносин? Я прагну зробити дві зауваги. По-перше, хоча знайомість унаслідок контакту зазвичай спричинює посилення симпатії, однак цей ефект буде зворотний, якщо контакт передбачає неприємний досвід. Тому коли дітей із різних расових груп кидають у безперервну сувору конкуренцію типового американського класу, варто очікувати — і так стається, — що ворожість посилиться. По-друге, докази того, що командне навчання становить протиотруту в такій ситуації, говорять нам про надзвичайний вплив співпраці на виникнення симпатії.

Перед тим, як ми погодимося, що співпраця — це потужний рушій симпатії, спочатку потрібно протестувати її таким собі лакмусовим

папірцем: чи професіонали поступливості систематично покладаються на співпрацю, щоб ми їх вподобали й погодилися на їхні запити? Чи вони підкреслюють цю співпрацю, якщо вона природна в певній ситуації? Чи намагаються вони її посилити, якщо співпраця доволі слабка? І найцікавіше: чи вони працюють над її створенням, коли співпраці немає?

Як виявляється, співпраця блискуче витримує цей тест. Професіонали поступливості нескінченно намагаються підкреслити, що ми разом ідемо до спільної мети, що ми мусимо «об'єднати зусилля» для взаємного зиску і що вони фактично *грають у нашої команді*. Можна навести низку прикладів. Більшість із них нам знайома, наприклад продавці нових машин, що стають на наш бік і «вибивають» із керівників чудові умови угоди для нас³². Інша доволі яскрава ілюстрація трапляється в умовах, з якими мало хто познайомиться на власному досвіді, адже професіоналами тут стають слідчі поліції, які мають змусити підозрюваних зізнатися у скоєнні злочину.

Останнім часом суди встановили низку обмежень на те, як має поводитися поліція з підозрюваними у злочинах, зокрема здобуваючи зізнання. Багато процедур, які в минулому приводили до визнання провини, більше не можна використовувати через ризик того, що справу буде закрито. Однак досі суди не знайшли нічого нелегального в тому, що поліція вдається до вишуканої психології. З цієї причини допити злочинців чимраз більше використовують такі схеми, як, наприклад, «хороший поліцейський — поганий поліцейський».

Тактика «хороший поліцейський — поганий поліцейський» працює так: наприклад, молодика, якого підозрюють у пограбуванні, повідомили про його права. Він наполягає на своїй невинуватості, тож його приводять у кімнату для допиту двоє офіцерів. Один з офіцерів, — чи той, кому більше пасує така роль, чи той, чия сьогодні черга, — грає «поганого поліцейського». Підозрюваний ще не встигає сісти, як «поганий поліцейський» уже лає «сучого сина» за пограбування. Решту допиту він не говорить, а радше гарчить і ричить. Він штурхає стілець підозрюваного, щоб підкреслити свою перевагу. Він дивиться на підозрюваного, як на купу сміття. Якщо підозрюваний відкидає звинувачення «поганого поліцейського» чи просто відмовляється на них відповідати, той шаленіє від злості. Його лють

стрімко зростає. Він божитья, що зробить усе можливе, щоб забезпечити максимальний вирок. Він каже, що має друзів в офісі окружного прокурора, які дізнаються від нього про відмову підозрюваного співпрацювати, тож з усією суворістю поставляться до обвинувачення у справі.

На початку виступу «поганого поліцейського» його партнер, «хороший поліцейський», залишається на другому плані. Тоді поступово «хороший поліцейський» починає подавати голос. Спочатку він звертається лише до «поганого поліцейського», намагаючись вгамувати щораз сильнішу лють: «Спокійно, Френку, спокійно». Однак поганий поліцейський кричить у відповідь: «Не кажи мені заспокоїтися, коли він бреше просто в очі! Ненавиджу цих мерзенних брехунів!» Трохи пізніше «хороший поліцейський» уже говорить дещо, що стосується підозрюваного: «Легше, Френку, це просто дитина». Це не дуже потужна підтримка, але порівняно з гнівними проповідями «поганого поліцейського» такі слова як мед для вух підозрюваного. Однак «поганого поліцейського» це не переконає: «Дитина? Та яка він дитина? Він нікчема. Так, він саме нікчема. Але це ще не все. І я скажу тобі так. Йому вже виповнилося 18, тож мені цього достатньо, щоб запроторити його задницю за ґрати так далеко, що й зі свічкою в руках ніхто не знайде».

Тепер «хороший поліцейський» починає говорити безпосередньо з підозрюваним, називаючи його на ім'я та вказуючи на будь-які позитивні подробиці справи. «Знаєш, Кенні, тобі пощастило, що ніхто не постраждав і в тебе не було зброї. Коли справа дійде до вироку, це тобі пом'якшить вирок». Якщо підозрюваний далі заявляє про свою невинуватість, «поганий поліцейський» заводить чергову тираду погроз і проклять. Цього разу «хороший поліцейський» його зупиняє та дає трохи грошей: «Гаразд, Френку, думаю, нам усім варто випити кави. Принесеш три чашки?»

Коли «поганий поліцейський» іде геть, настає зоряний час «хорошого поліцейського». «Дивися, хлопче, я не знаю чому, але моєму партнеру ти не сподобався, тож він спробує тебе посадити надовго. І йому це вдасться, адже в нас зараз чимало доказів. Він має рацію, коли каже, що в офісі окружного прокурора не люблять хлопців, які не хочуть співпрацювати. Хлопче, тобі світить п'ять років, п'ять років. Слухай, я не хотів би цього для тебе. Тож, якщо ти прямо

зараз визнаєш, що пограбував це місце, поки він повернеться, я займуся твоєю справою й скажу за тебе добре слівце перед окружним прокурором. Якщо ми разом над цим попрацюємо, то вкоротимо п'ять років до двох, а може, до одного. Зроби послугу нам обом, Кенні. Просто розкажи мені, як ти це зробив, і почнімо працювати над тим, як тебе з цього витягти». Часто далі відбувається зізнання.

Техніка «хороший поліцейський — поганий поліцейський» так добре працює з кількох причин. Погрози «поганого поліцейського» швидко вкорінюють страх тривалого ув'язнення, принцип контрасту сприйняття (див. перший розділ) забезпечує, що порівняно з буйним і злісним «поганим поліцейським» слідчий, який грає «хорошого поліцейського», видається *підкреслено* раціональною та доброю особою (Kamisar, 1980); оскільки «хороший поліцейський» уже кілька разів заступився за підозрюваного й навіть витратив власні гроші на чашку кави, то правило взаємності вимагає послуги у відповідь (Rafaeli & Sutton, 1991). Однак основна причина ефективності техніки полягає в тому, що вона дає підозрюваному уявлення, що хтось перебуває на його боці, хтось дбає про його добробут, хтось працює разом із ним і заради нього. Таку особу переважно сприймають із великою симпатією. У нашого підозрюваного в пограбуванні величезні проблеми, тож для нього ця особа набуває рис спасителя. А від спасителя один крок до панотця, якому можна довіритися та висповідатися.

Умови та асоціації

«Чому вони звинувачують мене, докторе?» — тремтливим голосом запитав ведучий прогнозу погоди на місцевому телебаченні. Тому чоловікові дали мій номер, коли він зателефонував на кафедру психології університету, щоб знайти когось, хто зможе відповісти на його запитання — запитання, яке завжди його цікавило, але нещодавно почало непокоїти й вганяти в депресію.

«Це ж дурня, хіба ні? Усі знають, що я тільки повідомляю про погоду, а не замовляю її, чи не так? Торік під час повені я отримав електронною поштою сповненого ненависті листа. Якийсь чувак погрожував мене пристрелити, якщо не перестане дощити. Ісусе Христе, я досі ходжу й озираюся. Навіть люди, які працюють зі мною

на каналі, це роблять! Часом просто в прямому ефірі вони дорікають мені за страшну спеку абощо. Вони мусять розуміти, що я за це не відповідаю, але це їх не зупиняє. Докторе, чи можете ви мені це пояснити? Мене це реально пригнічує».

Я призначив йому зустріч у своєму кабінеті, де спробував пояснити, що він став жертвою давньої реакції в стилі *клац-бац* на те, що люди уявляють пов'язаним між собою. Прикладів таких реакцій багато в сучасному світі. Однак мені вдалося, що найкориснішим для знервованого ведучого погоди стане приклад зі стародавньої історії. Я запропонував йому подумати над непевною долею імперських посланців у стародавній Персії. Будь-який такий посланець, якому випала роль кур'єра, мав особливі підстави гаряче сподіватися на успіхи перського війська в бою. Якщо він ніс звістку про перемогу, після прибуття до палацу його вшановували як героя. На нього очікував радісний і пишний прийом з їжею та напоями, яких він тільки забажав би. Натомість якщо його послання свідчило про воєнну катастрофу, прийом був кардинально відмінний: посланця зрештою страчували.

Я сподівався, що ведучий прогнозу погоди збагне суть цієї історії. Я хотів, щоб він усвідомив факт, який не менш правдивий сьогодні, аніж у часи стародавньої Персії. Суть поганих новин позначається на посланці. Є природна схильність людей не симпатизувати особі, яка приносить неприємну інформацію, навіть якщо ця людина не спричинила погані новини. Простої асоціації з ними достатньо, щоб викликати нашу антипатію (*Manis, Cornell, & Moore, 1974*) (див. рис. 5.1).

Ведучі прогнозів погоди розплачуються за примхи природи

Девід Л. Ленгфорд

Ведучі прогнозів погоди непогано заробляють, розповідаючи нам про погоду, але коли Мати-природа підкладає свиню, вони ховаються хто куди.

Кілька прогнозистів-ветеранів з усіх куточків країни цього тижня поділилися історіями, як їх били парасолями бабці, задирали в барах п'янички, кидалися в них сніжками та калошами, погрожували вбивством і звинувачували в тому, що вони намагаються грати роль Бога.

«Колись мені зателефонував один чоловік і сказав, що коли на Різдво піде сніг, то до Нового року я не доживу», — сказав Боб Грегорі, який уже дев'ять років веде прогноз

погоди на каналі *WTHR-TV* в Індіанapolisі.

Більшість ведучих прогнозу погоди заявляє, що вони дають точний прогноз у 80—90 % випадків, коли йдеться про погоду на завтра, хоч бувають проблеми з довгостроковими прогнозами. І більшість визнала, що вони просто переказують інформацію, яку їм надають комп'ютери та анонімні метеорологи з Національної метеорологічної служби або приватної агенції.

Однак люди полюють саме на обличчя з екрана.

Том Боннер, 35 років, який уже одинадцять років працює на *KARK-TV* у містечку Літтл-Рок, штат Аризона, пригадує зустріч із грубим фермером

із Лоноке, який, перепивши в барі, підійшов до Тома, тицьнув йому пальцем в груди та сказав: «Ти наслав на мене торнадо й розвалив мій будинок... Я тобі голову відірву».

Боннер каже, що він озирнувся, шукаючи очима вишибайла, не побачив його й відповів: «Ти маєш рацію щодо торнадо, але скажу тобі дещо. Я нашлю ще один торнадо, якщо ти негайно не відвалиш».

Майк Емброз із каналу *KGTV* у Баффало, штат Нью-Йорк, пригадує, як кілька років тому, коли величезна повінь залила долину Мішн неподалік Сан-Дієго на три метри, до його машини підійшла жінка, ударила парасолею по лобовому склу та сказала: «Ти винен у цьому дощі».

Чак Вітекер із каналу *WSBT-TV* в Саус-Бенді, штат Індіана, каже: «Одна маленька бабця зателефонувала у відділок поліції, щоб копи

заарештували ведучого прогнозу погоди, який усе це влаштував».

Одна жінка була засмучена тим, що в день весілля її доньки йшов дощ, тож зателефонувала Томові Джолсу з *WKBW-TV* у Баффало, штат Нью-Йорк, щоб висловити розчарування. «Вона вважала мене винним і сказала, що коли зустріне мене, то, мабуть, ударить», — повідомив Том.

Сонні Еліот із *WJBK-TV*, який веде прогноз погоди у Детройті вже 30 років, пригадує, як він передбачив, що випаде 5—10 см снігу, а випало понад 20. Щоб помститися, його колеги на каналі зробили пастку, з якої на Сонні дощем посипалося приблизно 200 калаш, коли він записував прогноз наступного дня.

«У мене досі залишилися гулі як доказ», — каже Сонні.

Рис. 5.1. Здолані погодою

Зауважте подібності між історією ведучого прогнозу погоди, що прийшов у мій кабінет, та історіями інших таких телевізійних ведучих.

Я сподівався, що ведучий прогнозу погоди візьме для себе з історичного прикладу ще дещо. Його доля не лише нагадувала долю інших «посланців», що потерпали сторіччями: порівняно з деякими з них, наприклад із перськими посланцями, він перебував у прекрасній ситуації. Наприкінці нашої зустрічі ведучий сказав те, що переконало мене: він досить чітко усвідомив цей момент. «Докторе, — кинув він, уже стоячи у дверях, — тепер я набагато ліпше ставлюся до своєї роботи. Власне, я ж працюю у Фініксі, де триста сонячних днів на рік. Дякую, Боже, що не розповідаю про погоду в Баффало».

Прощальний коментар ведучого прогнозу погоди демонструє, що він зрозумів більше про принцип, який впливав на симпатію глядачів, ніж я йому розповів. Зв'язок із поганою погодою справляє негативний ефект, але з чудовою погодою мусить фантастично посилювати його популярність. І він мав рацію. Принцип асоціації доволі загальний і керує як негативними, так і позитивними зв'язками. *Невинна асоціація з поганими чи чудовими подіями впливатиме на те, як люди нас сприйматимуть* (Lott & Lott, 1965).

Перші знання про те, як працюють негативні асоціації, нам дають батьки. Пригадуєте, як вони завжди застерігали нас від ігор із поганими дітьми на вулиці? Пригадуєте, як вони казали, що немає значення, що ми самі нічого поганого не робимо, бо в очах сусідів працюватиме принцип «скажи мені, хто твій друг, і я скажу, хто ти». Батьки навчили нас розуміти вину за аналогією й давали урок про негативний бік принципу асоціації. І вони мали рацію. Люди припускають, що ми маємо такі особисті риси, як і наші друзі (Miller, Campbell, Twedt, & O'Connell, 1966).

Щодо позитивних асоціацій нам дають урок професіонали поступливості. Вони невпинно намагаються поєднати себе або свої товари з речами, які нам подобаються. Чи думали ви про те, навіщо в рекламах навколо автомобілів стоять красиві моделі? Рекламодавець сподівається, що вони діляться з машинами своїми позитивними рисами — красою й жаданістю. Рекламодавець розраховує, що ми за асоціацією зреагуємо на товар так само, як і на привабливих моделей, — і ми саме це й робимо.

В одному дослідженні чоловіки, які подивилися рекламу за участі звабливої моделі, оцінили машину як швидшу, привабливішу, дорожчу на вигляд і з ліпшим дизайном, ніж чоловіки, які бачили таку рекламу без дівчини. Однак пізніше чоловіки відмовлялися вірити, що присутність молодої жінки вплинула на їхні судження (Smith & Engel, 1968).

І хоч є й інші приклади (Bierley, McSweeney, & Vannieuwerker, 1985; Gorn, 1982), мабуть, найзахопливіше підтвердження способу, у який принцип асоціації підсвідомо спонукає нас попрощатися з грошима, можна знайти в серії досліджень про витрати з кредитних карток (Feinberg, 1986). У сучасному житті кредитні картки — це інструмент із психологічно значущою характеристикою. Вони дають нам змогу

отримати негайну вигоду від товарів і послуг, відкладаючи на кілька тижнів витрати. Отже, ми більш схильні асоціювати кредитні картки та пов'язані з ними емблеми, символи й логотипи з позитивними, а не з негативними аспектами витрачання грошей.

Дослідник споживацької поведінки Річард Файнберг зацікавився, які наслідки має наявність кредитних карток і символів кредитних карток на нашу схильність витратити гроші. У серії досліджень, проведених у Вест-Лафаеті, штат Індіана, він одержав приголомшливі та тривожні результати. По-перше, постійні клієнти ресторанів дають більші чайові, коли платять кредитними картками, а не готівкою. У другому дослідженні студенти були схильні витратити на 29 % більше грошей на замовлення товарів з каталогу поштою, коли оглядали товари в кімнаті, де на стінах висіло кілька емблем *MasterCard*; причому вони не усвідомлювали, що емблема кредитної картки була частиною експерименту. Останнє дослідження показало, що коли студентів попросили зробити внесок для добродійної організації (*United Way*), вони однозначно ймовірніше давали гроші в кімнаті з емблемами *MasterCard*, ніж без них (87 % проти 33 %). Це останнє відкриття водночас бентежить і дає найбільше поживи для роздумів щодо сили принципу асоціації у стимулюванні поступливості. Хоч кредитні картки не використовували для сплати благодійних внесків, сама наявність їхнього символу (з притаманними йому позитивними асоціаціями) стимулювала людей витратити більше *готівки*. Останній феномен відтворений у кількох дослідженнях ресторанів, де клієнти отримували рахунки на тацях з емблемою кредитної картки чи без неї. Відвідувачі залишали набагато більше чайових за наявності емблеми, навіть якщо платили готівкою (*McCall and Belmont, 1996*)³³.

Оскільки принцип асоціації так добре й підсвідомо працює, виробники постійно прагнуть пов'язати товари з поточними культурними трендами. Під час першого польоту американців на Місяць найрізноманітніші товари — від сніданкових напоїв до дезодорантів — продавали за допомогою асоціацій з американською космічною програмою. Під час олімпіад ми точно знаємо офіційні лак для волосся чи вологі серветки наших олімпійців³⁴. У 1970-ті роки всюдисущим магічним концептом нашої культури стала «природність». Іноді зв'язки з природністю не мали жодного сенсу.

«Зміни колір волосся у природний спосіб», — закликала одна популярна телереклама. Так само цілком логічно, що продажі іграшок-марсоходів різко зросли після того, як ракета *U. S. Pathfinder* 1997 року доправила реальний марсохід на червону планету. Однак не дуже логічно, що так само збільшилися продажі шоколадних батончиків «Марс», які не мали нічого спільного з космічним проектом і були названі на честь засновника компанії Франкліна Марса (*White, 1997*). Недавно дослідники виявили, що рекламні знаки з надписом «РОЗПРОДАЖ» збільшують продажі (навіть якщо не дають можливості нічого заощадити) не лише через те, що покупці свідомо думають: «О, я можу трохи зекономити». Покупки більш ймовірні ще й тому, що ці знаки з досвіду покупців зазвичай асоціюються з чудовими цінами. Відповідно будь-який продукт, позначений знаком «РОЗПРОДАЖ», автоматично починають оцінювати позитивніше (*Naylor et al., 2006*).

Створення зв'язку між знаменитостями та товарами — це ще один спосіб рекламників заробити на принципі асоціації. Професійним спортсменам платять за створення зв'язку і з речами, які можуть стосуватися їхнього заняття (спортивне взуття, тенісні ракетки, м'ячі для гольфу), і з тими речами, що далекі від світу спорту (газовані напої, машини для приготування попкорну, колготи). Для рекламодавця важливо встановити зв'язок: він не повинен бути логічний, але має бути позитивний. Що насправді може знати гольфіст Тайгер Вудс про автомобілі марки «Б'юїк»?

Звісно, популярні артисти можуть створити ще один тип бажаності, за яку виробники завжди дорого платять, щоб прив'язати її до своїх продуктів. Останнім часом політики визнали, що зв'язок зі знаменитістю здатен притягувати виборців. Кандидати в президенти збирають команди знаних неполітичних діячів для активної участі в перегонах або просто для того, щоб ті вказали імена під час перевиборчих кампаній. Таку гру розігрують навіть на рівні штатів і на місцевому рівні. Доказом може бути почутий коментар мешканки Лос-Анджелеса про каліфорнійський референдум щодо обмеження куріння в громадських місцях. «Це справді складне рішення. Одні великі зірки агітують за, інші великі зірки агітують проти. Не знаю, як голосувати».

Чи не видається вам знайомим прізвище Павлов?

Хоча політики довго намагалися прив'язатися до цінностей материнства, держави та традиційного яблучного пирога, мабуть, саме останню з цих прив'язок — із їжею — вони використовували в найрозумніший спосіб. Наприклад, у Білому домі є традиція намагатися здобути голоси законодавців, які сумніваються щодо голосування, під час спільного споживання їжі. Це може бути пікнік в обідній час, розкішний сніданок чи елегантна вечеря, однак коли на кону важливий законопроект, то начищають столове срібло. Політичний фандрайзинг у наші дні часто поєднаний із прийомами. Зауважте також, що на типовому вечері зі збирання коштів промови та заклики до подальших внесків і посилення зусиль ніколи не роблять, поки не подадуть їжу. Ця техніка має кілька переваг. Наприклад, вона економить час і застосовує правило взаємності. Найменш очевидна перевага, однак, може бути такою, яку виявив у дослідженнях у 1930-х роках видатний психолог Грегорі Разран (*Razran*, 1938).

Використовуючи техніку, яку він назвав «ланчевою методикою», Разран виявив, що його піддослідним більше подобаються люди та речі, з якими вони мають справу, коли їдять. У найпоказовішому для нас прикладі (*Razran*, 1940) піддослідним демонстрували певні політичні твердження, які вони колись уже оцінювали. Наприкінці експерименту, коли всі політичні твердження були представлені, Разран виявив, що поліпшилася оцінка тільки окремих з них — тих, які демонстрували тоді, коли люди їли. Ці зміни у вподобаннях, як видається, відбуваються несвідомо, адже піддослідні не пригадували, які з тверджень вони бачили, поки подавали їжу³⁵.

³² Насправді, коли продавець заходить у кабінет менеджера за таких умов, не стається жодної боротьби. Часто продавець точно знає ціну, нижче від якої не може опуститися, тож вони з керівником навіть не розмовляють. В одному салоні автомобілів, куди я проник, виконуючи дослідження для цієї книжки, продавець зазвичай пив якийсь безалкогольний напій чи викурював сигарету в тиші, поки керівник працював. Витримавши певну паузу, продавець послаблював вузол краватки й повертався до покупців стомлений, але з угодою в руках, яку він щойно для них «вибив» — тією самою угодою, яку продавець і збирався укласти, коли входив у кабінет боса.

³³ Подальші дослідження Файнберга (*Feinberg*, 1990) зміцнили пояснення його результатів принципом асоціації. Він виявив, що наявність емблем кредитних карток у кімнаті стимулює витрати тільки тих людей, які мали з кредитними картками позитивний досвід. Ті, хто мав негативний досвід, наприклад торік заплатив вищу за середній відсоток пеню, не повідомляли про такий ефект. Ба більше, ці особи починали обережніше витратити гроші, коли бачили емблеми кредитних карток.

³⁴ Право використовувати такі асоціації коштує недешево. Великі компанії витрачають мільйони, щоб здобути статус спонсорів Олімпійських ігор. Однак витрачені кошти ніщо порівняно з численними додатковими мільйонами, які ці компанії витрачають на рекламу свого зв'язку з подією. Проте, можливо, найбільше доларів корпорації-спонсори знаходять у графі «прибуток». Дослідження журналу *Advertising Age* виявило: третина опитаних споживачів заявила, що вони, вірогідно, куплять товар, пов'язаний з Олімпійськими іграми.

³⁵ Щоб продемонструвати, що принцип асоціації також працює і для неприємних досвідів, Разран (*Razran*, 1940) додав до експерименту епізод, коли в кімнату, де показували політичні твердження, спрямовували сморід. У такому разі рівень підтримки слоганів знижувався. Нещодавні дослідження свідчать, що легкі, незаважані

запахи також можуть впливати. Люди оцінювали обличчя на фотографіях як більш чи менш симпатичні залежно від того, чи перебували вони в товаристві незауважуваних приємних чи неприємних запахів (*Li et al., 2007*).



Обампра

Коли до кампанії кандидата в президенти Барака Обами долучилася Опра Вінфрі, його підтримка в опитуваннях громадської думки стрімко зростає.

Як Разран вигадав ланчеву методику? Чому він припустив, що вона спрацює? Відповідь може полягати в подвійній науковій ролі, яку він виконував протягом кар'єри. Разран був не лише шанованим незалежним дослідником, він чи не перший перекладав англійською дослідження російських науковців. Ці розвідки були присвячені впливу принципу асоціації, і домінували серед них думки блискучого науковця Івана Павлова.

Хоч Павлов був ученим широких і різноманітних талантів — він, зокрема, за багато років до того здобув Нобелівську премію за дослідження травної системи, — найважливіша експериментальна демонстрація Павлова була надзвичайно простою. Він показав, що здатний спровокувати типову реакцію собаки на їжу (слиновиділення) чимось геть не пов'язаним з їжею (дзвоником), просто поєднавши ці дві речі в досвіді тварини. Якщо їжу тварині завжди давали під

акомпанемент дзвіночка, то з часом собака починав слинити на сам звук, навіть якщо в нього в полі зору не було їжі.

Від класичної демонстрації Павлова до ланчевої методики Разрана насправді лише кілька кроків. Очевидно, характерна реакція на їжу може переноситися на іншу річ як звичайна асоціація. Здогадка Разрана полягала в тому, що є багато типових реакцій на їжу, окрім слиновиділення, і одна з них — почуття задоволення і приязні. Отже, можна поєднати це приємне й позитивне відчуття з будь-чим (і політичні твердження тут лише приклад), тісно пов'язаним зі смачною їжею.

Так само лише декілька кроків відділяє ланчеву методику від усвідомлення професіоналами поступливості, що заміниками їжі можуть бути найрізноманітніші бажані речі, що надають симпатичних якостей ідеям, продуктам і людям, пов'язаним із ними штучно. Зрештою, саме тому в журнальних рекламах так багато красивих моделей. Саме тому працівників радіо навчають вставляти джінгл із назвою радіостанції в ефір перед тим, як програвати хіт. І саме тому жінки, які грають у «Фермерське бінго» на вечірці *Tupperware*, мусять викрикувати *Tupperware!*, а не «Бінго!», перед тим як рушити в центр кімнати за призом. Це «*Tupperware!*» для гравчинь, але бінго для компанії.

Однак те, що ми часто несвідомо стаємо жертвами використання принципу асоціації, не означає, що ми не розуміємо, як він працює, чи самі його не застосовуємо. Є чимало свідчень того, наприклад, що ми цілком розуміємо долю посланця часів Перської імперії чи сучасного ведучого погоди, які повідомляють погані новини. Насправді ми дуже ймовірно вживатимемо заходів, щоб самим не опинитися в подібній ситуації. Дослідження, що їх здійснили в Університеті Джорджії, визначили, як саме ми поводимося, коли перед нами постає завдання повідомити чудові чи погані новини (*Rosen & Tesser, 1970*). Студентам, які чекали на початок експерименту, доручали поінформувати іншого студента, що на нього чекає важливий телефонний дзвінок. У половині випадків такий дзвінок означав чудові новини, у половині випадків — погані. Дослідники виявили, що студенти передавали інформацію дуже по-різному залежно від її типу. Коли новини були позитивні, посланці не оминали можливості це підкреслити: «Тобі телефонують з чудовою новиною. Звернися до експериментатора щодо подробиць». Коли

новини були погані, особи намагалися абстрагуватися від них: «Тобі щойно телефонували. Звернися до експериментатора щодо подробиць». Вочевидь, раніше студенти усвідомили, що варто прив'язуватися до чудових новин, а не до поганих.

Від новин і погоди до спорту

Чимало дивної поведінки можна пояснити тим фактом, що люди розуміють принцип асоціації достатньо добре, щоб намагатися пов'язати себе з позитивними подіями й дистанціюватися від негативних — навіть коли вони самі ці події не спричиняли. Найдивніші випадки такої поведінки помітні у великому спорті. І йдеться не про дії спортсменів. Зрештою, після емоційно напруженої гри їм прощають періодичні ексцентричні вибухи. Натомість нерідко дивує на перший погляд надзвичайно шалений, ірраціональний, нестримний запал спортивних фанатів. Як можна пояснити заворушення в Європі чи вбивства гравців та суддів у Південній Америці, що їх здійснили натовпи вболівальників, які перетворюються на берсерків, чи беззмістовну розкіш подарунків, які місцеві фани дарують й без того багатим американським майстрам м'яча особливого «дня», визначеного, щоб їх ушанувати? З раціонального погляду все це позбавлене сенсу. Це лише гра! Чи не так?

Аж ніяк. Зв'язок між спортом та відданим фанатом нічим не подібний до гри. Він серйозний, інтенсивний і глибоко особистий. Вдалою ілюстрацією може стати одна з моїх улюблених історій. Йдеться в ній про солдата, який повернувся на Балкани додому після Другої світової війни й невдовзі перестав розмовляти. Медичні дослідження не змогли знайти жодної фізичної причини для цієї проблеми. Не було поранень, ушкодження мозку чи голосових зв'язок. Він міг читати, писати, розуміти слова й виконувати вказівки. Однак він не міг говорити — ані зі своїми лікарями, ані з друзями, ані навіть із сім'єю.

Заінтриговані та зневірені, лікарі перевезли його в інше місто й поселили в шпиталі для ветеранів, де він залишався тридцять років, так і не подолавши добровільної безмовності і занурившись у соціальну ізоляцію. Тоді одного дня радіо в палаті транслювало матч між командою з його міста та її постійним суперником. Коли

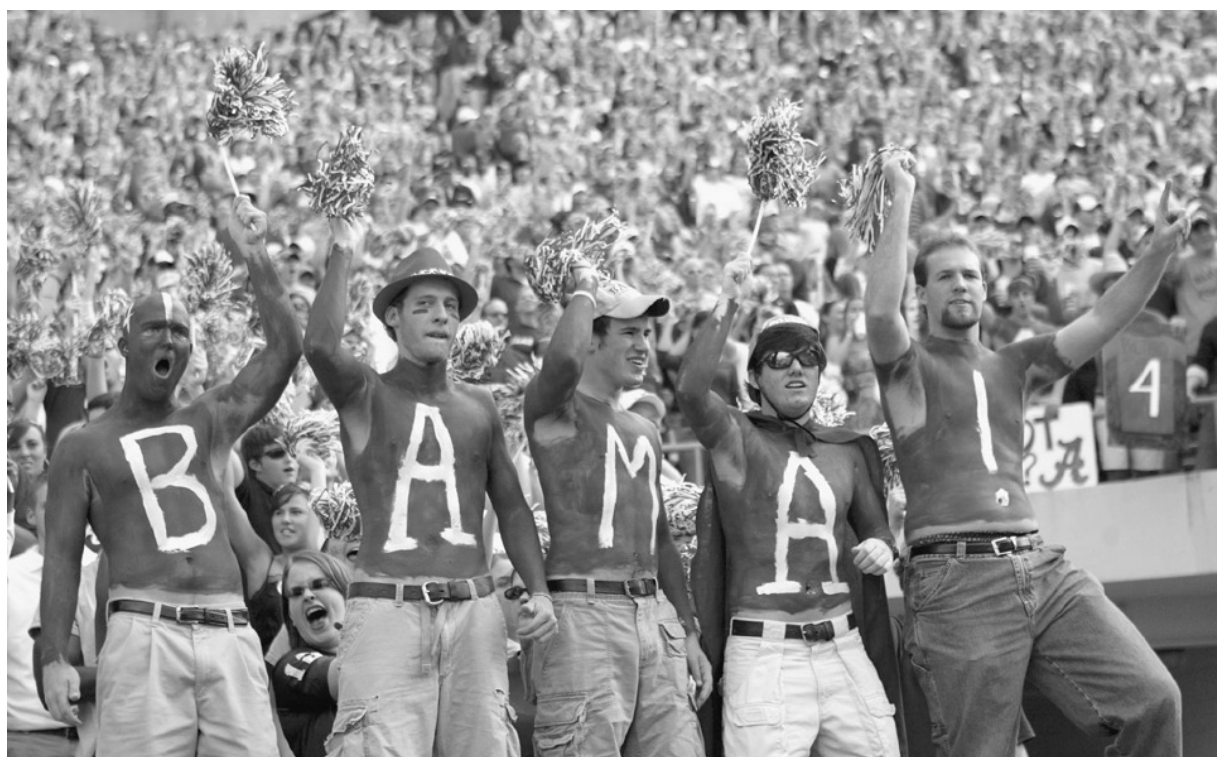
в критичний момент гри суддя зафіксував порушення правил гравцем рідної команди, ветеран підскочив з місця, витріщився на радіо й вимовив перші слова за понад три десятиліття: «Ах ти дупа дурнувата! — скрикнув він. — Ти намагаєшся їм *підсудити*?» Потім ветеран повернувся до свого стільця й до тиші, яку більше ніколи не порушував.

З цієї правдивої історії маємо два важливі уроки. Перший стосується власне сили феномену. Бажання ветерана, щоб команда його рідного міста досягла успіху, було таке сильне, що спричинило відхилення від глибоко вкоріненого способу життя. Другий урок розкриває багато про природу союзу спорту та спортивних фанатів, основу його базової ознаки: це особиста річ. І хоч який хворий був той чоловік, однак футбольний матч опанував його увагу. Не важливо, яке слабке було його «Я» після тридцяти років безмовного життя у шпиталі, чоловіка цікавив результат матчу. Чому? Бо він особисто був би принижений поразкою на рідному стадіоні й особисто був би возвеличений перемогою в рідних стінах. Як? Завдяки принципу асоціації. Простий зв'язок через місце народження спіймав його на гачок, сповив його почуття, прив'язав до майбутнього тріумфу чи фіаско.

Відомий письменник Айзек Азімов (*Asimov*, 1975) сформулював це в описі наших реакцій на змагання, які ми дивимося: «за інших рівних умов ви вболіваєте за свою стат'ю, свою культуру, свою місцину... і хочете довести, що *ви* кращі, ніж інші. За кого б ви не вболівали, він/вона представляє *вас*, і коли він/вона виграє, виграєте *ви*». Якщо подивитися під цим кутом, пристрасть спортивного фана набуває сенсу. Гра — це не легка розвага, якою потрібно насолодитися заради її внутрішнього змісту та майстерності. На кону стоїть ваше Я. Саме тому натовпи фанатів команди з рідного міста так обожають і (що ще характерніше) такі вдячні тим, хто регулярно приносить перемоги їхній команді. Саме тому ті натовпи часом безжальні у ставленні до гравців, суддів і функціонерів, причетних до спортивних невдач³⁶.

Отже, ми хочемо, щоб пов'язані з нами спортивні команди вигравали, бо прагнемо довести нашу вищість, але кому ми намагаємося її довести? Собі, звісно, але також і всім іншим. Згідно з принципом асоціації, якщо нам вдасться оточити себе успіхом, навіть якщо ми з ним трохи поєднані (наприклад, місцем проживання), наш публічний престиж зміцниться.

Усе це свідчить про те, що ми навмисно маніпулюємо видимістю наших зв'язків із переможцями та лузерами, щоб виглядати чудово в очах кожного, хто бачить ці зв'язки. Показуючи позитивні та приховуючи негативні асоціації, ми намагаємося вплинути на сторонніх, щоб вони краще про нас думали й більше нам симпатизували. Є багато способів, до яких ми з цією метою вдаємося, однак один із найпростіших і найпоширеніших — це займенники. Чи ви, наприклад, помітили, як часто після перемоги на своєму полі фани скупчуються перед телевізійною камерою, зіймають вгору великі пальці й кричать «Ми перші! Ми перші!» Зауважте, що не «Вони перші» й навіть не «Наша команда перша». Вони використовують займенник «ми», щоб підкреслити якнайтісніший зв'язок із командою.



Спортивні фан(атик)и

Командний дух означає щось більше, ніж вбратися в брендований університетський светр: ці студенти з Алабами носять ініціали школи по-іншому, надихаючи команду на перемогу.

Зауважте також, що нічого схожого не відбувається в разі поразки. Жоден телеглядач ніколи не почує: «Ми останні! Ми останні!»

Поразки команди на домашньому стадіоні спонукають до усамітнення. І вже «ми» не таке популярне, як «вони». Щоб довести це, я здійснив невеликий експеримент, у якому ми телефонували студентам Університету штату Аризона й просили описати результат футбольного матчу, який їхня команда зіграла кількома тижнями раніше (*Cialdini et al.*, 1976). Одних студентів питали про результат гри, у якій їхня команда програла, інших — про результат гри, у якій їхня команда виграла. Моя колега-дослідниця Авріль Торн і я просто слухали відповіді й записували, як багато студентів використовували у відповідях слово «ми». Коли результати були зведені в таблиці, стало очевидно, що студенти намагалися пов'язати себе з успіхом, використовуючи займенник «ми», щоб описати перемогу своєї команди: «Ми перемогли Г'юстон із рахунком 17:14» або «Ми виграли». У разі програшу «ми» використовували зрідка. Натомість студенти дистанціювалися від команди, яка зазнала поразки: «Вони програли Міссурі з рахунком 30:20» або «Не знаю рахунку, але команда Університету штату Аризона програла». Бажання долучитися до переможців і водночас дистанціюватися від невдач добре помітне у фразах одного зі студентів. Сухо назвавши рахунок, з яким програла його команда: «Університет штату Аризона програв із рахунком 30:20», той студент раптом знервовано бовкнув: «Вони викинули в смітник *наші* шанси на національне чемпіонство»!

Тенденція розголошувати на весь світ свій зв'язок із переможцями не обмежена спортивною ареною. Після загальнонаціональних виборів у Бельгії дослідники вирішили подивитися, як швидко домовласники приберуть зі своїх газонів щити на підтримку тієї чи тієї партії. Що кращий був результат партії на виборах, то довше домовласники лишали собі позитивні емоції, не рухаючи щитів (*Boen et al.*, 2002).

І хоч бажання купатися в променях слави типове для всіх нас, здається, є щось особливе в людях, які надто далеко заходять у такому загальному нормальному прагненні. Однак що це за люди? Якщо я не помиляюся, це не просто шалені прихильники спорту, а особи з прихованими проблемами особистості — проблемами самосприйняття. Глибоко всередині вони не цінують себе, і це спонукає їх шукати визнання не завдяки власним досягненням і розповідям про них, а створюючи та посилюючи асоціації з досягненнями інших. У нашій культурі є кілька типів таких людей.

Класичний приклад — мастаки сипати врізнобіч іменами впливових і знаменитих знайомих. Також можна згадати й «групи» — фанаток рок-гуртів, які міняють секс на право сказати друзям, що певний час були «разом» з відомим музикантом. Якої б форми не набувала поведінка таких осіб, спільною ниткою є доволі трагічне уявлення, що досягнення — це щось зовнішнє стосовно їхнього власного «я».

ДОСВІД ЧИТАЧА 5.3

Від працівника кіностудії в Лос-Анджелесі

Оскільки я працюю в кіноіндустрії, то дуже люблю дивитися стрічки. Найважливішим вечором у році для мене стає той, коли Американська академія вручає «Оскар». Я навіть записую ці шоу, щоб потім знову послухати під час вручення нагород подяки митців, якими насправді захоплююся. Одну з моїх улюблених промов виголосив Кевін Костнер після того, як його стрічка «Той, що танцює з вовками» здобула «Оскар» як найкращий фільм 1991 року. Промова мені сподобалася, адже Костнер у ній відповідав критикам, які стверджували, що фільми не важливі. Ба більше, вона так мені сподобалася, що я її записав. Проте одну деталь у цій промові я раніше не міг збагнути. Ось що сказав Костнер про присудження нагороди за найкращий фільм:

«І хоча не так важливо, яка ситуація у світі, для нас це завжди залишатиметься значущим. Сьогоднішню подію ніколи не забуде моя родина, не забудуть мої брати та сестри — індіанці, особливо лакота-сіу, і ніколи не забудуть мої однокласники».

Добре, я розумію, чому Кевін Костнер ніколи не забуде такої визначної події. І я також розумію, чому його сім'я ніколи не забуде. Я навіть розумію, чому індіанці це пам'ятатимуть, бо ж стрічка насправді про них. Однак я ніколи не розумів, чому він згадав однокласників. Згодом я прочитав, як спортивні фани вважають, що можуть «купатися в променях слави» зірок і команд рідного міста. І я подумав, що йдеться про те саме. Кожен, хто ходив до школи з Кевіном Костнером, розповідатиме іншим про це вже наступного дня після того, як він здобув «Оскар», вважаючи, наче це забезпечить їм певний престиж, хоч вони не мають жодного стосунку до фільму. Однак вони матимуть рацію, бо саме так це й працює. Вам не потрібно бути зіркою, щоб здобути славу. Іноді просто треба мати якийсь зв'язок із цією людиною. Як цікаво.

Примітка автора: Я бачив, як таке спрацьовувало в моєму житті, коли розповідав друзям-архітекторам, що народився там само, де й великий Френк Ллойд Райт. Зрозумійте, тут навіть немає прямого зв'язку між Райтом і мною, але симпатія в очах друзів була очевидна. «Ого, — читалося в їхній реакції. — Ти і Френк Ллойд Райт?»

Окремі люди працюють із методом асоціації трохи інакше. Замість намагатися роздути зв'язки з успішною людиною, вони перебільшують успіх тих, з ким очевидно пов'язані. Найяскравіша ілюстрація — так звані «матусі суперзірок», одержимі бажанням зробити дитину

знаменитістю. Звісно, така поведінка притаманна не тільки жінкам. Кілька років тому в Давенпорті, штат Айова, гінеколог перестав консультувати дружин трьох посадовців у сфері освіти, як переказують, через те, що його синові не давали достатньо ігрового часу в шкільних змаганнях з баскетболу. Одна з жінок на той час була на восьмому місяці вагітності.

Як захиститися?

Парадоксально, але хоч симпатію й можна посилити за допомогою багатьох інструментів, список способів захисту проти професіоналів поступливості в такій ситуації вимушено короткий. Немає сенсу розробляти купу специфічних контртактик, щоб побороти кожную версію різноманітних способів вплинути на симпатію. Є надто багато шляхів, щоб їх ефективно заблокувати «один за одним». Окрім того, кілька чинників, які сприяють симпатії — фізична привабливість, знайомість, асоціація, — як виявилось, спрацьовують на нас несвідомо, що в будь-якому разі знижує ймовірність вчасно виробити проти них захист.

Натомість нам потрібно подумати про загальний підхід, який можна застосувати до будь-якого з чинників, пов'язаних із симпатією, щоб нейтралізувати їхній небажаний вплив на наші рішення щодо поступливості. Секрет такого підходу, вочевидь, полягає в часі його використання. Замість того щоб намагатися виявити дію чинників симпатії й запобігти їй до того, як вони отримують шанс подіяти, нам варто все-таки дозволити їм спрацювати. Наша пильність має бути спрямована не на те, що може спровокувати недоречну симпатію до професіонала поступливості, а на факт, що недоречну симпатію *створено*. Час виставляти оборону настає, коли ми відчуваємо, що професіонал подобається нам більше, ніж мав би за цих обставин.

Концентруючи увагу на наслідках, а не на причинах, ми здатні уникнути виснажливого, майже нездійсненого завдання — спробувати визначити й почергово відкинути багато можливих психологічних впливів на симпатію. Натомість у наших контактах із професіоналами поступливості ми маємо бути чутливі до того єдиного чинника, пов'язаного із симпатією: почуття, що ми вподобали його швидше чи більше, ніж самі того очікували. Щойно ми помітимо це

почуття й зрозуміємо, що, ймовірно, застосовано якусь тактику, зможемо вжити певних контрзаходів. Зауважте, що пропонована стратегія запозичує багато зі стилю джіу-джитсу, який так полубляють чимало професіоналів поступливості. Ми не намагаємося обмежити вплив чинників, які впливають на симпатію. Зовсім навпаки. Ми дозволяємо цим чинникам виявити силу, а тоді використовуємо її проти тих, хто міг би отримати від них зиск. Що потужніша сила, то відвертіше вона виявляється й відповідно більш помітна для нашої готовності захищатися.

Припустімо, що ми торгуємося щодо ціни на нову машину з Деном — «майстром угод», кандидатом на вакантний після Джо Джирарда титул «Найвидатнішого продавця автомобілів». Трохи поговоривши й поторгувавшись, Ден хоче закрити угоду: він прагне, щоб ми вирішили купити автівку. До прийняття рішення ми повинні поставити собі ключове запитання: «За 25 хвилин, які я бачив цього хлопця, чи сподобався він мені більше, ніж я міг би очікувати?» Якщо відповідь «так», нам варто було б поміркувати над тим, як Ден поведився в ці хвилини. Ми можемо пригадати, що він пригощав нас (кава з пундиками), робив компліменти щодо нашого вибору додаткових опцій і комбінацій кольорів та виступав на нашому боці в розмові з менеджером із продажів, щоб вибити ліпші умови угоди.

Хоч такий аналіз подій може бути інформативний, однак він не становить необхідний крок для захисту від правила симпатії. Щойно виявимо, що вподобали Дена більше, ніж могли б очікувати, нам не треба знати чому. Простого визнання непроханої симпатії має бути достатньо, щоб ми зреагували проти нього. Інша реакція — це вчинити навпаки й розвинути до Дена антипатію, але це може бути нечесно щодо нього й суперечити нашим інтересам. Зрештою, деякі особи симпатичні від природи, і Ден цілком може бути одним із них. Неправильно одразу налаштуватися проти найсимпатичніших професіоналів поступливості. Окрім того, заради себе ми не захочемо ізолюватися від ділових взаємин із симпатичними людьми, особливо коли вони можуть пропонувати нам найліпшу угоду.

Я рекомендую реагувати по-іншому. Якщо наша відповідь на ключове запитання — «так, у зазначених обставинах цей хлопець особливо мені подобається», вона має стати сигналом, що настав час для простого контрманевру: подумки відділіть Дена від «Шевроле» чи

«Тойоти», яку він намагається продати. У цей момент важливо пам'ятати, що коли ми виберемо машину Дена, то саме ми сядемо за її кермо й виїдемо з автосалону на дорогу. Немає значення для розважливої купівлі автомобіля, чи подобається нам Ден, бо він симпатичний, цікавиться нашим улюбленим хобі, має почуття гумору або ж родичів у місцевості, де ми зростали.

Адекватна відповідь передбачатиме, що ми свідомо сконцентруємося лише на перевагах угоди та машини, яку Ден для нас дібрав. Звісно, коли приймаємо рішення про поступливість, завжди варто відділяти наші почуття до людини від її запиту. Однак щойно зануримося навіть у короткий особистий і приємний контакт, зможемо легко про цю відмінність забути. Якщо забудемо про таку відмінність у миті, коли особа в нас не викликає жодних позитивних емоцій, то не надто зійдемо на манівці. Великі помилки ймовірні, коли нам подобається людина, яка робить запит.

Саме тому так важливо бути пильним щодо виникнення невиправданої симпатії до професіонала поступливості. Усвідомлення такого почуття може нагадати нам відділити продавця від цінності покупки й прийняти рішення з огляду лише на останнє. Якби ми всі дотримувалися такої процедури, упевнений, набагато більше тішилися б результатами нашої взаємодії з професіоналами поступливості, однак підозрюю, що не тішився б Ден — майстер угод.

Підсумки

□ Люди більш охоче кажуть «так» особам, яких знають і яким симпатизують. Визнаючи це правило, професіонали поступливості переважно підвищують ефективність, наголошуючи на кількох чинниках, які назагал збільшують їхню привабливість і стимулюють симпатію.

□ Важлива риса особи, яка впливає на загальну симпатію до неї, — фізична привабливість. І хоч віддавна визнано, що фізична краса дає переваги в соціальній взаємодії, дослідження вказують на те, що ця перевага може бути більша, ніж ми припускали. Фізична привабливість особи, імовірно, породжує ефект ореолу, який поширюється на позитивне сприйняття інших її рис, зокрема таланту, доброти та інтелекту. Унаслідок цього привабливі люди більш

переконливі як щодо отримання того, про що вони просять, так і щодо зміни позицій інших людей.

□ Другий чинник, що впливає на симпатію й поступливість, — подібність. Нам подобаються схожі на нас люди й ми більш схильні казати «так» у відповідь на їхні запити, іноді навіть не думаючи. Інший чинник симпатії — похвала. І хоч вона може іноді зіграти проти підлабузника, коли стає надто очевидною, однак загалом компліменти посилюють симпатію, а отже, і поступливість.

□ Глибше знайомство з особою чи предметом завдяки повторюваним контактам — це ще один чинник, який зазвичай сприяє симпатії. Така залежність спрацьовує передусім тоді, коли контакт відбувається в позитивних, а не негативних умовах. Позитивною обставиною, яка надзвичайно добре впливає, стає взаємна успішна співпраця. П'ятий пов'язаний із симпатією чинник — асоціація. Прив'язуючи себе чи свої товари до позитивних речей, рекламодавці, політики та товарознавці часто намагаються долучитися до позитивних емоцій завдяки асоціації. Інші особи (наприклад, спортивні фанати) також, здається, усвідомлюють наслідки простих зв'язків і прагнуть пов'язати себе з приємними подіями та дистанціюватися від неприємних.

□ Потенційно ефективна стратегія зменшувати небажаний вплив симпатії на рішення про поступливість потребує особливої чутливості щодо недоречної симпатії до запитувача. Розпізнавши, що нам дуже сильно для таких обставин подобається запитувач, ми маємо зробити крок назад у соціальній взаємодії, подумки відокремити запитувача від його запиту й прийняти рішення про поступливість, ґрунтуючись лише на перевагах угоди.

ЗАПИТАННЯ для самоконтролю

Опанування змісту

1. Про що говорить нам термін «ефект ореолу»? Як він може допомогти пояснити зв'язок між фізичною привабливістю особи та загальною привабливістю тієї самої особи в очах інших?

2. Ми схильні симпатизувати людям, які кажуть, що ми їм подобаємося (тобто тим, хто робить нам компліменти). Ми також

схильні симпатизувати людям, які кажуть, що вони такі самі, як і ми (тобто схожі на нас). Які дані підтверджують, що ми схильні поступатися схожим іншим в автоматичний спосіб?

3. У літніх таборах для хлопчиків здійснили низку досліджень зі створення й пом'якшення ворожості між групами. Після того як була спровокована ворожість, які процедури успішно знизили її? Які з них виявилися неуспішні?

4. На що вказує схильність купатися в променях слави іншого? У яких умовах і для яких людей вона найбільш типова?

Критичне мислення

1. У листі до сестри Джейн Остін написала: «Я не хочу, щоб люди були надто милі, це рятує мене від надмірної симпатії до них». Яку пов'язану з симпатією проблему вона мала на увазі?

2. Актор Вілл Роджерс, який вихвалявся, що «ніколи не зустрічав людей, які мені б не подобалися», вочевидь, геть інакше, ніж Джейн Остін, ставився до переваг симпатії до інших. Які могли б бути наслідки ширшого підходу Роджерса до взаємин між людьми? Який ваш підхід? Він ближчий до підходу Роджерса чи Остін? Чому?

3. Які паралелі ви бачите між результатами досліджень у літніх таборах для хлопчиків і дослідженням наслідків 1) десегрегації шкіл та б) навчання через співпрацю у школі?

4. Припустімо, що ви хотіли б, щоб людина, яка сидить з вами за однією партою, більше вам симпатизувала. Використовуючи обговорювані в цьому розділі чинники, опишіть, як ви організували б вашу наступну зустріч, щоб досягти мети.

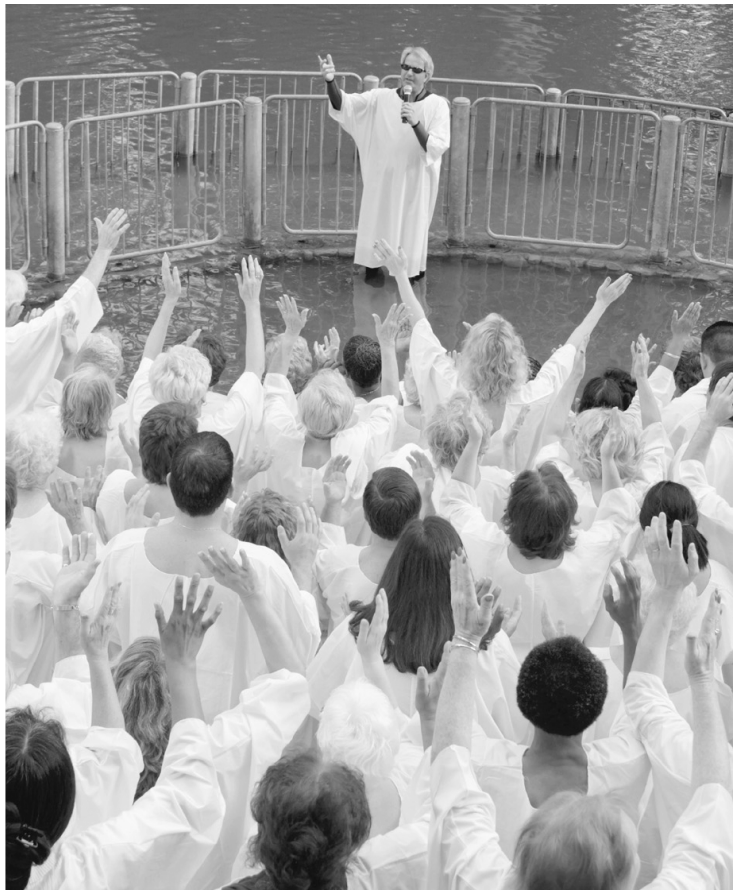
5. Як світлина на початку цього розділу розкриває його тему?

[36](#) Погляньмо, наприклад, на Андреса Ескобара, гравця національної збірної Колумбії, який випадково забив м'яча у ворота своєї команди під час матчу Чемпіонату світу з футболу 1994 року. Цей автогол приніс перемогу Сполученим Штатам і викинув фаворитів-колумбійців зі змагань. Уже вдома кількома тижнями пізніше Ескобара за цю помилку покарали в ресторані двоє озброєних чоловіків, вистреливши в нього дванадцять разів.

РОЗДІЛ 6. АВТОРИТЕТ . СПРЯМОВАНА ПОКІРНІСТЬ

Слідуй за знавцем.

Вергілій



Уявімо, що якимось, гортаючи місцеву газету, ви бачите оголошення про пошук добровольців для участі в «дослідженнях пам'яті», які виконуватимуть на кафедрі психології розташованого неподалік університету. Уявімо також, що ідея такого експерименту видалася вам цікавою, тож ви телефонуєте керівникові дослідження, професору Стенлі Мілгрему, і домовляєтеся взяти участь в одній із сесій, що триває годину. Діставшись до лабораторії, ви зустрічаєте двох

чоловіків. Один із них — дослідник, що керує експериментом, про це яскраво свідчить його сірий лабораторний халат і тека в руках. Інший — доброволець, як і ви, тож має звичайний вигляд.

Після привітань та обміну ввічливими репліками дослідник починає пояснювати, що саме потрібно робити. Він говорить, що під час експерименту досліджуватимуть, як покарання впливає на навчання та пам'ять. Тому завдання одного з учасників (якого називатимуть Учнем) — вивчити пари слів з довгого списку й досконало запам'ятати кожну пару. Завдання другого учасника (якого називатимуть Учителем) — перевіряти пам'ять Учня, а за кожну помилку застосовувати до нього електричні розряди, потужність яких поступово збільшуватиметься.

Природно, такі правила змушують вас трохи нервувати. Схвильованість зростає, коли, потягнувши жереб, ви дізнаєтеся, що отримали роль Учня. Ви не очікували, що дослідження передбачатиме біль, тому кілька секунд вагаєтеся, чи не вийти з експерименту. Однак, ні, думаєте ви, для цього ще є купа часу, ну і, крім того, навряд чи той розряд буде надто потужний.

Після того як вам дали можливість вивчити список пар, дослідник прив'язує вас до стільця і, поки Учитель спостерігає, чіпляє до руки електроди. Наслідки розряду вже непокоять вас набагато більше, тож ви питаєте про його силу. Відповідь дослідника не дуже вас заспокоює. Він каже, що хоч розряди можуть бути надзвичайно болісними, однак вони не спричинять жодних «незворотних змін у тканинах». Тоді дослідник і Учитель залишають вас на самоті і йдуть у сусідню кімнату, де Учитель ставить вам тестові запитання через систему двостороннього зв'язку й карає розрядом електричного струму за кожну хибну відповідь.

Тест триває, і ви швидко визначаєте схему, якою керується Учитель: він ставить запитання й чекає на вашу відповідь радіозв'язком. Якщо помиляєтеся, він анонсує напругу розряду, який ви отримаєте, і тисне на важіль, щоб покарати. Найбільше тривожить те, що з кожною вашою помилкою напруга розряду збільшується на 15 вольтів.

Перша частина тесту відбувається нормально. Розряди відчутні, але їх можна стерпіти. Однак що більше помилок ви припускаєтеся, то більший вольтаж. І покарання стає таке болісне, що порушує вашу концентрацію, а це призводить до дедалі більшої кількості помилок

й до чимраз болісніших розрядів. На рівні 75, 90 і 105 вольтів біль змушує вас стогнати вголос. На 120 вольтах ви кричите у приймач, що розряди тепер справді завдають болю. Ви зойкаєте, витримуєте ще одне покарання й вирішуєте, що більше не можете. Коли Учитель дає розряд у 150 вольтів, ви волаєте в передавач: «Досить! Випустіть мене звідси! Випустіть мене звідси, будь ласка! Випустіть!»

Замість очікуваного запевнення, що вас зараз звільнять, Учитель просто ставить наступне тестове запитання. Здивування та спантеличення спонукають вас пробурмотати першу-ліпшу відповідь, яка спадає на думку. Звісно, вона неправильна, тож Учитель дає розряд 165 вольтів. Ви кричите, щоб він зупинився й випустив вас. Він відповідає лише наступним тестовим запитанням і наступним нещадним розрядом, коли ваша гарячкова відповідь виявляється хибною. Ви більше не можете стримувати паніку, розряди вже такі сильні, що змушують вас вигинатися й вищати. Ви копаєте стіни, вимагаєте, щоб вас випустили й молите Учителя про допомогу. Однак тест триває, а страхітливі розряди нарастають до 195, 210, 225, 240, 255, 270, 285 та 300 вольтів. Ви усвідомлюєте, що не здатні давати правильні відповіді, тож кричите Учителеві, що більше не відповідатимете. Нічого не змінюється: Учитель трактує брак відповіді як неправильну відповідь й дає наступний розряд. Муки тривають, поки сила розрядів не доводить вас, зрештою, ледь не до стану паралічу. Ви більше не можете кричати, не можете боротися. Ви можете тільки відчувати кожен жахливий електричний розряд. Мабуть, думаєте ви, ця абсолютна пасивність змусить Учителя зупинитися. Немає причини продовжувати експеримент, але Учитель безжально його продовжує, виголошуючи тестові запитання, анонсує жахливу напругу розряду (уже понад 400 вольтів) і натискаючи на важіль. Хто ця людина, збентежено питаєте ви себе. Чому вона мені не допомагає? Чому вона не зупиняється?

Сила тиску авторитету

Для більшості з нас описаний сценарій нагадує страшний сон. Однак, щоб усвідомити весь жах, ми повинні знати, що загалом він реальний. Такий експеримент, а насправді серію експериментів, виконав професор психології Стенлі Мілґрем (*Milgram, 1974*).

Учасники в ролі Учителя добровільно завдавали постійних, потужних і небезпечних електричних розрядів Учневі, який викручувався, вигинався та благав. Лише один ключовий момент експерименту не був справжній. Жодного удару струмом ніхто не отримував. Учень, який у стані агонії постійно благав змилюватися й випустити його, був не справжній піддослідний, а лише актор, який вдавав, що отримує електричні розряди. Справжня мета дослідження Мілгрема, отже, не мала нічого спільного з впливом покарання на навчання та пам'ять. Натомість було порушене геть інше запитання: як багато страждань готова звичайна людина завдати іншій абсолютно невинній людині, коли виконує свою роботу?

Відповідь надзвичайно тривожна. В умовах, які точно відтворюють опис «страшного сну», типовий Учитель був схильний завдати стільки болю, скільки міг. Замість того щоб зглянутися на благання жертви, приблизно дві третини піддослідних в експерименті Мілгрема натиснули на кожен із тридцяти доступних важелів, щоб запустити розряд, і використовували останній важіль (450 вольтів), аж поки дослідник не зупиняв експеримент. Ще більш тривожним виявилось те, що майже ніхто з сорока піддослідних у цьому експерименті не припинив роботу, ані коли жертва вперше попросила її відпустити, ані пізніше, коли вона про це молила, і навіть коли її реакція на кожен розряд, за словами Мілгрема, перетворилася на «однозначний крик агонії».

Ці результати здивували всіх, хто був залучений до проєкту, і навіть самого Мілгрема. Насправді перед початком дослідження він попросив кількох колег, аспірантів та випускників факультету психології Єльського університету (де відбувався експеримент) ознайомитися зі схемою його проведення й припустити, як багато піддослідних підуть до кінця й дадуть останній розряд у 450 вольтів. У всіх відповідях ішлося про 1—2 %. Окрема група із 39 психіатрів передбачила, що, може, хіба одна особа з тисячі захоче піти до кінця. Отже, ніхто не очікував повторюваної поведінки, яку насправді засвідчив експеримент.

Як ми можемо пояснити цю приголомшливу поведінку? Мабуть, як дехто стверджував, тим, що всі піддослідні були чоловіки, які як група схильні до агресивної поведінки; або тим, що піддослідні не усвідомлювали, яку потенційну шкоду можуть завдати розряди

такого високого вольтажу; або тим, що піддослідні були гидотним зборищем моральних потвор, які насолоджувалися шансом завдати комусь страждань. Є переконливі докази, що спростовують усі ці припущення. По-перше, наступні експерименти показали, що стать піддослідних не мала впливу на їхню готовність завдати жертві всіх розрядів; Учительки робили це так само, як і Учителі в першому дослідженні Мілгрема.

Під час іншого експерименту перевіряли припущення, що піддослідні не усвідомлювали потенційної фізичної шкоди для жертви. У цьому експерименті жертву інструктували спочатку попередити Учителя, що вона має серцеву хворобу, а тоді заявити, що розряд вплинув на її стан: «Досить. Випустіть мене звідси. Я говорив, що в мене хворе серце. Моє серце почало мене турбувати. Я відмовляюся продовжувати. Випустіть мене». Знову ж таки результати були аналогічні: 65 % піддослідних ретельно виконували свої обов'язки, аж поки не сягали максимального розряду.

Зрештою, пояснення, начебто піддослідні Мілгрема були зборищем збоченців і садистів, а вибірка не відображала пересічних громадян, також виявилось незадовільним. Люди, які відповіли на газетне оголошення Мілгрема про участь у його експерименті щодо «пам'яті», становили стандартну для нашого суспільства вибірку щодо віку, заняття та рівня освіти. Ба більше, трохи пізніше величезна кількість тестів особистості показала, що вони були цілком нормальні, з погляду психології, люди, без жодного натяку на груповий психоз. Вони насправді були такі, як ви чи я, або, як це визначає Мілгрем, вони — це ви і я. Якщо він має рацію, долучаючи нас до своїх жахливих відкриттів, без відповіді залишається дразливе особисте запитання: «Що може змусити нас робити такі речі?»

Мілгрем упевнений, що знає відповідь. Він каже, що вона стосується глибоко вкоріненого почуття обов'язку перед авторитетом. За Мілгремом, справжнім винуватцем в експериментах була нездатність його піддослідних кинути виклик бажанням керівника, експериментатора в халаті, який вимагав і в разі потреби скеровував піддослідних виконувати їхній обов'язок, попри завдані емоційні та фізичні страждання.



Дослідження Мілґрема

Світлина показує Учня (жертву), якого прив'язали до стільця й нашпигували електродами експериментатор у халаті та справжній піддослідний.

Докази на користь Мілґремового пояснення з погляду покори авторитету потужні. По-перше, очевидно, що, не отримуючи вказівок дослідника, піддослідні швидко завершили б експеримент. Вони ненавиділи те, що робили, і страждали, дивлячись на муки жертв. Вони благали дослідника дозволити їм зупинитися. Коли той відмовляв, вони продовжували, але тремтіли, пітніли, тряслися, бурмотіли заперечення й далі просили відпустити жертву. Їхні нігті впивалися у плоть, вони до крові кусали губи, хапалися за голову,

дехто розривався нервовим сміхом. Зовнішній спостерігач за першим експериментом Мілгрема описав одного піддослідного.

Я побачив зрілого й спочатку врівноваженого усміхненого бізнесмена, який упевнено увійшов у лабораторію. За двадцять хвилин він перетворився на зашарпаного, заїкуватого психа, що швидко наближався до точки нервового зриву. Він постійно смикав себе за мочку вуха й викручував руки. Однієї миті він ударив себе в чоло кулаком і пробурмотів: «Боже, зупинімо це». Однак він і далі реагував на кожне слово експериментатора й виконував вказівки до кінця (Milgram, 1963, с. 377).

Крім цих спостережень, Мілгрем надав ще переконливіші докази пояснення поведінки піддослідних через покору авторитету. Наприклад, у наступному експерименті він змусив дослідника й жертву помінятися ролями, тож тепер дослідник казав Учителю не давати розряди жертві, а жертва хоробро наполягала, щоб Учитель продовжував. Результат не міг бути більш однозначний: 100 % піддослідних відмовлялися дати ще хоч один розряд, якщо про це просив лише інший піддослідний. Таким самим був результат іншої версії експерименту, коли дослідник і піддослідний мінялися ролями: тепер дослідник був прив'язаний до стільця, а інший піддослідний наказував Учителю продовжувати, попри протести дослідника. Однак жоден піддослідний не торкнувся важеля.

Надзвичайна покора піддослідних у дослідженнях Мілгрема була зафіксована під час ще однієї варіації основного експерименту. Цього разу Учитель мав справу з двома дослідниками, які давали взаємозаперечні вказівки. Один наказав Учителю припинити давати розряди, коли жертва почала кричати, щоб її випустили, тоді як інший наполягав, що експеримент має тривати. Ці суперечливі інструкції спровокували кумедний епізод під час проекту. Трагікомічним видавалося спантеличення піддослідних, чії очі бігали від одного дослідника до другого. Вони благали їх домовитися й дати одну команду, яку потрібно виконати: «Чекайте, чекайте. Що треба робити. Один каже припинити, інший — продовжувати... Що робити?» Якщо дослідники далі сперечалися, піддослідні гарячково намагалися визначити, хто з них більший начальник. Не спромігшись стати на

шлях покори авторитету, піддослідний, нарешті, покладався на власний здоровий глузд і припиняв давати розряди. Як і в інших варіаціях експерименту, такий результат складно пояснити тим, що мотивація піддослідних живилась якимось садизмом чи невротичною агресивністю³⁷.

На думку Мілгрема, докази страхітливого явища постійно виринають з накопичених даних. «Саме надзвичайна готовність дорослих людей зробити майже будь-що за наказом авторитета становить головний висновок дослідження» (Milgram, 1974). Це відкриття містить протверезливі висновки для тих, хто переймається здатністю однієї з форм авторитету — уряду — породити загрозливо велику покору у звичайних громадян³⁸. Навіть більше, це відкриття говорить нам, як сильно тиск авторитету контролює нашу поведінку. Побачивши, як піддослідні Мілгрема вищать, пітніють та страждають, виконуючи завдання, чи засумнівається хтось у потужності сили, яка їх там тримала?

Тих, кого далі гризуть сумніви, може зацікавити історія С. Браєна Вілсона. Першого вересня 1987 року, протестуючи проти надання військової техніки Нікарагуа, пан Вілсон та ще двоє осіб лягли впоперек залізничної колії, що вела з бази військово-морського озброєння в Конкорді, Каліфорнія. Протестувальники були впевнені, що їхні дії зупинять запланований на той день виїзд потяга, адже попередили чиновників ВМС та залізниці за три дні. Однак команда цивільних, яким наказали не зупинятися, навіть не сповільнила потяг, хоч бачила протестувальників із відстані 180 метрів. Двоє чоловіків змогли уникнути травм, але пан Вілсон виявився недостатньо швидким, тож йому скалічило ноги нижче колін. Оскільки присутні медики флоту відмовилися його лікувати чи відвезти в лікарню на своїй швидкій, очевидці, зокрема дружина та син Вілсона, протягом 45 хвилин намагалися зупинити кровотечу, поки не приїхала приватна швидка.

Дивовижно, що пан Вілсон, який служив чотири роки у В'єтнамі, не звинувачує ні машиністів, ні військових медиків у своєму нещасті. Натомість він викриває систему, яка обмежила їхні дії через тиск покори: «Вони робили те саме, що і я у В'єтнамі. Вони виконували накази, які становлять частину божевільної політики. Вони цапи-

відбувайли». І хоча члени команди погоджувалися з паном Вілсоном, що вони жертви, його великодушності вони не поділяли. Мабуть, найбільш визначним у цьому інциденті виявилось те, що машиністи подали на Вілсона до суду, вимагаючи компенсації за «приниження, душевні страждання та фізичний стрес», якого вони зазнали, адже чоловік позбавив їх можливості виконати наказ, не відрізавши йому ноги.

Принади й небезпеки сліпої покори

Щоразу, коли ми маємо справу з якоюсь потужною мотивацією людських дій, природно очікувати, що в такої поведінки є серйозні підстави. У випадку покори авторитету навіть побіжні роздуми про соціальну організацію людей можуть підказати чимало виправдань. Розгалужена й загально визнана система влади створює для суспільства неймовірні переваги. Вона дає змогу розвивати складні структури виробництва ресурсів, торгівлі, оборони, експансії та соціального контролю, які за інших обставин були б неможливі. Альтернатива їй — анархія, а вона аж ніяк не чинить позитивного впливу на культурні групи. Соціальний філософ Томас Гоббс запевняв, що анархія робить життя «самотнім, бідним, неприємним, жорстоким і коротким». Тому нам від народження втовкмачують, що покора правильній владі — це добре, а непослух — погано. Ця ідея наповнює батьківські повчання, віршики, історії та пісеньки нашого дитинства і далі червоною ниткою проходить через юридичну, військову та політичну системи, з якими ми маємо справу в дорослому віці. Поняттям покори та лояльності легітимному керівництву надають чималої цінності.

Релігійне виховання теж важливе. Наприклад, найперша книга Біблії описує, як непокора найвищій владі призвела до втрати раю для Адама, Єви та решти людей. Якщо ця метафора видається надто невловною, то на наступних сторінках Старого Заповіту ми можемо прочитати найточнішу біблійну паралель експерименту Мілгрема — поважну розповідь про готовність Авраама пронизати кинджалом серце свого юного сина, адже так без жодних пояснень наказав Бог. Ми дізнаємося, що в цій історії правильність дії не визначалася за такими ознаками, як позірна відсутність сенсу, шкода, несправедливість, згідно зі звичними моральними стандартами; вона визначалася просто

наказом вищої влади. Жахливі тортури Авраама були тестом покори, і він — як піддослідні Мілгрема, які, можливо, колись засвоїли цей урок, — тест склав.

Завдяки історіям Авраама та піддослідних Мілгрема ми можемо багато усвідомити про силу та цінність покори в нашій культурі. Однак у певному розумінні ці історії можуть звести нас на манівці. Ми вкрай рідко рвемо собі душу, визначаючи, правильно чи неправильно авторитети змушують нас чинити. Ба більше, дуже часто ми демонструємо покору в режимі *клац-бац*, майже — а то й узагалі — не замислюючись. Визнаний авторитет може спрямувати нас на цінний короткий шлях до того, як вчинити в конкретній ситуації.

Зрештою, як стверджує Мілгрем, коли ми діємо згідно з вимогами авторитетних постатей, це реально корисно на практиці. Ще з раннього дитинства такі авторитетні фігури (батьки, учителі) знали більше, ніж ми, тож ми усвідомлювали, що слухатися їхніх порад корисно: частково через те, що вони мудріші, а частково через те, що вони контролювали наші винагороди та покарання. У дорослому віці зберігаються ті самі переваги на тих самих підставах, тільки тепер авторитетними стають роботодавці, судді та урядовці. Оскільки їхні посади свідчать про кращий доступ до інформації та влади, виконання вказівок легітимно призначених авторитетів має сенс. Насправді в ньому так багато сенсу, що ми часто демонструємо покору, коли вона геть не потрібна.

Звісно, цей парадокс типовий для всіх основних засобів впливу. У такому разі щойно ми усвідомлюємо, що переважно покору авторитету винагороджують, то легко дозволяємо собі зручність автоматичної покори. Благословенням і прокляттям сліпої покори є її автоматизм. Якщо ми не мусимо думати, то ми й не думаємо. І хоч така бездумна покора здебільшого підказує нам правильні дії, показових винятків уникнути не можна, коли ми реагуємо, а не думаємо.

Розгляньмо як приклад один з аспектів нашого життя, де тиск авторитету помітний і потужний. Ідеться про медицину. Здоров'я для нас неймовірно важливе. Тому терапевти, які мають глибокі знання та вплив у цій життєво необхідній сфері, займають позицію шанованих авторитетів. Окрім того, у медичному середовищі чітко структуровано владу та престиж. Кожна категорія медичних працівників чудово розуміє, який її рівень у цій структурі, як і те, що на вершечку

структури перебуває лікар. Ніхто не може скасувати вибране лікування, крім хіба що іншого лікаря вищого рангу. Відповідно серед молодшого медичного персоналу віддавна вкоренилася традиція автоматичної покори вказівкам лікаря.

Отже, уможливлена тривожна ситуація: якщо терапевт грубо помилиться, то ніхто з нижчого за ієрархією персоналу й не подумає на це вказати. Це відбувається саме тому, що, коли легітимна влада віддає наказ, підлеглі перестають обмірковувати ситуацію й починають реагувати. Якщо така реакція *клац-бац* трапляється в заплутаному лікарняному середовищі, то помилок не уникнути. Справді, за даними Інституту медицини, дорадчого органу Конгресу США щодо політики у сфері охорони здоров'я, госпіталізовані пацієнти можуть очікувати принаймні на одну лікарську помилку на день (Szabo, 2007).

[37](#) Базовий експеримент та його різноманітні варіації описано в популярній книжці Мілґрема «Покора авторитету» (1974). Огляд переважної більшості подальших досліджень про покору можна знайти в статті Бласса (Blass, 2004).

[38](#) Насправді Мілґрем починав дослідження зі спроби зрозуміти, як громадяни Німеччини могли брати участь у знищенні мільйонів невинних у концентраційних таборах за часів розквіту нацизму. Здійснивши експерименти у Сполучених Штатах, він планував виконати їх у Німеччині — країні, чиє населення, як він був переконаний, продемонструє достатньо покори для повноцінного наукового аналізу концепту. Результат першого експерименту в Нью-Гейвені, штат Коннектикут, відкрив Мілґремові очі й допоміг усвідомити, що він може заощадити гроші й залишитися вдома. «Я виявив так багато покори, — сказав він, — що фактично не бачив потреби переносити експеримент у Німеччину».

Утім, американці не мають монополії на потребу коритися владі. Коли базову процедуру Мілґрема відтворили в Нідерландах, Німеччині, Іспанії, Італії, Австралії та Йордані, результати виявилися схожі (див. огляд у Meeus & Raaijmakers, 1986). Навіть десятиліття, що минули, не зменшили практичності результатів Мілґрема. Недавнє дослідження, яке повторювало кілька рис його експериментів, не засвідчило значущих відмінностей між піддослідними Мілґрема та сучасною вибіркою (Burger, готується до друку).



Хто тут король?

Дослідники спілкування встановили, що під час розмови люди несвідомо підлаштовують голос і стиль мовлення до стилю співрозмовника, який займає позицію влади та авторитету. В одному дослідженні вивчали цей феномен, аналізуючи інтерв'ю в телевізійному шоу легендарного ведучого Ларрі Кінга (*Larry King Live*). Коли Кінг інтерв'ював гостей, що мали надзвичайно високий соціальний статус і пошану (наприклад, Білла Клінтона, Джорджа Буша чи Барбару Стрейзанд), його голос змінювався відповідно до їхнього. Однак коли він інтерв'ював гостей із нижчим статусом (наприклад, Дена Квейла, Спайка Лі та Джулі Ендрюс), то не пристосовувався, тож уже їхні голоси мінялися відповідно до голосу Ларрі (*Gregory & Webster, 1996*).

Помилки в лікуванні пацієнтів можуть траплятися з низки причин. Однак у книжці «Помилки у призначеннях: причини й запобігання» (*Medication Errors: Causes and Prevention*) професори фармації з Університету Темпла Майкл Коен та Ніл Дейвіс зазначають, що більшість таких проблем породжує бездумна довіра до «того, хто веде» певного пацієнта, тобто терапевта, відповідального за його лікування.

На думку Коена, «щоразу ні пацієнти, ні медсестри, ні фармацевти чи інші терапевти не ставлять під сумнів призначення». Розгляньмо, наприклад, дивний випадок «ректального болю у вусі», що його описали Коен та Дейвіс. Терапевт призначив вушні краплі для лікування правого вуха пацієнта, адже той потерпав від болю та інфекції, крім лівого, ще й у правому вусі. Замість того щоб повністю написати на рецепті «аналогічне лікування у праве вухо», лікар скоротив фразу до «анал. лік.». Отримавши рецепт, чергова медсестра розшифрувала перше слово по-своєму й слухняно накапала потрібну кількість крапель в анус пацієнта.

Звісно, ректальне лікування болю у вусі не мало жодного сенсу, утім, ні пацієнт, ні медсестра не поставили його під сумнів. Важливим уроком цієї історії є те, що в багатьох ситуаціях, де позицію вже висловила легітимна влада, чимало раціональних речей втрачають значення. У таких випадках ми не розглядаємо ситуацію повністю, ми лише реагуємо на один її аспект.

ДОСВІД ЧИТАЧА 6.1

Від професора університету з Техасу

Я виріс в італійському гетто у Воррені, штат Пенсільванія, і періодично повертаюся туди, щоб, наприклад, провідати родину. Як і в багатьох схожих місцинах, сьогодні більшість невеликих спеціалізованих італійських крамниць замінили великі супермаркети. Якось мама послала мене в супермаркет за банкою консервованих томатів, але я виявив, що майже всі банки італійських томатів *Furmano* розкупили. Трохи пошукавши, я знайшов заповнену полицю (навіть напхану!) банками бренду *Furman*. Компанія просто продавала частину продукції, додаючи «о» до її назви. Мені здається, що коли ти продаєш італійські продукти, то маєш авторитетніший вигляд, якщо їхня назва закінчується на голосний.

Примітка автора: Чоловік, який написав цього листа, також зауважив, що «о» ще в один спосіб виконувало роль спускового гачка впливу в тому магазині. Воно не лише додавало авторитету виробникові в «італійському гетто», але й робило компанію схожою на клієнтів.

Якщо нашою поведінкою можна керувати в такий бездумний спосіб, то будьте певні: знайдуться професіонали поступливості, готові цим скористатися. Повернувшись до медичної сфери, можемо побачити, що рекламодавці часто користаються з поваги, яку в нашій культурі мають лікарі, винаймаючи акторів, що від їхнього імені розхвалювали б певні товари. Мій улюблений приклад — телевізійна

реклама, у якій актор Роберт Янг застерігає людей від небезпек кофеїну й рекомендує безкофеїнову каву *Sanka*. Реклама була надзвичайно успішна й продавала так багато цього напою, що її в різних версіях крутили роками. Чому ця реклама виявилася такою ефективною? Чому взагалі ми повинні зважати на слова Роберта Янга про вплив на здоров'я безкофеїнової кави? Тому що — і рекламна агенція, яка його винайняла, чудово про це знала — в уявленні американської публіки Янг асоціювався з доктором Маркусом Велбі, героєм телевізійного серіалу, у якому він колись грав. Об'єктивно немає сенсу зважати на коментарі актора, який, як ми знаємо, колись просто зіграв роль лікаря, але на практиці цей чоловік успішно продавав безкофеїнову каву *Sanka*.

Не так давно, переслідуючи схожу мету, постачальник кредитних карток *MasterCard* запустив акцію «Традиції сімейної відпустки», яка давала жінкам можливість порадитися в онлайн-чаті з експертками, як саме матері могли б підготувати будинки до свят, започаткувати сімейні традиції й купити ідеальні подарунки (звісно ж, використовуючи *MasterCard*). Ким були ці експертки, щоб давати компетентні поради? Це були акторки Флоренс Гендерсон та Джейн Качмарек, і їхній досвід у розглядуваному питанні походив хіба що з ролей «телевізійних мам» у низці телешоу (*The Brady Bunch* і *Malcolm in the Middle*)³⁹.

Конотація, а не зміст

Відтоді, як я вперше побачив рекламу кави *Sanka* з Робертом Янгом, мене найбільше захоплювала її здатність використовувати принцип авторитету, жодного разу не звернувшись до справді авторитетної людини. Цілком вистачало справити враження авторитетності. Це дуже важлива інформація для розуміння бездумних реакцій на поважні постаті. Коли ми перебуваємо в стані *клац-бац*, то нерідко так само вразливі до ознак авторитету, як і до його суті.

Кілька таких ознак можуть надійно спровокувати нашу поступливість, коли немає справжнього авторитета. Тому ці ознаки широко використовують професіонали поступливості, яким, власне, такої суті й бракує. Шахраї навішують на себе титули, одяг та інші зовнішні атрибути авторитета. Найбільше їм подобається виходити

елегантно вдягнутими з престижного авто й рекомендувати себе майбутнім «цілям» як доктор, чи суддя, чи професор, чи комісар Такий-то. Вони розуміють, що коли так вбрані, то їхні шанси досягти поступливості різко зростають. Кожен із цих трьох типів ознак авторитету — титули, одяг, атрибути — використовують по-своєму, і кожен заслуговує на окремий розгляд.

Титули

Титули — це ті ознаки авторитету, здобути які водночас і найскладніше, і найпростіше. Щоб здобути титул, потрібні роки праці та досягнень. Утім, навіть людина, яка ані на йоту не доклала таких зусиль, може присвоїти собі лише ярличок та отримати трохи автоматичної пошани. Як ми вже побачили, цим регулярно користуються актори в телерекламі та шахраї.

Я нещодавно розмовляв із другом — викладачем відомого університету Східного узбережжя США, — який промовисто проілюстрував, як саме на наші дії частіше впливає титул, аніж характер особи, якій він належить. Мій товариш доволі багато подорожує, тож часто спілкується з незнайомцями в барах, ресторанах та аеропортах. Він каже, що багатий досвід навчив його ніколи під час таких розмов не використовувати титул професора. Коли мій друг це робить, розмова негайно змінюється. Люди, які попередні пів години були спонтанними та цікавими співрозмовниками, починають виявляти пошану, погоджуватися з кожним словом, тож із ними стає дуже нудно. Його думки, які перед тим провокували жваву дискусію, тепер породжують багатослівні (і граматично правильні) підтакування. Цей феномен його дратує та трохи спантеличує — оскільки, як він каже: «Я досі та сама людина, з якою вони розмовляли останні пів години, чи не так?» Тож тепер мій друг у таких ситуаціях постійно дурить інших, коли називає місце роботи.

Це доволі ексцентричний відступ від поширеного явища, коли деякі професіонали поступливості ошуканством приписують собі титули, яких насправді не мають. Обидва типи ошуканства підтверджують одну думку, що ознака авторитету здатна впливати на поведінку людей.

Мені цікаво, чи мій друг-професор, доволі невисокий на зріст, так само завзято приховував би свій статус, якби знав, що завдяки цьому

незнайомці не лише стають запопадливішими — їм також починає здаватися, що насправді він ще й вищий. Дослідження, які вивчають способи, у який статус авторитета впливає на сприйняття зросту, виявили, що престижні титули впливають на некоректне сприйняття зросту. В одному експерименті, який здійснили в п'яти групах австралійських студентів, певного чоловіка відрекомендували як гостя з Кембриджського університету. Однак кожній із груп по-різному окреслили його статус у Кембриджі. Одній групі чоловіка відрекомендували як студента, іншій — як асистента, ще іншій — як лектора, четвертій — як старшого лектора, а п'ятій — як професора. Після того як чоловік виходив із кімнати, групу просили оцінити його зріст. Виявилось, що з кожним збільшенням статусу, уявлюваний зріст чоловіка ставав більшим ніж на сантиметр, тому як професор він видавався майже на 6 сантиметрів вищим, ніж як студент (*P. R. Wilson, 1968*). Інше дослідження виявило, що політиків, які перемогли на виборах, виборці сприймають вищими (*Higham & Carment, 1992*).

Оскільки розмір і статус здаються нам пов'язаними, дехто здобуває переваги, підміняючи одне іншим. У деяких природних спільнотах статус тварини визначається домінуванням, тож розмір — важливий чинник того, який статус отримає ця тварина в групі⁴⁰.

Зазвичай у двобої з супротивником перемагає більша й сильніша тварина. Щоб уникнути шкідливих наслідків такого фізичного протистояння, багато видів використовують методи, які радше імітують бійку. Два супротивники демонструють один одному видовищні ознаки агресії, які неодмінно містять трюки, спрямовані збільшити розмір. Різні ссавці вигинають дугою спину й настовбурчують шерсть, риби наповнюють пливці водою, птахи розкривають крила й розмахують ними. Дуже часто самої лише такої демонстрації достатньо, щоб один воїн поступився суперечливою статусною позицією на користь позірно більшого й сильнішого суперника.

³⁹ У научному засяг принципу авторитету чимало даних про те, що псевдоекспертам довіряють і в інших сферах, крім медицини та облаштування господарства. Наприклад, у телевізійному інтерв'ю 24 січня 2001 року ведучий Браян Вільямс поставив низку запитань акторові Мартіну Шину на тему, чи годиться президентові, який ось-ось має покинути посаду, приймати подарунки й милувати злочинців. Майкл Шин чомно висловив думки, хоч його досвід у цьому питанні обмежувався тим, що він зіграв американського президента в телесеріалі «Західне крило».

⁴⁰ І йдеться не тільки про людиноподібних мавп навіть у сучасну епоху. Наприклад, з 1900 року в США в понад 90% виборів посаду президента здобував найвищий на зріст кандидат однієї з чільних партій. Дослідження стверджують, що зріст може бути перевагою у змаганнях за чиєсь серце: жінки більш охоче відповідають на газетні оголошення чоловіків про знайомство, коли ті вказують, що високі на зріст. Цікаво, що в оголошеннях

жінок усе навпаки. Жінки, які вказують невисокий зріст і малу вагу, мають більше чоловічої уваги в листуванні (Lynn & Shurgot, 1984; Shepperd & Strathman, 1989).



Високі очікування

Зображення карикатуриста Скотта Адамса — це не надмірне перебільшення. Дослідження показують, що високі чоловіки заробляють більше, ніж їхні низькі однолітки, і ймовірно отримують керівні посади (*Chaiken*, 1986; *Judge & Cable*, 2004). І хоч прямих доказів наразі немає, припускаю, що Адамс має рацію й щодо сивини.

DILBERT: © Scott Adams. Distributed by United Feature Syndicate, Inc.

Хутро, пливці та пір'я. Хіба не цікаво, що такі делікатні атрибути тварини використовують, щоб справити враження солідності й ваги? Тут для нас є два уроки. Перший безпосередньо стосується асоціації між розміром та статусом. Зв'язок між цими двома ознаками можуть вигідно використати особи, здатні підлаштувати перше, щоб створити враження другого. Така можливість чітко пояснює, чому шахраї, навіть якщо вони середнього чи вищого за середній зріст, зазвичай вибирають взуття із прихованими підборами. Інший урок загальніший: зовнішні ознаки влади та авторитету часто можна імітувати за допомогою найхиткіших матеріалів. Повернімося до титулів: вони дають нам приклад, який у кількох різних аспектах становить найстрашніший із відомих мені експериментів. Група дослідників з лікарів і медсестер, що працювали у трьох лікарнях на Середньому Заході США, дедалі більше переймалася тим, що покора медсестер вказівкам лікаря автоматична. Дослідникам здавалося, що навіть дуже освічені та вправні медсестри недостатньо використовували знання та вміння, щоб контролювати рішення лікаря; коли їм потрапляли в руки вказівки терапевта, вони просто їх виконували.

Ми вже бачили, як цей процес призводив до ректального введення вушних крапель, однак дослідники із Середнього Заходу пішли ще далі. По-перше, вони хотіли з'ясувати, такі випадки були окремими інцидентами чи поширеним явищем. По-друге, вони хотіли дослідити проблему в контексті серйозної лікарської помилки — значного передозування незареєстрованих ліків. Зрештою, вони хотіли дізнатися, що станеться, коли вони фізично усунуть авторитетну постать із ситуації й замінять її незнайомим телефонним голосом, який використовує лише найслабшу ознаку авторитету — назве себе «лікарем».

Один із дослідників зателефонував на 22 медсестринські пости різних хірургічних, терапевтичних, педіатричних та психіатричних відділень. Він видавав себе за терапевта лікарні й наказав медсестрі, що взяла слухавку, ввести конкретному пацієнту 20 міліграмів визначених ліків («Астрогену»). Медсестра могла знайти чотири чудові приводи обережно зреагувати на цю вказівку: (1) призначення робили телефоном, що прямо порушувало політику лікарні; (2) препарат був неліцензований; використання «Астрогену» не було офіційно схвалено й він не належав до переліку ліків на складі; (3) призначена доза була очевидно й небезпечно надмірна; на упаковці було чітко вказано, що «максимальна добова доза» становить тільки 10 міліграмів — половину з призначеного; (4) вказівку дала людина, з якою медсестра не зустрічалася, не говорила раніше телефоном і яку ніколи не бачила. Однак у 95% випадків медсестри йшли прямо на аптечний склад, де брали зазначене дозування «Астрогену», і рушали в палату пацієнта, щоб ввести препарат. Саме цієї миті їх зупиняв таємний спостерігач і розповідав про суть експерименту (*Hofling, Brotzman, Dalrymple, Graves, & Pierce, 1966*).

Результати насправді лякають. Те, що 95 % штатних медсестер, не вагаючись, виконали очевидно хибну вказівку, має стати великим приводом для занепокоєння для всіх нас, потенційних пацієнтів лікарень. Дослідники із Середнього Заходу показали, що помилки аж ніяк не обмежуються банальними недоглядами на кшталт неправильного введення невинних вушних крапель, вони стосуються також і критично загрозливих випадків.

Інтерпретуючи свої тривожні відкриття, дослідники дійшли цікавого висновку:

У реальній ситуації, подібній до експериментальної, теоретично мали б спрацювати дві професійні компетентності, лікаря та медсестри, щоб гарантувати, що певна процедура буде виконана у сприятливий для пацієнта спосіб чи принаймні не нашкодить йому [або їй]. Однак експеримент переконливо демонструє, що на практиці одна з цих компетенцій не працює (Hofling et al., 1966, с. 176).

Видається, що, отримавши вказівку терапевта, медсестри вимикали «професійну компетенцію» й реагували за принципом *клац-бац*. Їхня серйозна медична підготовка ні на йоту не була застосована, коли вони приймали рішення. Натомість покора легітимній владі завжди була найбільш бажаною та ефективною поведінкою на робочому місці, тож медсестри воліли помилятися з автоматичною покірністю. І ще цікавіше, що вони зайшли так далеко в тому, що їхня помилка стала наслідком покори не справжньому авторитетові, а його найбільш легко фальсифікованому символу — порожньому титулу⁴¹.

ДОСВІД ЧИТАЧА 6.2

Від терапевта з Флориди

Посада «лікар» має більше впливу, коли це слово вживають у поєднанні з образом білого халата. Спочатку я ненавидів білі халати, але пізніше усвідомив, що уніформа символізує владу. У багатьох випадках, коли я починав працювати в новій лікарняній зміні, я навмисне вдягав білий халат. Незмінно моя адаптація на роботі відбувалася спокійно. Цікаво, що терапевти чудово усвідомлюють це й навіть створили певну ієрархію халатів, вимагаючи, щоб студенти-медики носили найкоротші білі халати, інтерни — халати середньої довжини, а власне лікарі — найдовші халати. У лікарнях, де медсестри знають про цю ієрархію, вони рідко ставлять під сумнів вказівки «довгих халатів», але, взаємодіючи з «короткими халатами», відкрито й іноді доволі грубо пропонують альтернативні діагнози та лікування.

Примітка автора: Цей досвід читача порушує важливу проблему: в ієрархічних організаціях поважають тих, хто має владний статус, а до тих, хто його не має, не шанують. Як ми побачили в цій історії й побачимо далі, ваш одяг може сигналізувати іншим, на яке ставлення ви заслуговуєте.

Одяг

Друга ознака авторитету, здатна спонукати нас до механічної поступливості, — вбрання. І хоч воно більш наочне, аніж титул,

зімітувати авторитет за допомогою костюма не складніше. Поліцейські архіви щодо шахрайства переповнені справами пройдисвітів, які послуговувалися швидким перевдяганням. Подібно до хамелеонів вони змінюють біле медичне вбрання на чорне церковне, зелене армійське чи синє поліцейське, щоб отримати максимальну перевагу в конкретній ситуації. І надто пізно їхні жертви усвідомлюють, що під вбранням не завжди ховається власне авторитет.

Серія досліджень соціального психолога Леонарда Бікмана (*Bickman, 1974*) засвідчує, як складно протистояти запитам, які походять від осіб у вбранні авторитетів. Експеримент Бікмана полягав у тому, щоб попросити перехожого на вулиці виконати якесь дивне прохання (наприклад, підібрати викинутий паперовий пакет чи стати з протилежного боку знака автобусної зупинки). У половині ситуацій запитувач — молодий чоловік — був вбраний у звичайний вуличний одяг; решту часу він носив уніформу охоронця. Незалежно від типу запиту набагато більше людей поступалося, коли запитувач був вбраний в уніформу охоронця. Схожі результати отримали й тоді, коли запитувачем у формі була жінка (*Bushman, 1988*).

Одна з версій експерименту дала особливо цікаві результати. Дослідник зупиняв пішоходів і показував на чоловіка, що стояв біля паркомата метрів за п'ятнадцять. Експериментатор, вдягнутий повсякденно або у формі охоронця, завжди казав перехожому таке: «Бачите того хлопця біля паркомата? Він перевищив час паркування, але не має дрібноти. Дайте йому десять центів!» Тоді дослідник розвертався і йшов геть за ріг, щоб на мить, коли пішохід доходив до паркомата, його вже не було в полі зору. Сила вбрання, утім, працювала, навіть коли запитувач давно пішов. Майже всі перехожі виконали його вказівку, коли експериментатор носив уніформу охоронця, але менше половини — коли він був одягнений звично⁴².

Цікаво зазначити, що пізніше Бікман виявив: студенти доволі точно передбачили відсоток випадків поступливості в експерименті, якщо запитувач носив звичайний вуличний одяг (50 % замість реальних 42 %), однак дуже недооцінили відсоток поступливості до запитувача в уніформі: 63 % на противагу реальному 92 % (*Bickman, 1974*).

Не так наочно, як уніформа, але не менш ефективно діє інший тип вбрання, який традиційно вказує на статус авторитета в нашій країні, — якісний діловий костюм. Він також може спонукати

незнайомців до поступливості. Наприклад, в одному дослідженні, здійсненому в Техасі, науковці влаштували ситуацію, у якій 31-річний чоловік порушував закон, у різних місцях переходячи дорогу на червоне світло. У половині випадків він був одягнений у напрасований діловий костюм із краваткою, у решті випадків — носив робу та штани. Дослідники спостерігали на відстані й рахували пішоходів, які чекали на розі й попрямували за чоловіком через дорогу: у 3,5 раза більше людей прямували через потік машин за порушником у костюмі (Lefkowitz, Blake, & Mouton, 1955).

Цікаво, що обидва типи вбрання авторитета, які відповідно до цих досліджень мають вплив, — уніформу охоронця й діловий костюм — спритно поєднують крутії в шахрайській схемі під назвою *схема банківського інспектора*. Будь-хто може стати жертвою такого обману, але найчастіше потерпають через неї самотні люди похилого віку. Шахрайство починається з того, що вбраний у традиційний діловий костюм-трійку чоловік стукає у двері потенційної жертви. Увесь одяг шахрая свідчить про його пристойність і респектабельність. Біла сорочка накрохмалена, темні модельні черевики вилискують. Його костюм не модний, але класичний: лацкани завширшки точно 7,5 см, важка та солідна, хоч надворі липень та спекотно, тканина, приглушені кольори — діловий синій, діловий сірий, діловий чорний.

Шахрай пояснює потенційній жертві, мабуть, удові, за якою таємно простежив, коли вона йшла з банку додому день або два тому, що він професійний інспектор банку, який запідозрив деякі неточності. Він начебто визначив винного працівника банку, який постійно підробляє звіти про транзакції з певних рахунків. Шахрай каже, що, може, йдеться і про рахунок удови, але він не може бути певний, поки не знайде надійних доказів, тому прийшов, щоб попросити її про співпрацю. Чи може вона зняти заощадження, щоб команда інспекторів і відповідальні банківські працівники простежили транзакції з комп'ютера підозрюваного?

Часто вигляд і манери «банківського інспектора» такі переконливі, що жертва й не думає його перевіряти навіть простим телефонним дзвінком. Натомість вона їде в банк, знімає всі гроші й повертається з ними додому, щоб чекати разом з інспектором на новини про успіх пастки. Потім до неї прибуває «охоронець банку» в уніформі й повідомляє, що все добре і, як виявилось, з рахунком удови

не проводили жодних маніпуляцій. Полегшено зітхаючи, інспектор дякує удові й наказує охоронцеві повернути зняті гроші в банківське сховище, щоб їй не довелося самій це робити наступного дня. Після обміну люб'язностями й потискання рук охоронець разом із грошима йде геть, а інспектор ще кілька хвилин дякує й також виходить. Природно, зрештою, жертва дізнається, що її обдурили. Ті двоє — лише пара шахраїв, які виявили здатність ретельно підроблених уніформ натискати на кнопку, яка вмикає гіпнотичну покірність «авторитету».

АТРИБУТИ

Одяг може не лише функційно працювати як уніформа, а й бути декорацією, яка символізує загальніший тип авторитету. Стильне й дороге вбрання має шлейф статусу, як і інші атрибути на кшталт ювелірних прикрас та автомобілів. Дія останнього статусного символу особливо цікава у Сполучених Штатах, адже «закоханість американців в автомобіль» робить символ особливо важливим.

Згідно з результатами дослідження, здійсненого в районі затоки Сан-Франциско, власники престижних авто особливо шановані у спільноті. Експериментатори виявили, що водії схильні набагато довше чекати, перш ніж натиснути на клаксон, коли на зелене світло зупиняється нова шикарна машина, ніж якщо це робить старіша модель економ-класу. До водія машини економ-класу решта водіїв майже завжди ставилася нетерпляче. Переважна більшість сигналіла в клаксони, причому неодноразово. Два водії просто стукнули йому задній бампер. Однак аура престижного автомобіля справляла такий гнітючий ефект, що 50 % водіїв шанобливо чекали позаду й навіть не торкалися клаксонів, поки та машина не рушала (Doob & Gross, 1968).

Пізніше дослідники опитали студентів про те, що вони зробили б у таких ситуаціях. Порівняно з реальними результатами студенти постійно недооцінювали час, за який вони проклаксонять шикарній машині. Особливо неточні були хлопці, яким видавалося, що вони швидше сигналитимуть водієві престижної, а не бюджетної автівки; саме дослідження показало діаметрально протилежний результат. Зауважте, як схоже це дослідження із багатьма іншими дослідженнями про тиск авторитету. Ми бачимо, як у дослідженнях Мілгрема,

вивченні поведінки медсестер у лікарнях Середнього Заходу та експерименті з уніформою охоронця люди виявлялися нездатними правильно передбачити, як саме вони чи інші реагуватимуть на вплив авторитету. Щоразу наслідки такого впливу сильно недооцінювали. Ця властивість статусу авторитету може сприяти значною мірою його успіху як інструменту поступливості. Він впливає на нас не лише потужно, але й несподівано.

Як захиститися?

Одна з тактик захисту проти статусу авторитету — усунути елемент несподіванки. Недооцінюючи глибинний вплив авторитету (та його ознак) на наші дії, ми стали не дуже обачні в ситуаціях поступливості. Отже, базовою формою захисту від цієї проблеми стає посилена увага до сили авторитету. Якщо таку пильність поєднати з усвідомленням того, як легко підробити ознаки авторитету, ми отримуємо досить обережний підхід до ситуацій, що містять спроби використати вплив авторитету.

Просто, чи не так? У певному розумінні так і є. Ліпше усвідомлення того, як функціонує вплив авторитету, має допомогти нам йому протистояти. Однак є й проблемне ускладнення, зазвичай притаманне для всіх інструментів впливу. Нам не варто опиратися авторитету в усіх чи навіть у переважній більшості випадків. Загалом авторитетні постаті знають, про що говорять. Лікарі, судді, топ-менеджери, депутати та інші фахівці зазвичай здобули посади завдяки ліпшим знанням і здібностям, тому загалом до їхніх вказівок варто дослухатися.

Часто авторитети — справді знавці, тому одне з визначень слова «авторитет» у словнику — «фахівець, знавець». Переважно нерозумно підміняти думку авторитетного фахівця власною, менш компетентною. Водночас ми побачили, як у різних умовах — від вулиці до лікарні — не варто покладатися на авторитет. Весь фокус у тому, щоб розпізнати без надмірних труднощів чи настороженості, коли вказівки авторитетів потрібно виконувати, а коли ні.

Авторитетність авторитета

Якщо поставити собі два запитання, стане набагато простіше визначитися, коли потрібно, а коли не варто дотримуватися вказівок авторитетів. Перше запитання, яке треба поставити, наразившись на позірне намагання впливу авторитетної фігури, таке: «Чи цей авторитет справді фахівець?» Це запитання зосереджує нашу увагу на двох ключових аспектах інформації: компетенції авторитета та її відповідності розглядуваному питанню. Повернувшись у такий простий спосіб до доказів авторитетного статусу, ми можемо уникнути найбільших пасток автоматичної поступливості. Наведімо приклади.

Розгляньмо з цієї перспективи дуже вдалу рекламу кави *Sanka* за участі Роберта Янга. Якби люди не реагували на асоціативний зв'язок Янга з «доктором Маркусом Велбі», а сфокусувалися на його реальному статусі як авторитета, то впевнений, що реклама не мала б такого тривалого й успішного життя на екранах. Звісно, Роберт Янг не мав ані освіти, ані знань терапевта. Ми всі це знаємо. Однак Янг мав «титул» терапевта — «доктор медицини». Це очевидно був просто «титул», поєднаний у наших думках із самим актором завдяки його ролі в серіалі. Ми всі це знаємо, але чи не дивовижно, що, коли стається *бац*, очевидно не завжди має значення, поки ми не спрямуємо на нього особливу увагу?

Саме тому запитання «Чи цей авторитет справді фахівець» може бути таке цінне — воно повертає нашу увагу до очевидного й без зайвих зусиль спрямовує до розгляду справжніх доказів авторитетності. Ба більше, це запитання змушує нас розрізняти доречні та недоречні авторитети. Цей поділ легко забути, коли тиск авторитету поєднаний із темпом сучасного життя. Техаські пішоходи, які вривалися в транспортні потоки міста слідом за порушником у діловому костюмі, становлять чудовий приклад. Навіть якщо цей чоловік був авторитетом у бізнесі, як на це вказував його костюм, навряд він був більшим авторитетом із переходу вулиці, ніж люди, як рушали за ним між машинами.

Однак перехожі йшли за ним, начебто його ярлик *авторитет* ставав визначальним. Якби вони спитали себе, чи був добродій у костюмі справжнім фахівцем і діяв відповідно до спеціальних знань, то я очікував би цілком відмінного результату. Те саме стосується Роберта Янга — людини, що має знання у відповідній сфері. Він зробив кар'єру й багато чого досяг у непростій професії. Однак його знання та вміння

стосувалися акторської, а не лікарської діяльності. Коли, переглядаючи відому рекламу кави, ми зосередимося на його справжніх компетенціях, то швидко усвідомимо, що Робертові варто вірити не більше, ніж будь-якому іншому успішному актору, який заявляє, що *Sanka* корисна для здоров'я.

Удавана щирість

Уявіть, однак, що ми постали перед авторитетом, який, на наше переконання, справді фахівець. Перед тим як піддатися на вплив авторитета, варто поставити друге просте запитання: «Яким щирим може бути цей фахівець»? Навіть найбільш обізнані авторитети не обов'язково чесно повідомляють інформацію; отже, нам потрібно визначити, чи варті вони довіри в певній ситуації. Переважно нам це вдається. Ми дозволяємо вплинути на себе фахівцям, які здаються неупередженими. А тим, хто щось виграє, переконуючи нас, не віримо (*Eagly, Wood, & Chaiken, 1978*). Дослідження показали, що це працює в різних частинах світу (*McGuinnies & Ward, 1980*) і навіть із дітьми молодшого шкільного віку (*Mills & Keil, 2005*). Розмірковуючи, який зиск може мати експерт із нашої поступливості, ми підстеляємо собі ще соломки проти автоматичного впливу. Навіть фахівці, обізнані в певній сфері, не переконують нас, поки ми не впевнимосся, що вони чесно повідомляють факти (*Van Overwalle & Heylighen, 2006*).

Коли ми замислюємося над тим, якою мірою авторитет вартий довіри, варто пам'ятати про невелику хитрість, яку використовують професіонали поступливості, щоб запевнити нас у своїй щирості. Вони будуть висувати аргументи всупереч власним інтересам. Якщо це робити правильно, то такий підхід може бути витонченим, але ефективним інструментом «доведення» чесності. Мабуть, вони згадають дрібний недолік своєї позиції. Звісно, він обов'язково буде другорядним і його затьмарять значущі переваги, наприклад *Avis*: «Ми другі, але стараємося краще» або *L'Oreal*: «Ми дорожчі, але ви цього варті». Установлюючи в такий спосіб довіру у дрібних питаннях, професіонали поступливості, які використовують цей трюк, можуть отримати більше переваг, коли наголошуватимуть на важливих аспектах своєї позиції (*Hunt, Domzal, & Kernan, 1981; Settle & Gorden, 1974; Ward & Brenner, 2006*).

[41](#) Додаткові дані дослідження Гофлінга та його колег вказують на те, що медсестри можуть не усвідомлювати, якою мірою посада «лікар» міняє їхні думки та дії. Окрему групу з 33 медсестер спитали, що вони зробили б у ситуації експерименту. Усупереч реальним результатам, лише дві припустили, що вони ввели б ліки відповідно до вказівки.

[42](#) Дослідження Мауро (Mauro, 1984) може пояснити, чому експериментатор в уніформі був ефективний, навіть коли вже покинув сцену. Спостерігачі оцінювали офіцерів поліції, вбраних у традиційну уніформу на протипагу повсякденному одягу (куртка й вільні штани), як справедливіших, розумніших, чесніших, добріших і більше схильних допомогти.



Ложка дьогтю допомагає продати бочку меду

Крім здатності поборювати сприйняття знівельованих оцінок, слабкість можна перетворити на силу в кількох інших ситуаціях. Наприклад, одне дослідження виявило, що рекомендаційні листи, надіслані директорам підрозділів із роботи з персоналом великих корпорацій, мали найсприятливіші наслідки для кандидатів на посаду, коли містили один критичний коментар про кандидата серед решти цілком конкретних позитивних характеристик (Knouse, 1983).

DOONESBURY © 1994 G.B. Trudeau. Reprinted with permission of UNIVERSAL PRESS SYNDICATE. All rights reserved.

Я бачив, як цей підхід вкрай ефективно був застосований у місці, яке мало хто з нас вважає місцем поступливості, — у ресторані. Це не таємниця, що через ганебно низькі зарплати офіціанти в ресторанах мусять чекати від клієнтів чайові. Крім *очевидного*, тобто чудового обслуговування, найуспішніші офіціанти та офіціантки мають власні хитрощі, які допомагають збільшити чайові. Також вони знають: що більша сума в чеку клієнта, то більше грошей вони, імовірно, отримають як стандартну подяку. Отже, офіціанти часто діють як агенти поступливості: збільшують розмір витрат відвідувача й відсоток тих витрат, який стане чайовими.

Сподіваючись виявити, як працюють офіціанти, я подавався на посаду офіціанта в кілька досить дорогих ресторанів. Не маючи досвіду, я міг сподіватися хіба що на посаду помічника офіціанта, утім,

як виявилось, цього вистачило, щоб спостерігати й аналізувати те, що відбувається. Я швидко з'ясував те, що вже знали інші працівники: найуспішніший офіціант ресторану, Вінсент, якимось робив так, що постійні клієнти замовляли більше й лишали добрі чайові. Тижневі прибутки інших офіціантів навіть не наближалися до Вінсентових.

Виконуючи свої обов'язки, я почав затримуватися біля столиків Вінсента, щоб поспостерігати за його технікою. Я швидко виявив, що його стиль поведінки містив розмаїття стилів. Він застосовував кілька підходів, кожен із яких був готовий до використання у відповідних умовах. Коли клієнтами була сім'я, Вінсент був іскрометний, навіть удавав із себе клоуна, звертаючись до дітей не рідше, ніж до дорослих. З молодою парою на побаченні він поводився стримано й дещо владно, навіть трохи тиснув на чоловіка, щоб той багато замовив і залишив щедрі чайові. Зі старшою подружньою парою Вінсент дотримувався формальностей, ставився з повагою до обох супругів. Якщо клієнт вечеряв наодинці, Вінсент практикував дружню поведінку — сердечну, комунікабельну й теплу.

Трюк, коли він вдавав, що грає проти власних інтересів, Вінсент притримував для великих вечірок на 8—12 осіб. Його техніка була навіть у чомусь геніальна. Коли наставав час для першої особи, зазвичай жінки, зробити замовлення, починався театр одного актора. Що б вона не вибрала, Вінсент реагував однаково: його брова здіймалася догори, рука зависала над записником для замовлень, і, швидко озирнувшись (чи немає поруч менеджера), він змовницьки нахилився до стола й повідомляв так, щоб усі чули: «Я боюся, що ця страва не така добра сьогодні, як зазвичай. Чи можу я натомість порекомендувати «_» чи «_»? (Цієї миті Вінсент пропонував кілька позицій із меню, що були трішки *дешевші*, ніж ті, які клієнтка вибрала спочатку.) Сьогодні вони бездоганні».

За допомогою цього маневру Вінсент залучав кілька важливих принципів впливу. По-перше, навіть ті, хто не погоджувався на його пропозиції, відчували, що Вінсент зробив їм послугу, надавши цінну інформацію, щоб допомогти замовити страви. Кожен відчував вдячність, тож правило взаємності працювало на його користь, коли наставав час віддячити чайовими. Окрім підвищення відсотка чайових, маневр Вінсента також давав змогу збільшити обсяг замовлення компанії. Такий прийом перетворював Вінсента на авторитетного

знавця меню ресторану: він очевидно знав, що цього вечора було вдале, а що не дуже. Ба більше, саме тут допомогла вдавана гра проти власних інтересів: Вінсент доводив, що вартий довіри як інформант, адже рекомендував страви, які були не такі дорогі, як замовлена спочатку. Видавалося, що він прагне не набити власні кишені, а щиро дбає про інтереси клієнтів.

Вінсент здавався обізнаним та чесним, і ця комбінація породжувала глибоку довіру. Він спритно використовував переваги такого надійного іміджу. Коли компанія закінчувала замовляти, Вінсент казав: «Чудово, чи не хотіли б ви, щоб я запропонував або вибрав вино до ваших страв?» Я спостерігав, як ця сцена повторювалася фактично щовечора: виразна послідовність у реакції клієнтів — усмішки, притакування й переважно загальна згода.

Навіть зі свого місця я міг прочитати думки на їхніх обличчях. «Звісно, — наче говорили клієнти, — ти знаєш, що тут добре, і ти, вочевидь, на нашому боці. Скажи, що нам брати». Із задоволеним виглядом Вінсент, який знав вінтажні вина ресторану, пропонував чудові (і дорогі) напої. Він був не менш переконливий, коли наставав час вирішувати, що брати на десерт. Клієнти, які в інших обставинах нічого не замовляли б чи розділили б десерт із другом, тепер бажали сповна ним насолодитися, піддавшись на Вінсентові пишномовні описи шоколадного мусу чи тістечка «Аляска». Зрештою, кому ж вірити, як не очевидному фахівцю, який уже довів свою щирість?

ДОСВІД ЧИТАЧА 6.3

Від колишнього виконавчого директора компанії зі списку Fortune 500⁴³

На одній із лекцій у бізнес-школі, яку я розробив для тих, хто прагне стати виконавчим директором, я навчаю практики визнання невдачі як способу просунути кар'єру. Один мій студент дуже надихнувся цією лекцією й присвятив своїй ролі в руйнуванні однієї інтернет-компанії велику частину резюме — він написав усе, чого навчився з того досвіду. Перед тим він намагався приховати цю історію, що зовсім не сприяло його кар'єрному успіху. З того часу його обрали на чимало престижних посад.

Примітка автора: Стратегія взяти на себе належну відповідальність за щось працює не лише для окремих осіб у межах організації. Здається, вона дієва й для самих організацій. Дослідження свідчать, що компанії, які беруть на себе відповідальність за погані результати в річних звітах, мають наступного року вищі ціни акцій на біржі, ніж компанії, що звинувачують у своїх невдачах лише обставини (Lee, Peterson, & Tiedens, 2004).

Поєднуючи чинники взаємності й вартого довіри авторитету в один елегантний маневр, Вінсент зумів істотно збільшити і відсоток своїх чайових, і базову вартість замовлення, від якої їх нараховували. Його дії були насправду віртуозні. Зауважте, однак, що велика частина його доходу виникла, бо Вінсент імітував, що його не цікавить особистий прибуток.

Удавана гра проти своїх фінансових інтересів чудово слугувала цим самим інтересам.

Підсумки

□ У дослідженнях Мілгрема про покору ми можемо побачити свідчення потужного тиску авторитета в нашому суспільстві. Діючи всупереч власним преференціям, багато нормальних, психологічно здорових осіб бажали завдати небезпечного й жорстокого болю іншій людині, адже їх скеровувала авторитетна постать. Сила схильності коритися легальній владі походить із систематичних практик соціалізації, які прищеплюють членам суспільства сприйняття, що покора становить правильну поведінку. Крім того, часто покора диктатам справжніх авторитетів — це чудове пристосування, адже такі особи зазвичай мають високий рівень знань, мудрості та влади. Тож покора авторитету може відбуватися сліпо, щоб приймати рішення коротким шляхом.

□ Коли ми автоматично реагуємо на авторитет, виникає схильність робити це у відповідь на ознаки авторитету, а не на його суть. Три види ознак, як засвідчили дослідження, ефективні в такому розумінні: титули, одяг та автомобілі. В окремих дослідженнях, що вивчали вплив згаданих символів, особи, які мали котрийсь із них (і не мали жодної іншої легітимації свого статусу), отримували більше поступливості чи покори від тих, з ким контактували. Ба більше, у кожному випадку особи, які погоджувалися чи корилися, недооцінювали наслідки тиску авторитету на свою поведінку.

□ Можна захиститися від шкідливих наслідків впливу авторитета, поставивши собі два запитання: Чи цей авторитет справді фахівець? Як ми можемо розраховувати на його щирість? Перше запитання переводить нашу увагу від символів до доказів статусу авторитета.

Друге запитання підказує нам зважати не лише на знання фахівця, а й на те, якою мірою він вартий довіри. З огляду на цю другу заувагу, варто бути пильними щодо техніки посилення довіри, у якій комунікатори спочатку дають трохи негативної інформації про себе. Завдяки цій стратегії вони створюють враження чесності, тому вся подальша інформація здається спостерігачам більше вартою довіри.

ЗАПИТАННЯ для самоконтролю

Опанування змісту

1. На вашу думку, який найпереконливіший доказ Мілгрема на користь його аргументу, що готовність піддослідних завдати болю іншим — це наслідок потужної схильності коритися авторитетним постатям?

2. Що дослідження свідчать про нашу здатність виявляти вплив тиску авторитета на наші дії? Наведіть приклади на підтримку вашої позиції.

3. Які три найвпливовіші ознаки авторитету згідно зі згаданими в розділі дослідженнями? Наведіть приклади з власного досвіду, коли ви бачили, як спрацьовують принаймні дві ці ознаки.

Критичне мислення

1. У першому розділі ми розглядали тривожний феномен «капітанізму», коли молодші члени льотного екіпажу не зважають на помилки капітана чи намагаються не згадувати про них. Якби ви були капітаном літака, то як діяли б, щоб послабити цю потенційно небезпечну тенденцію?

2. Як ви гадаєте, чому зв'язок між розміром і статусом так розвинувся в людському суспільстві? Чи бачите ви якісь передумови для того, щоб цей зв'язок змінився в майбутньому? Якщо так, то за допомогою яких процесів?

3. Уявіть, що ви обіймаєте посаду в рекламній агенції й повинні створити телерекламу товару, який має кілька переваг і один недолік. Якби ви хотіли, щоб аудиторія повірила в переваги, то чи згадали б

недолік? Якби ви його згадали, то на початку чи в кінці реклами? Чим пояснюєте свій вибір?

4. Як світлина на початку цього розділу розкриває його тему?

[43](#) Fortune 500 — щорічний список, який створює й публікує журнал *Fortune*. У список потрапляють п'ятсот найбільших корпорацій Сполучених Штатів за сукупним прибутком за відповідний період.

РОЗДІЛ 7. ДЕФІЦИТ . ПРАВИЛО НЕСТАЧІ

Щоб полюбити щось, варто усвідомити, що його можна втратити.

Г. К. Честертон



Місто Меса в штаті Аризона розташоване в околицях Фінікса, де мешкаю і я. Чи не найцікавіша особливість Меси — велика мормонська громада — друга у світі після громади Солт-Лейк-Сіті — і величезний мормонський храм, що стоїть посеред вишуканого та доглянутого парку в центрі міста. І хоч я милувався ландшафтом та архітектурою на відстані, однак ніколи не цікавився цим храмом так, щоб зайти всередину, до того дня, коли прочитав у газеті про його особливу внутрішню частину, куди мають доступ тільки віряни. Навіть потенційні новонавернені не можуть її побачити. Однак є виняток із

правила. Одразу після спорудження храму всім дозволено оглянути будівлю, навіть зазвичай недоступну частину.

Газетна стаття повідомляла: нещодавно храм у Месі реконструювали, а масштабу ремонтних робіт вистачало, щоб за стандартами церкви храм вважався новим. Тому лише протягом кількох наступних днів відвідувачі-немормони зможуть побачити традиційно недоступну частину храму. Чудово пам'ятаю, яке враження справила на мене ця стаття: я негайно вирішив піти на екскурсію. Однак коли зателефонував друзів, щоб спитати, чи не піде він зі мною, то дещо усвідомив і не менш швидко змінив рішення.

Відхиливши запрошення, мій друг поцікавився, чому я так хочу піти на цю екскурсію. Я був змушений визнати, що мене ніколи раніше не надихала ідея екскурсії храмом, у мене не було питань щодо мормонської релігії, на які я хотів би дізнатися відповідь, я назагал не цікавився церковною архітектурою й не очікував побачити нічого більш захопливого чи здатного надихнути, ніж те, що можна було побачити в інших церквах неподалік. Моя відповідь оприявнювала єдину причину особливої привабливості храму: якщо не відвідаю малодоступну частину найближчим часом, то більше такого шансу не буде. Те, що мало для мене невелику цінність, стало набагато привабливішим лише тому, що швидко втрачало доступність.

Краще менше, але втратити ще гірше

Не лише я маю таку слабкість. Майже кожен із нас у той чи той спосіб вразливий до принципу дефіциту. Візьмімо за приклад студентів Університету штату Флорида, що — як і більшість студентів, яких про щось таке опитують, — незадовільно оцінили якість їжі в їдальні. За дев'ять днів друге дослідження показало, що вони передумали. Сталося дещо, через що страви з їдальні почали смакувати їм набагато більше, ніж раніше. Цікаво, що подія, яка змусила студентів змінити думку, не стосувалася якості їжі — вона анітрохи не змінилася. Утім, змінилася доступність їжі. У день другого опитування студенти дізналися, що через пожежу не зможуть харчуватися в їдальні наступні два тижні (West, 1975).

Колекціонери всього на світі — від бейсбольних карток до антикваріату — чудово знають, як принцип дефіциту впливає на

вартість певної речі. Зазвичай, якщо річ рідкісна чи перетворюється на рідкісну, то її цінують більше. Особливо показовим щодо значення дефіциту на ринку предметів для колекціонування є феномен «цінної помилки». Браковані речі — нечіткий поштовий штамп чи двічі покарбована монета — часом коштують найдорожче. Наприклад, марка із зображенням триокого Джорджа Вашингтона анатомічно неправильна, естетично неприваблива, проте шалено популярна. Повчальним та іронічним є те, що ті самі недоліки, які в інших обставинах перетворили б ці речі на сміття, роблять їх цінним надбанням, якщо вони дуже дефіцитні.

Після того як я сам постав перед принципом дефіциту — *можливості видаються нам ціннішими, коли вони менш доступні*, — то почав помічати його вплив на низку моїх дій. Наприклад, я постійно перериваю цікаву живу розмову, щоб відповісти на телефонний дзвінок із незнайомого номера. У такій ситуації абонент має привабливу рису, якої бракує живому співрозмовнику, — потенційну недоступність. Якщо не відповім на виклик, то можу втратити його назавжди (разом з інформацією, яку я міг дізнатися). Це працює, навіть якщо поточна розмова дуже захоплива чи важлива — набагато більше, ніж насправді можна очікувати від звичайного телефонного дзвінка. Однак кожен сигнал телефону, який залишається без відповіді, робить цю телефонну розмову все менш доступною. З цієї причини тієї миті я прагну її більше, ніж живої розмови.

Людей загалом більше мотивує страх щось втратити, ніж сподівання отримати щось такої самої вартості (*Hobfoll, 2001*). Наприклад, студенти університету набагато емоційніше реагували, коли їх просили уявити якісь жертви в романтичних стосунках чи втрату середнього балу за курс, ніж коли йшлося про отримання чогось (*Ketelaar, 1995*). Загроза потенційної втрати відіграє особливо потужну роль, коли люди приймають рішення в умовах ризику й непевності (*Tversky & Kahneman, 1981; De Dreu & McCusker, 1997*). Дослідники здоров'я Александр Ротман та Пітер Селові перевірили цю здогадку в медицині, коли людей часто заохочують здавати аналізи й робити обстеження, щоб виявити певні хвороби (ідеться про мамографію, скринінги на ВІЛ, самообстеження на рак тощо). Оскільки завжди є ризик, що результати аналізу будуть погані, і непевність, чи вдасться вилікуватися, найефективніші ті слогани, що підкреслюють потенційні

втрати (Rothman & Salovey, 1997; Rothman, Martino, Bedell, Detweiler, & Salovey, 1999). Наприклад, брошури, які радять молодим жінкам самообстеження на рак молочної залози, набагато успішніші, коли їхню ідею виражено в термінах того, що може бути втрачене, а не здобуте (Meyerwitz & Chaiken, 1987). Дослідження у світі бізнесу виявили, що менеджери ретельніше зважують імовірні втрати, ніж потенційні прибутки (Shelley, 1994).

Обмежена кількість

Якщо принцип дефіциту так потужно визначає цінність, якою ми наділяємо речі, природно, що професіонали поступливості матимуть власний зиск із нього. Напевно, найпростіше використання принципу дефіциту — тактика «обмеженої кількості», коли покупцю повідомляють, що певного товару залишилося небагато й гарантії, що він буде доступний, немає. Коли я досліджував стратегії поступливості, проникаючи в різні організації, то бачив, як тактику обмеженої кількості постійно використовували в найрізноманітніших ситуаціях: «У нашому штаті залишилося тільки п'ять кабриолетів із таким двигуном. І коли ми їх продамо, то все, більше таких не вироблятимемо»; «Це одна з двох непроданих кутових ділянок на усьому будівництві. Друга вам не сподобається: у неї незручне розташування схід-захід»; «Вам варто серйозно подумати, чи не купити сьогодні більше ніж один ящик, бо виробництво зупинене й ми не знаємо, коли отримаємо ще».



Hirer Value

DILBERT: © Scott Adams. Distributed by United Feature Syndicate, Inc.

Іноді інформація про обмежену кількість була правдива, іноді повністю висмоктана з пальця. Однак щоразу був намір переконати клієнтів у нестачі товару і в такий спосіб негайно збільшити його цінність. Я визнаю, що з певною заздрістю захоплювався професіоналами, які вміло використовували чимало варіацій і стилів цього простого робочого прийому. Найбільше, утім, мене вразила одна його версія, що доводила принцип дефіциту до логічного екстремуму, щоб продати товар у мить його найбільшої нестачі — коли його начебто вже не можна було отримати. Ця тактика була відточена до досконалості в одному магазині техніки, який я досліджував, де 30—50 відсотків товарів постійно продавали зі знижками. Припустімо, що в магазин зайшла пара, яка на перший погляд видається помірно зацікавленою в певному товарі з розпродажу. Є чимало ознак, що вказують на такий інтерес: уважніше, ніж зазвичай, розглядання

приладу, перегляд брошур з інструкціями з використання, однак жодних спроб знайти продавця, щоб отримати більше інформації. Поспостерігавши якийсь час за парою, яка поводитися в такий спосіб, продавець міг підійти та сказати: «Бачу, що ви зацікавилися цією моделлю й можу зрозуміти чому: це чудовий пристрій за чудову ціну. Однак, на жаль, я продав його лише двадцять хвилин тому. І якщо не помиляюся, він останній на нашому складі».

На обличчях клієнтів можна непомилково прочитати розчарування. Втрачена доступність одразу робить прилад привабливішим. Зазвичай один із клієнтів питає, чи є хоч якийсь шанс, що непродана модель наявна в інших магазинах мережі, на складі чи ще десь. «Ну, — припускає продавець, — це можливо, і я радо це перевірю. Однак чи правильно я розумію, що ви хочете саме цю модель і якщо я знайду вам її за цю ціну, то ви її купите?» У такому прийомі прихована краса техніки. Згідно з принципом дефіциту, клієнтів просять зобов'язатися купити пристрій, коли він видається найменш доступним, а отже, найбільш бажаним. Багато клієнтів погоджуються на купівлю в цей винятково вразливий момент. Тому коли продавець (незмінно) повертається з новиною, що знайшлася додаткова партія пристрою, то має наготові ручку і бланк договору продажу. Інформація про те, що бажана модель є в достатній кількості, знову робить її менш жаданою для деяких клієнтів (Schwarz, 1984), але для більшості справа вже просунулася задалеко, щоб задкувати. Прийняте раніше рішення про купівлю й супутнє публічне зобов'язання нікуди не поділися. Тож люди купують.

ДОСВІД ЧИТАЧА 7.1

Від мешканки штату Нью-Йорк

Одного року я купувала подарунки на Різдво й уподобала чорну сукню. У мене не було на неї грошей, бо я купувала подарунки для інших. Я попросила магазин відкласти сукню до понеділка, щоб після навчання прийти з мамою й показати сукню їй. Консультантка сказала, що вони не можуть цього зробити.

Я повернулася додому й розповіла про це мамі. Вона сказала, що позичить мені гроші на сукню, які я віддам, коли зможу. У понеділок після навчання я пішла в магазин і дізналася, що сукню вже продали. Аж ось Різдвяного ранку я виявила, що, поки була на заняттях, мама відвідала той магазин і купила сукню. І хоч відтоді минуло багато років, я досі пам'ятаю те Різдво: спочатку я думала, що втратила сукню, тож вона стала для мене справжнім скарбом.

Примітка автора: Варто запитати, чому саме ідея втрати так потужно впливає на людську діяльність. Одна знаменита теорія стверджує, що в термінах еволюції втрати важать більше, ніж здобутки. Якщо в когось достатньо ресурсів для виживання, то збільшення їхньої кількості буде помічне, однак зменшення тих самих ресурсів призведе до фатальних наслідків. Відповідно стратегії адаптації стають особливо чутливі до можливості втрати (Haselton & Nettle, 2006).

Часові обмеження

З технікою обмеженої кількості пов'язана техніка «реченця», коли встановлюють певний офіційний ліміт часу, протягом якого клієнт може купити товар, що його пропонує професіонал поступливості. Це дуже нагадує історію із внутрішнім святилищем мормонського храму: люди часто роблять щось нетипове тільки тому, що їх підганяє час. Вправний мерчандайзер змушує зважати на цю тенденцію, коли підлаштовує й оприлюднює реченці для клієнтів, породжуючи інтерес із нічого. Численні приклади такого підходу часто трапляються в рекламах кінофільмів. Я нещодавно помітив, як один власник кінотеатру спромігся тричі використати принцип дефіциту в рекламі: «Ексклюзивних обмежених абонементів незабаром не буде!»

Один із варіантів тактики реченця дуже вподобали продавці, які в особистій розмові з клієнтом грубо тиснуть на нього необхідністю швидко вирішити — прямо зараз. Клієнтам часто кажуть, що коли вони негайно не визначаться з придбанням, то пізніше цей товар буде дорожчий, а то й зовсім зникне. Потенційний член спортивного клубу чи покупець автомобіля може виявити, що угода, яку запропонував продавець, актуальна лише один день і буде скасована, щойно клієнт залишить приміщення. Одна велика фотостудія дитячих портретів змушує батьків купити якомога більше світлин із різними сюжетами, адже «обмежені можливості зберігання змушують нас спалювати непродані знімки ваших дітей протягом доби». Продавець журналів, який розносить їх по домівках, може сказати, що він та його колеги працюватимуть у цьому районі лише один день, а після того і вони, і шанси клієнта купити такий набір журналів зникнуть. Компанія з продажу домашніх порохотягів, куди я проник, навчала стажерів із продажу казати так: «Я мушу зустрітися зі стількома людьми, що маю час відвідати кожного лише раз. Політика компанії така, що навіть коли ви пізніше вирішите, що хочете придбати цей прилад, я не можу

повернутися й продати його вам». Це, звісно, нонсенс: компанія та її представники заробляють на продажах, тож кожному покупцеві, який зателефонує й попросить про новий візит, радо підуть назустріч. Як утовкмачував менеджер із продажу стажерам, справжня мета заяви «не можу повернутися» не мала нічого спільного з розвантаженням надто напружених графіків продавців. Її використовували, щоб «потенційні клієнти не витрачали надто багато часу на обмірковування угоди, залякані тим, що вони не зможуть купити товар пізніше, а отже, хотіли його одразу» (див. рис. 7.1).

Реактивний опір

Дані промовисті. Покладання професіоналів поступливості на дефіцит як інструмент впливу застосовують часто, широко, систематично й різноманітно. Щоразу, коли це стосується засобу впливу, ми можемо бути певні, що конкретний принцип відчутно впливає на спрямування людських вчинків. У разі дії принципу дефіциту ця сила походить з двох основних джерел. Перше нам уже відоме. Як і інші інструменти впливу, принцип дефіциту живиться нашою слабкістю до коротких шляхів.

Обдурений

Пітер Керр

New York Times

Нью-Йорк.

Деніел Гульбан не пам'ятає, куди поділися заощадження всього його життя.

Він пригадує приємний голос телефонного продавця. Пригадує, як мріяв про багатство, утілене у ф'ючерсах на нафту та срібло. Однак досі 81-річний колишній комунальник на пенсії не може зрозуміти, як шахраї змусили його віддати 18 000 доларів.

«Я лише хотів поліпшити життя на схилі літ, — каже Гульбан, який мешкає в Голдері, штат Флорида. — Однак коли дізнався правду, то не міг ані їсти, ані пити. Я схуд на тринадцять кілограмів. Досі не можу повірити, що вчинив щось подібне».

Гульбан став жертвою шахрайства, яке правоохоронці називають «операцією з ко-

лефонних продавців, які тісняться в невеликій кімнаті й щодня телефонують звідти тисячам клієнтів. «Компанія щороку видурює мільйони доларів у людей, які нічого не підозрюють», — стверджує підкомітет із розслідувань Сенату США, що торік видав звіт із цього питання.

«Вони використовують солідну адресу на Волл-стріт, брешуть і дурять людей, щоб ті віддали гроші на різноманітні схеми з привабливими модними назвами, — зазначає Роберт Абрамс, прокурор штату Нью-Йорк, який виступав із боку обвинувачення в понад десяти судових справах “котелень” за останні чотири роки. — Жертв іноді переконують інвестувати заощадження всього їхнього життя».

Орестес Дж. Міхаль, помічник прокурора штату Нью-

тельні». До нього залучені десятки швидкоговірких те-

них паперів, говорить, що такі компанії часто діють у три етапи. «Спочатку, — каже Міхаль, — роблять “дзвінок-відкриття”, у якому продавець діє від імені компанії з крутою назвою та привабливою адресою. Він лише просить потенційного клієнта взяти друквані матеріали компанії».

«Другий дзвінок уже передбачає спробу щось продати, — зауважує Міхаль. — Продавець спочатку описує величезні прибутки в майбутньому, а тоді каже клієнтові, що той уже не може інвестувати. Третій дзвінок дає клієнтові можливість укласти угоду, але пропозиція надзвичайно термінова».

«Ідея в тому, щоб помахати морквиною перед обличчям клієнта, а тоді її забрати, — каже Міхаль. — Мета — змусити людину купити це

Йорк, відповідальний за бюро захисту інвесторів та цін-

швидко, не роздумуючи». Іноді, за його словами, продавець буде задиханий під час третього дзвінка і скаже клієнтові, що «щойно прибіг із біржової зали».

Саме така тактика спонукала Гульбана віддати заощадження всього життя. За словами потерпілого, йому постійно телефонував незнайомиць і переконував переслати 1756 доларів у Нью-Йорк, щоб купити срібло. Після наступної серії телефонних дзвінків продавець умовив Гульбана переслати понад 6000 доларів за нафту-сирець. Зрештою, старий переслав шахраям додаткових 9740 доларів, але так і не побачив прибутку.

«Моє серце завмерло, — пригадує Гульбан. — Я був не жадібний. Я просто сподівався, що побачу кращі дні». Він так і не повернув втраченого.

Рис. 7.1 Шахраювання дефіцитом

Зауважте, як використовували принцип дефіциту під час другого та третього телефонних дзвінків, щоб змусити пана Ґульбана «купити швидко, не роздумуючи». *Клац-і-помутніння*.

Ця слабкість, як і в ситуаціях, коли діяли попередні засоби впливу, *поінформована*. Ми знаємо, що важкодоступні речі зазвичай ліпші, ніж легкодоступні (Lynn, 1989). Тому ми часто здатні швидко й правильно визначити якість речі за допомогою інформації про її доступність. Отже, перша причина потужності принципу дефіциту в тому, що, дотримуючись його, ми зазвичай чинимо цілком правильно (McKenzie & Chase, готується до друку)⁴⁴. Крім того, є й унікальне вторинне джерело сили цього принципу: коли можливості стають менш доступні, ми втрачаємо свободи. А нам *нестерпно* втрачати свободи, які маємо. Таке бажання зберегти наші вкорінені прерогативи — наріжний камінь психологічної теорії реактивного опору, яку розробив психолог Джек Брем, щоб пояснити реакцію людини на зменшення її особистого контролю (J. W. Brehm, 1966; Burgoon et al., 2002). Відповідно до теорії в ситуації, коли вільний вибір обмежений або загрожений, потреба зберегти свободи змушує нас прагнути їх (і пов'язаних із ними товарів та послуг) набагато сильніше, ніж раніше. Отже, коли наростання дефіциту — чи ще щось — перешкоджає нашому попередньому доступу до чогось, ми *зреагуємо проти* такого втручання, бажаючи й намагаючись мати цю річ більше, ніж раніше.

⁴⁴ Переконавання, що рідкісне — цінне, таке вкорінене, що ми стали вірити і в обернену залежність: те, що цінне, — рідкісне (Dai et al., 2008).



Не зволікай!

Останній шанс прочитати це зараз, поки не перегорнеш сторінку.

І хоча «стовбур» теорії видається простим, його відростки та корені тісно оплітають чималу площу соціального середовища. Від саду молоді любові до джунглів збройної революції та до плодів на ринку, напрочуд часто нашу поведінку можна пояснити, якщо розглянути пагони реактивного опору. Однак, перед тим як почати такий розгляд, не зайве визначити, коли люди вперше виявляють бажання боротися проти обмеження їхніх свобод.

Дитячі психологи виявили, що ця схильність зароджується у два роки. Батьки вважають згаданий вік проблемним і загалом називають його «кризою двох років». Більшість батьків свідчить, що десь у цьому

віці діти мають більш конфронтаційну поведінку. Дворічки майстерно опираються зовнішньому тиску, особливо з боку батьків. Скажіть малюкам робити щось одне — вони зроблять навпаки, дайте їм одну іграшку — вони захочуть іншу. Візьміть на руки проти їхньої волі — вони почнуть звиватися та корчитися, щоб їх спустили на землю. Спустіть їх на землю проти їхньої волі — вони вчепляться у вас, вимагаючи, щоб їх носили.

Здійснене у Вірджинії дослідження добре схопило стиль «морочливих дворічок» на прикладі хлопчиків, яким виповнилося приблизно 24 місяці (*S. S. Brehm & Weintraub, 1977*). Хлопці разом із мамами входили в кімнату з двома однаково привабливими іграшками. Одна іграшка завжди стояла перед прозорою перетинкою з органічного скла, а друга — за нею. Для деяких хлопчиків висота листа плексигласу не перевищувала тридцяти сантиметрів, і він ніяк не перешкоджав дістати сховану за ним іграшку, адже малюки могли взяти її згори. Утім, для інших хлопців скляний бар'єр заввишки шістдесят сантиметрів і справді блокував доступ до однієї з іграшок, якщо тільки його не обійти. Дослідники хотіли побачити, як швидко діти доберуться до іграшок за таких умов. Їхні результати були однозначні. Коли бар'єр був надто низький, щоб обмежити доступ до розташованої за ним іграшки, хлопчики не віддавали переваги жодній з іграшок.

У середньому іграшки за бар'єром торкалися так само швидко, як і іграшки перед ним. Коли перегородка була достатньо висока, щоб слугувати справжньою перешкодою, хлопці рушали прямо до загородженої іграшки, торкаючись до неї втричі швидше, ніж до доступної. Загалом хлопці в цьому дослідженні продемонстрували класичну реакцію «морочливих дворічок» на обмеження їхньої свободи — негайний опір⁴⁵.

Чому ж у два роки виявляється реактивний опір? Відповіддю, можливо, є ключова зміна, якої в цей час зазнає більшість дітей. Саме тоді вони вперше починають усвідомлювати себе як особистість (*Howe, 2003*). Вони вважають себе не продовженням соціального середовища, а окремими істотами, яких можна ідентифікувати й виділити серед інших. Розвиток такого концепту автономії неминуче пов'язаний із концептом свободи. Незалежна істота має вибір, а дитина, яка щойно усвідомила, що вона саме така істота, хоче

дослідити можливості вшир і вглиб. Мабуть, нам не потрібно ні дивуватися, ні перейматися через те, що дворічки нескінченно опираються нашій волі. Вони щойно здобули захопливе бачення себе: вони незалежні людські істоти. Життєво важливі питання вибору, прав і контролю тепер постають та отримують відповідь у їхній юній свідомості. Отже, схильність боротися за кожную свободу й проти кожного обмеження найліпше можна зрозуміти як пошук інформації. Запекло випробовуючи межі свободи (а заодно й терпіння батьків), діти визначають, де у своєму світі вони можуть очікувати на те, що їх контролюватимуть, а що вони контролюватимуть самі. Як ми побачимо пізніше, мудрі батьки надаватимуть таку інформацію дуже послідовно.

Реактивний опір дорослих: любов, зброя й мильні бульбашки

Хоча криза двох років може бути найбільш наочною демонстрацією психологічної реактивності, ми виявляємо виразну схильність реагувати на обмеження свободи наших дій протягом усього життя. Однак є ще один вік, коли ця тенденція набуває особливо протестних форм, — підлітковий. Один мудрий сусід якось порадив мені: «Якщо вам справді треба щось зробити, є три варіанти: зробити самому, вгатити купу доларів чи заборонити це робити своїм дітям-підліткам. Як і у дворічок, у цей період виникає почуття індивідуальності. У підлітків ідеться про перехід від ролі дитини під всюдисущим батьківським контролем до ролі дорослого з усіма відповідними правами та обов'язками. Не дивно, що підлітки схильні менше фокусуватися на обов'язках, ніж на правах, які, як здається, належать їм як молодим дорослим. Не дивно знову-таки, що нав'язування традиційного батьківського авторитету в цей період часто призводить до протилежного наслідку: підлітки починають хитрувати, викручуватися та протистояти такому контролю.

Феномен, відомий під назвою «ефект Ромео та Джульєтти», найкраще ілюструє реакцію підлітків на батьківський тиск. Як ми знаємо, Ромео Монтеккі та Джульєтта Капулетті — це шекспірівські персонажі з трагічною долею, чие кохання унеможливила ворожнеча між їхніми родинами. Опираючись усім намаганням батьків розлучити їх, підлітки навіки поєдналися в трагічному акті подвійного самогубства, здійснивши найвище утвердження свободи волі.

Сила почуттів і вчинків цієї пари завжди була джерелом здивування та зачудування у глядачів вистави. Як могла в закоханих так швидко розвинутися безмежна відданість? Романтик послався б на рідкісне та чисте кохання. Однак соціолог радше вкаже на роль батьківського втручання й реактивний опір, який воно здатне спричинити. Можливо, пристрасть Ромео та Джульєтти не була одразу така всепроникна, що пододала надзвичайні бар'єри, зведені родинами. Можливо, саме ці перешкоди довели її до точки кипіння? А раптом, якби юним героям дали спокій, може, їхнє шалене кохання виявилось б лише минущою дитячою симпатією?

⁴⁵ Дворічні дівчатка в цьому дослідженні не показали такого опору високій перетинці, як хлопчики. В іншому дослідженні припустили, що так трапляється не тому, що дівчатка не протистоять спробам обмежити їхню свободу. Натомість схоже, що вони передусім чутливі до обмежень, які встановлюють інші особи, а не до тих, що виникли природно (S. S. Brehm, 1981).



«Здається, це єдиний спосіб віднайти
від них моїх дітей».

Очікуючи на майбутнє (як на голках)

© 2008. Reprinted Courtesy of Bunny Hoest and Parade Magazine.

Це вигадана історія, тож такі питання, звісно, гіпотетичні, а будь-яка відповідь на них — спекулятивна. Однак вивчення поведінки сучасних Ромео та Джульєт дасть можливість отримати відповіді. Чи пари, які страждають від втручання батьків, реагують більшою відданістю партнерству й закохуються сильніше? Як показало дослідження 140 підліткових пар зі штату Колорадо, саме так і стається.

Дослідники виявили: хоч втручання батьків було пов'язане з певними проблемами в стосунках, а партнери ставилися одне до одного критичніше й частіше згадували приклади негативної поведінки другої половинки, однак воно спонукало пару відчувати більше кохання й бажання одружитися. Насправді коли втручання

ставало меншим, романтичні почуття втрачали запал (*Driscoll, Davis, & Lipetz, 1972*)⁴⁶.

Дворічки й підлітки незмінно потужно та бурхливо виявляють психологічний реактивний опір у багатьох ситуаціях. Для більшості з нас басейн, наповнений енергією реактивного опору, лишається тихим і проривається гейзерами тільки в певних умовах (*Ruback & Juieng, 1997*). Утім, такі прориви трапляються в різні захопливі способи, цікаві не лише дослідникам людської поведінки, але й законодавцям та політикам.

Наприклад, розгляньмо дивну історію в місті Кеннесо, штат Джорджія. Місцева влада ухвалила закон, що кожен дорослий мешканець міста мусить мати вогнепальну зброю й набої до неї, а покарання за недотримання вимог закону передбачає шість місяців у в'язниці та штраф 200 доларів. За всіма ознаками закон Кеннесо про вогнепальну зброю перетворився на магніт для психологічного реактивного опору. Свобода, яку обмежує закон, важлива й віддавна встановлена, тож кожен американський громадянин відчуває, що вона йому належить. Ба більше, міська рада Кеннесо ухвалила цей закон за мінімальної участі громади. Теорія реактивного опору передбачила б, що за таких умов мало хто з дорослих у місті з населенням 5400 осіб коритиметься. Однак у газетній статті стверджували, що за три-чотири тижні після ухвалення закону в Кеннесо, вибачте за каламбур, раптово «вистрелили» продажі вогнепальної зброї.

Як ми можемо логічно пояснити таку очевидну суперечливість принципу реактивного опору? Варто уважніше придивитися, хто саме купував зброю в Кеннесо. Інтерв'ю з власниками магазинів виявили, що покупцями зброї були зовсім не мешканці міста, а відвідувачі, які спокусилися на рекламу й приїхали в Кеннесо купити перші пістолети. Донна Грін, власниця магазину, про який в одній із газетних статей написали як про «супермаркет зброї», підсумувала це так: «Продаємо чудово. Однак майже все купують гості міста. Лише двоє чи троє місцевих купили в нас зброю відповідно до закону». Отже, після ухвалення закону зброю в Кеннесо стали купувати частіше, але не місцеві мешканці; вони переважно не скорилися. Лише особи, чию свободу в певному питанні не обмежував закон, були схильні його дотримуватися.

ДОСВІД ЧИТАЧА 7.2

Від дівчини з Блексбург'а, Вірджинія

Минулого Різдва я познайомилася з 27-літнім чоловіком. Мені тоді виповнилось дев'ятнадцять. То був насправді не мій типаж, але я сходила з ним на побачення, мабуть, тому, що зустрічатися зі старшим статусно. Утім, насправді я ним не зацікавилася, поки мої батьки не почали перейматися його віком. Що більше вони про це говорили, то закоханішою я ставала. Ця історія тривала лише п'ять місяців, на чотири місяці довше, ніж якби домашні нічого не сказали.

Примітка автора: Хоч Ромео та Джульєтта давно померли, здається, ефект Ромео та Джульєтти прекрасно діє й часто виявляє себе в таких містечках, як Блексбург'.

Схожа ситуація трапилася десять років тому за кількасот кілометрів на південь від Кеннесо, коли заради захисту довкілля округ Дейд у Маямі, штат Флорида, ухвалив антифосфатну постанову, яка забороняла використовувати — і зберігати! — фосфатовмісні засоби для прання або чищення. Дослідження соціального впливу закону виявило дві реакції мешканців Маямі. По-перше, відповідно до місцевої традиції чимало мешканців зайнялися контрабандою. Іноді вони разом із сусідами та друзями формували довгі «мільні каравани», їхали в сусідні країни й навантажувалися фосфатними мийними засобами. Швидко почалося накопичування цих засобів і виявилася типова в таких ситуаціях гарячкова одержимість: деякі сім'ї вихвалялися, що мають запас таких засобів на двадцять років.

Друга реакція на закон була менш очевидна й загальніша, ніж свідомий виклик системі з боку контрабандистів та накопичувачів. Підохочувана схильністю хотіти малодоступні речі, більшість жителів Маямі почала вважати фосфатні мийні засоби якіснішими товарами. Порівняно з мешканцями Тампи, яких не стосувався закон округу Дейд, мешканці Маямі оцінювали фосфатні мийні засоби як ефективніші в холодній воді, зауважували їхні ліпші відбілювальні та пом'якшувальні властивості. Також вони вважали, що ці засоби ефективніші в боротьбі з плямами. Після ухвалення закону люди навіть почали вірити, що фосфатні засоби простіше наливати (*Mazis, 1975; Mazis, Settle, & Leslie, 1973*).

Така поведінка типова для осіб, які втратили вкорінену свободу. Визнання типовості цієї ситуації ключове для розуміння, як працюють психологічний реактивний опір та принцип дефіциту. Коли дещо виявляється менш доступним, наша свобода володіти річчю

обмежується, а бажання отримати її зростає. Ми лише зрідка визнаємо, що саме реактивний опір змушує нас хотіти чогось більшого; ми знаємо лише, що ми його хочемо. Щоб логічно пояснити це надзвичайне прагнення мати річ, ми починаємо приписувати їй позитивні якості. В історії з антифосфатним законом — і в інших випадках щойно обмеженої доступності — припускати причиново-наслідкові зв'язки між бажанням та властивостями речей хибно. Після заборони фосфатні мийні засоби зовсім не стали ліпші, ніж до неї. Ми просто вирішуємо, що так стається, адже більше їх прагнемо.

Цензура

Схильність прагнути забороненого та припускати, що воно якісніше, не обмежується товарами на кшталт господарського мила, а поширюється й на обмеження інформації. В епоху, коли на можливість мати багатство та владу чимраз більше впливає здатність здобувати, зберігати інформацію та керувати нею, важливо розуміти, як ми зазвичай реагуємо на спроби цензурувати чи в інший спосіб обмежити наш доступ до неї. Хоча зібрано багато даних щодо наших реакцій на ознайомлення з різними видами потенційно цензурованих матеріалів — насильства в ЗМІ, порнографії, радикальної політичної риторики, — напрочуд мало відомо про наші реакції на цензурування таких матеріалів. На щастя, результати кількох наявних досліджень цензури схожі. Майже завжди нашою відповіддю на заборонену інформацію стає посилене бажання одержати її, тож ми починаємо ставитися до неї прихильніше, ніж до заборони (*Ashmore, Ramchandra, & Jones, 1971; Wicklund & Brehm, 1974; Worchel & Arnold, 1973; Worchel, 1992*).

Несподівано цікаве відкриття щодо впливу цензурованої інформації на аудиторію полягає не в тому, що її представники хочуть отримати інформацію більше, ніж раніше, саме це видається природним. Відкриття в тому, що вони починають вірити інформації більше, навіть якщо не отримали до неї доступу. Наприклад, коли студенти Університету Північної Кароліни дізналися, що виступ проти функціонування студентських гуртожитків у кампусі буде заборонений, вони стали більше опиратися ідеї студентських гуртожитків (*Worchel, Arnold, & Baker, 1975*). Отже, навіть не почувши

виступу, студенти починали більше симпатизувати його ідеї. Постає тривожна можливість, що особливо розумні особи, які дотримуються слабкої чи непопулярної позиції з певного питання, можуть спонукати нас погодитися з цією позицією, підлаштувавши для неї обмеження. Іронія в тому, що для цих людей — наприклад, членів радикальних політичних груп — найефективніше не просувати непопулярні погляди, а дочекатися офіційної цензури й уже тоді поширити інформацію про неї. Мабуть, автори Конституції США діяли як переконані громадяни — борці за права і вправні соціальні психологи, коли дозволили надзвичайно широко інтерпретувати свободу слова в Першій поправці. Відмовляючись від обмеження свободи слова, можливо, вони свідомо намагалися мінімізувати ймовірність, що нові політичні ідеї здобуватимуть підтримку завдяки ірраціональному розгортанню психологічного реактивного опору⁴⁷.

Звісно, не лише політичні ідеї вразливі до обмеження доступу. Доступ до матеріалів на сексуальну тематику також часто-густо обмежений. І хоч він не такий сенсаційний, як періодичні нальоти поліції на книгарні й театри «для дорослих», батьки та об'єднання громадян регулярно тиснуть, щоб цензурувати пов'язаний із сексом зміст навчальних матеріалів — від текстів про сексуальну освіту та гігієну до книжок у шкільній бібліотеці. Обидві сторони цієї битви, як здається, мають чудові наміри, та й питання не прості, адже стосуються таких речей, як моральність, мистецтво, батьківський контроль над школами й гарантовані Першою поправкою свободи. Однак суто з психологічного погляду тим, хто бажає суворої цензури, варто було б уважніше придивитися до дослідження поведінки бакалаврів Університету Пердью (*Zellinger, Fromkin, Speller, & Kohn, 1974*). У цьому дослідженні студентам рекламували певний роман. Для половини студентів на рекламному примірнику вказували «книжка лише для дорослих, доступ для тих, кому 21 рік і більше», для іншої половини на книжці не вказували жодних обмежень за віком. Коли дослідник пізніше попросив описати почуття щодо книжки, то виявив той самий набір реакцій, який ми помічали в разі інших заборон. Ті, хто дізнався про вікове обмеження, більше хотіли прочитати книжку й вірили, що вона їм сподобається, ніж ті, хто вважав доступ до книжки необмеженим.

Люди, які обстоюють офіційну заборону на матеріали сексуального змісту в шкільній програмі, мають відому мету — зменшити орієнтацію суспільства, а особливо молоді, на еротизм. У світлі дослідження в Пердью й у контексті інших досліджень наслідків накладених обмежень варто замислитися, чи інструмент офіційної цензури не суперечить її меті. Якщо ми довіряємо результатам досліджень, тоді цензура, ймовірно, посилює бажання студентів отримати доступ до матеріалу про секс і сприяє тому, що вони починають вважати себе особами, яким такі матеріали подобаються.

Мені видається, що схожа ситуація нещодавно трапилася в Чото, штат Монтана, коли Кевін Сен-Джон, директор місцевої школи, скасував лекцію доктора Стіва Раннінга, який разом із колегами отримав Нобелівську премію миру 2007 року за роботу щодо загрози зміни клімату (Brown, 2008). Деякі члени наглядової ради школи Чото тиснули на пана Сен-Джона, щоб той запросив когось з іншою думкою, оскільки боялися, що погляди доктора Раннінга на глобальне потепління будуть сприйняті як протилежні інтересам сільського господарства. І хоч директор вважав, що за таких обставин скасування лекції було «нейтральним рішенням», я переконаний, що він подарував масштабну перемогу одній стороні дискусії — тим, хто обстоює реальність глобального потепління. Якщо ґрунтуватися на тому, що ми знаємо про психологічні ефекти офіційної цензури, можна стверджувати, що, ймовірно, згодом більшість учнів старшої школи Чото і, мабуть, жителів штату загалом стануть прихильнішими до позиції доктора Раннінга... навіть не почувши його аргументів. Справді, один із цих учнів згодом написав — обурено, — що дія наглядової ради школи позбавила її учнів унікальної можливості дізнатися «цінну інформацію про майбутнє нашої планети», тоді як інший, не менш обурений дописувач назвав це «оманливим намаганням захистити учнів від правди» (Barhaugh, 2008).

Термін *офіційна цензура* зазвичай спонукає до думок про заборону на матеріали політичного чи відверто сексуального характеру. Утім, є ще один поширений вид офіційної цензури, який ми наче й цензурою не вважаємо, мабуть, тому, що вона трапляється постфактум. Часто на суді присяжних представляють якийсь доказ чи свідчення, який суддя одразу ж оголошує неприйнятним, а тоді може закликати присяжних ігнорувати його. З цієї перспективи суддю можна вважати цензором,

хоч така цензура доволі дивна. Колегії присяжних не заборонено ознайомитися з інформацією — для цього вже надто пізно; заборонено використати цю інформацію. Чи ефективні такі настанови від судді? Чи, може, у когось із присяжних, хто вважає своїм правом розглянути всю доступну інформацію, заяви про неприйнятність насправді породять психологічний реактивний опір і спонукатимуть більше зважати на цей доказ. Часто саме так і стається (*Lieberman & Arndt, 2000*).

Усвідомлення, що ми цінуємо обмежену інформацію, дає нам змогу застосовувати принцип дефіциту до ширших сфер, ніж матеріальні блага. Цей принцип також працює для заяв, спілкування та знань. З такої перспективи ми можемо побачити, що цінніша для нас інформація не мусить бути цензурована, вона має лише бути недоступна. Згідно з принципом дефіциту, певна інформація видається переконливішою, якщо ми вважаємо, що більше ніде не можемо її отримати. Ідея більшої переконливості ексклюзивної інформації центральна в роботах двох психологів, Тімоті Брока та Говарда Фромкіна, які розробили «теорію попиту та пропозиції», щоб аналізувати процес переконування (*Brock, 1968; Fromkin & Brock, 1971*).

Найліпшим доказом на користь теорії Брока та Фромкіна для мене є невеличкий експеримент мого студента (*Knishinsky, 1982*). На той час цей студент був успішним бізнесменом, власником компанії з імпорту яловичини і повернувся в університет, щоб поглибити знання з маркетингу. Після того як одного дня ми обговорили в моєму кабінеті дефіцит та ексклюзивність інформації, він вирішив провести дослідження за допомогою своїх продавців. Клієнтам компанії, які здійснювали закупки для супермаркетів та інших пов'язаних із їжею роздрібних точок, як завжди, телефонували продавці й пропонували зробити замовлення в один із трьох способів. На першу групу клієнтів перед пропозицією зробити замовлення очікувала стандартна презентація. Друга група клієнтів слухала стандартну презентацію, а також інформацію про обмежене постачання імпортової яловичини в наступні місяці. Третя група, крім стандартної презентації та інформації про дефіцит яловичини, також дізналася, що новина про обмежене постачання недоступна для широкого загалу — її надали, як їм повідомили, ексклюзивні джерела компанії⁴⁸. Отже, клієнти,

ознайомившись саме з третьою версією презентації продажів, потрапили під подвійний удар принципу дефіциту: обмежена була не лише доступність продукту, а й новина про це.

Результати експерименту швидко були унаочнені, коли продавці компанії почали заохочувати власника закупити більше яловичини, бо на складі її недостатньо, щоб виконати всі отримані замовлення. Порівняно з клієнтами, мотивованими до купівлі в стандартний спосіб, ті особи, яким повідомили про майбутню нестачу яловичини, купили її майже вдвічі більше. Справжній купівельний бум, утім, забезпечили клієнти, які дізналися про насування дефіциту завдяки «ексклюзивній» інформації. Вони купили вшестеро більше яловичини, ніж клієнти, яких заохочували до купівлі лише в стандартний спосіб. Вочевидь, те, що інформація про брак продукту сама була дефіцитом, робило її особливо переконливою.

Оптимальні умови

Як і інші ефективні інструменти впливу, у певних умовах принцип дефіциту працює краще, ніж в інших. Тому для особистого захисту важливо виявити, у яких умовах дефіцит найліпше на нас впливає. Багато можна дізнатися з експерименту, який розробив соціальний психолог Стівен Ворчел та його колеги (*Worchel, Lee, & Adewole, 1975*). Базова процедура, яку застосовував Ворчел та його команда, була проста. Учасникам дослідження преференцій споживача давали печиво з шоколадними крихтами, просили його скуштувати та оцінити якість. Для половини учасників у коробці лежало десять печивок, для іншої половини — лише два. Як ми могли очікувати з огляду на принцип нестачі, коли печиво було одним із двох доступних, його оцінювали ліпше, ніж коли воно було одним із десяти. Малодоступне печиво переважно бажали з'їсти в майбутньому, оцінювали як привабливіший для споживача товар і вважали дорожчим, ніж ідентичне, якого не бракувало.

Хоч такі результати дуже наочно підтверджують принцип дефіциту, вони не повідомляють нам нічого, чого ми не знали б. Знову-таки, ми бачимо, що менш доступна річ бажаніша й цінніша. Дослідження дало змогу зробити два додаткові відкриття. Пропоную уважно розглянути їх, адже кожне значуще.

Новостворений дефіцит: дорожче печиво та громадянський конфлікт

Дослідження передбачало невелику варіацію в базовій процедурі. Замість того щоб оцінювати печиво в умовах постійного дефіциту, деяким учасникам спочатку давали коробку з десятьма печивками, яку потім міняли на коробку з двома. Перш ніж куснути печиво, деякі учасники бачили, як достатня кількість продукту перетворювалася на дефіцит. Утім, інші учасники спочатку мали справу лише з нестачею, а кількість печива в їхніх коробках постійно дорівнювала двом. За допомогою цієї процедури дослідники намагалися знайти відповідь на запитання про типи дефіциту: ми більше цінуємо речі, які лише недавно стали менш доступними, чи ті, яких завжди бракувало? В експерименті з печивом відповідь була проста. Перетворення надлишку на дефіцит провокувало однозначно позитивнішу реакцію на печиво, ніж його постійна нестача.

Ідею, що новостворений дефіцит впливає потужніше, можна застосовувати до дуже віддалених від вивчення печива ситуацій. Наприклад, соціологи визначили, що такий дефіцит становить основну причину політичних заворушень і насильства. Мабуть, найвідоміший захисник цього аргументу — Джеймс К. Дейвіс (*Davies, 1962, 1969*), який стверджує, що революції найчастіше трапляються, коли за періодом поліпшення економічних та соціальних умов відбувається їхнє коротке й стрімке погіршення. Отже, імовірно, повставатимуть не найбідніші люди, які віддавна сприймають своє зубожіння як природний стан речей. Натомість революціонерами найчастіше стають ті, хто хоча б трохи відчув смак ліпшого життя. Коли економічні та соціальні покращення, яких вони зазнали, несподівано стають менш доступні, такі люди починають бажати їх більше, ніж будь-коли, і часто відчайдушно борються, щоб їх зберегти. Наприклад, рідко згадують той факт, що на час Американської революції колоністи мали найвищі стандарти життя й найнижчі податки в Західному світі. На думку історика Томаса Флемінга (*Fleming, 1997*), американці повстали тільки тоді, коли британці захотіли відрізати й собі шмат цього спільного пирога (збільшивши податки).

Дейвіс зібрав переконливі докази своєї новаторської тези на матеріалі низки революцій, повстань і громадянських воєн, включно з Французькою, Російською та Єгипетською революціями. Також він розглянув деякі внутрішньоамериканські повстання, зокрема повстання Дорра в штаті Род-Айленд у ХІХ столітті й міські заворушення чорношкірих у 1960-х роках. У кожному з випадків період зростання добробуту переривала низка подій, які вели до погіршення, — і вибухало насилля.

Расові конфлікти в американських містах 1960-х років — це приклад, який багато хто з нас може пригадати особисто. Тоді досить часто можна було почути запитання: «Чому саме зараз?» Видавалося нелогічним, що за свою трьохсотрічну історію — переважно в рабстві, а решту часу в обмеженнях — чорношкірі американці вибрали соціально прогресивні шістдесяті як час для повстання. Насправді, як показує Дейвіс, два десятиліття після початку Другої світової війни дали надзвичайні політичні й економічні здобутки для чорного населення. Ще 1940 року чорношкірі громадяни мали суворі законодавчі обмеження у сферах житла, транспорту та освіти; ба більше, коли доступ до освіти був однаковий, середньостатистична чорна сім'я заробляла трохи більше за половину заробітку аналогічної білої родини. За п'ятнадцять років багато що змінилося. Федеральне законодавство скасувало як неприйнятні формальні й неформальні намагання сегрегувати чорношкірих у школах, громадських місцях, помешканнях і на робочих місцях. Був також певний економічний поступ: дохід чорної родини збільшився від 56 % до 80 % порівняно з доходом білої родини з такою самою освітою.

Потім, як показує Дейвісів аналіз соціальних умов, цей поступ уповільнили певні події, які пригасили бурхливий оптимізм попередніх років. По-перше, виявилось, що набагато простіше впровадити політичні та законодавчі зміни, ніж зміни соціальні. Попри всю прогресивність законодавства 1940—1950-х років, чорношкірі американці бачили, що більшість районів, робочих місць та освітніх закладів залишаються сегреговані. Отже, здобуті у Вашингтоні перемоги відчувалися вдома як поразки. Наприклад, протягом чотирьох років після рішення Верховного Суду 1954 року інтегрувати всі державні школи чорношкірі американці стали об'єктами 530 актів насильства (безпосереднє залякування чорношкірих дітей і батьків,

кидання бомб, підпали), покликаних запобігти такому інтегруванню. Це насильство сприймали як ще один відступ на шляху прогресу чорношкірого населення. Чорні американці мусли перейматися базовою безпекою своїх родин уперше, відколи ще задовго до Другої світової війни в середньому траплялося 78 лінчувань на рік. Нове насильство також не обмежувалося питанням освіти. Тогочасні мирні демонстрації за громадянські права часто стикалися з вороже налаштованими натовпами та поліцією.

Ще один тип регресу трапився з чорношкірим населенням в економічній сфері. Дохід чорної сім'ї 1962 року знову знизився до рівня 74 % від доходу такої самої білої сім'ї. Відповідно до тверджень Дейвіса, найцікавіше в цій ситуації не те, що цифра 74 % свідчила про довгострокове зростання добробуту порівняно з довоєнним рівнем, а те, що вона відбивала тимчасовий спад після стрімкого зростання в середині 1950-х років. У 1963 році трапилися повстання в Бірмінгемі, і низка насильницьких демонстрацій закрутилася в темпі вальсу аж до великих заворушень у Воттсі, Ньюварку та Детройті.

Дотримуючись визначеної історичної моделі революції, чорношкірі американці були більш схильні до повстань, коли їхній тривалий поступ тимчасово згортався, ніж коли цього поступу ще не було й видно. Така тенденція дає важливий урок майбутнім правителям: небезпечніше дати свободи на якийсь обмежений час, ніж позбавити їх узагалі. Проблемою для уряду, який хоче поліпшити політичний та економічний статус традиційно пригнобленої групи, є те, що в такий спосіб він встановлює для групи свободи, яких та ніколи не мала. Якщо тепер ці *встановлені* свободи стануть менш доступні, то почнеться пекло насильства.

Ми можемо розглянути події в колишньому Радянському Союзі, щоб знайти докази ефективності цього фундаментального правила в різних культурах. Після десятиліть репресій Михайло Горбачов почав давати радянському населенню нові свободи, привілеї й вибори через подвійну політику гласності та перебудови. Налякані напрямком, у якому рухалася їхня держава, невелика група урядовців, військових і кадебістів організувала переворот, помістила Горбачова під домашній арешт та проголосила 19 серпня 1991 року, що вони перейняли владу й відновлять старий лад. Більшість світу припускала, що радянські люди, відомі покірністю до гноблення, пасивно скоряться, як завжди

це робили. Редактор журналу *Time* Ленс Морроу описав свою реакцію так: «Спочатку видавалося, що переворот підтвердить норму. Новини спричинили похмурий шок, за яким негайно йшло депресивне почуття відстороненості: звісно, звісно, росіяни повинні повернутися до свого глибинного «я», до власної історії. Горбачов і гласність були викривленнями, а зараз ми повертаємося до фатальної нормальності» (*Morrow, 1991*).

Проте це був неспокійний час. З одного боку, правління Горбачова не відповідало традиціям царів, Сталіна чи будь-кого з репресивних повоєнних очільників, які не давали масам навіть ковтка свободи. Горбачов поступився їм певними правами й виборами. І коли вже встановлені свободи були загрожені, люди зреагували так, як це зробив би собака, якби хтось спробував забрати в нього з рота свіжу кістку. Уже за кілька годин після заяви новопроголошеної влади тисячі людей зводили барикади на вулицях, чинили опір армійським підрозділам, оточували танки та ігнорували комендантську годину. Повстання було таке швидке, масове та загальне у своїй опозиції до будь-якого відступу від здобутків гласності, що лише за три дні заворушень вражені чиновники відступили, відмовилися від повноважень і просили помилування в президента Горбачова. Якби ці заколотники-невдахи знали історію — чи психологію, — то вони не були б так здивовані височенною хвилею народного опору, яка поглинула їхній путч. З погляду обох наук їм варто було б вивчити незмінний урок: надані свободи не віддадуть без бою.

[46](#) Ймовірність ефекту Ромео та Джульєтти не варто інтерпретувати як пораду батькам завжди приймати романтичний вибір підлітків. Нові гравці в цій делікатній грі, мабуть, часто помилятимуться й потребуватимуть вказівок дорослого з ширшим світоглядом та більшим досвідом. Підказуючи дітям правильний шлях, батьки повинні усвідомлювати, що підлітки, які вважають себе молодими дорослими, погано реагуватимуть на спроби контролю, типові для стосунків батьки-діти. У такому відвертому питанні світу дорослих, як пошук пари, ефективніші будуть інструменти впливу (побажання й переконання), ніж традиційні форми батьківського контролю (заборони та покарання). І хоч досвід сімей Монтеккі та Капулетті становить екстремальний приклад, суворі обмеження романтичного зв'язку молодих людей можуть цілком перетворити його на таємну пристрасну історію із сумним фіналом.

[47](#) Дані, що реактивний опір змушує людей вдаватися до політичних дій, до яких вони в протилежному разі не вдалися б, наявні в дослідженні Гайльмана (*Heilman, 1976*). Покупці в супермаркеті були найбільше схильні підписати петицію на користь федерального контролю за цінами після того, як їх інформували, що чиновник федерального рівня чинив опір поширенню петиції.

[48](#) З етичних міркувань надана клієнтам інформація в усіх ситуаціях була правдива. Справді, насувалася нестача імпортової яловичини і компанія отримала ці новини зі своїх ексклюзивних джерел.



ТАнки, але без тАнків

Розлючені новиною, що тодішнього президента СРСР Михайла Горбачова змістили заколотники, які планували скасувати нещодавно отримані свободи, мешканці Москви вийшли проти тАнків, кинули виклик путчу й перемогли.

Цей урок стосується стосунків у родині не менше, ніж справ державної ваги. Батьки, які непослідовно надають привілеї чи впроваджують правила, створюють підґрунтя для повстання, несвідомо даруючи дитині свободи. Батьки, які тільки іноді забороняють перекушувати солодощами, створюють для дитини свободу підживитися в такий спосіб. У цій ситуації суворе впровадження правила стає набагато складнішим і небезпечнішим завданням, адже дитині тепер не просто бракує права, якого в неї

ніколи не було, — вона втрачає здобуте. Як ми вже побачили на прикладі політичних свобод і (що особливо важливо для поточної історії) печива з шоколадними крихтами, люди вважають певну річ бажанішою, якщо вона стала менш доступною недавно, ніж якщо її не було весь час. Тож нам не варто дивуватися дослідженням, що батьки, які непослідовно впроваджують правила й дисципліну, виховують бунтівних дітей (Lytton, 1979; O’Leary, 1995)⁴⁹.

ДОСВІД ЧИТАЧА 7.3

Від інвестиційного менеджера з Нью-Йорка

Я нещодавно прочитав статтю у *Wall Street Journal*, яка ілюструє принцип дефіциту і те, як сильно люди хочуть повернути собі щось, що в них відібрали. Стаття розповідала, як *Procter & Gamble* провів експеримент на околицях штату Нью-Йорк, скасувавши всі купони на свою продукцію і знизивши роздрібні ціни. Це спровокувало велике повстання покупців — з бойкотами, протестами та купою скарг, — хоч дані *Procter & Gamble* показували, що люди використовують лише 2 % купонів і що в середньому протягом експерименту споживачі платили ту саму ціну за продукти *Procter & Gamble*, але з меншими незручностями. У статті зазначали, що хвиля незадоволення виникла через дещо, чого в *Procter & Gamble* не зауважили: «Для багатьох людей купони перетворилися майже на невідчужуване право». Зачаровує, як різко люди реагують, коли ви намагаєтеся забрати в них щось, навіть те, що вони ніколи не використовують.

Примітка автора: Хоч менеджери *Procter & Gamble* й були приголомшені такою позірно нераціональною реакцією споживачів, вони несвідомо доклали до неї зусиль. Купони на знижку були частиною американської дійсності понад століття, і *Procter & Gamble* десятиліттями активно надавали їх на свої товари, сприяючи тому, що купони перетворилися на річ, яку споживачі мали право очікувати. А за збереження давно встановлених прав люди ведуть найзапекліші бої.

Змагання за обмежені ресурси: дурна лють

Повернімося до дослідження з печивом, щоб розібрати ще одну здогадку щодо наших реакцій на дефіцит. Ми вже побачили з результатів того дослідження, що малодоступне печиво оцінювали вище, а те, яке стало недоступним прямо під час експерименту, — найвище. Якщо ми уважніше подивимося саме на це печиво, яке щойно стало недоступним, то побачимо, що найвищі оцінки отримали ті окремі печивка, які стали недоступні через попит на них.

Пригадаймо, що учасники експерименту на власні очі побачили, як виникає дефіцит: спочатку їм дали коробку з десятьма печивками, яку потім замінили на коробку з двома печивками. На практиці такий

дефіцит дослідники створювали одним із двох способів. Деяким учасникам сказали, що частину їхнього печива треба віддати іншим оцінювачам, щоб вдовольнити запит на печиво в цьому дослідженні. Іншій групі сказали, що кількість печива мала бути обмежена, оскільки дослідник просто помилився й спочатку подав не ту коробку. Результати показали, що люди, чиє печиво стало малодоступним через соціальний попит, вподобали його набагато більше, ніж ті, чиє печиво стало малодоступне через помилку. Насправді печиво, яке стало менш доступним через соціальний попит, оцінювали як найбажаніше в цьому дослідженні.

Таке відкриття підкреслює важливість конкуренції в боротьбі за обмежені ресурси. Не лише ми хочемо певну річ більше, коли її недостатньо, ми хочемо її найбільше, коли конкуруємо за неї. Рекламники часто намагаються використати цю нашу схильність. З їхніх повідомлень ми дізнаємося: «попит публіки» на певну річ такий великий, що ми мусимо «квапитися її купити»; ми бачимо натовп, який ломиться у двері крамниці перед початком продажів; ми бачимо ліс рук, які швидко знімають продукт із полиць супермаркету. Такі образи містять більше, ніж просту ідею соціального доказу. Ідея не лише в тому, що продукт чудовий, бо інші люди так думають, а й у тому, що ми за нього з цими людьми конкуруємо.

Почуття конкуренції за обмежені ресурси має потужні мотивувальні властивості. Пристрасть байдужого коханця спалахує, щойно з'являється суперник. Тож часто романтичні партнери розповідають (інколи вигадані історії) про приємні сюрпризи від нових залицяльників зі стратегічної перспективи. Продавців навчають грати в аналогічну гру з нерішучими покупцями. Наприклад, ріелтор, що намагається продати будинок млявому потенційному клієнтові, який «сидить на паркані»⁵⁰, іноді може зателефонувати та повідомити про іншого потенційного покупця, що подивився будинок, вподобав його й домовився повернутися наступного дня, щоб обговорити умови. Якщо ця історія повністю вигадана, нового претендента зазвичай описують як чужинця з купою грошей: «Інвестор із сусіднього штату, який купує з огляду на оподаткування» і «терапевт із дружиною, які переїжджають до нашого міста» — найкращі варіанти. Тактика, яку в професійних колах називають «зігнати з паркану», може працювати

вкрай ефективно. Думка про програш суперникові часто перетворює нерішучого покупця на натхненного воїна.

Бажання отримати річ, за яку триває змагання, має ледь не фізичні аспекти. Покупці на розпродажах перед закриттям магазину чи на розпродажах із великими знижками зізнаються, що їх поглинають емоції. Заряджені натовпом конкурентів, вони рояться й борються, щоб здобути товар, яким в іншому разі знехтували б. Така поведінка нагадує феномен «шаленого пожирання», типового для деяких груп тварин. Комерційні рибалки використовують це явище, жменями кидаючи приману великим косякам певних видів риби. Вода моментально перетворюється на збаламучену суміш метушливих пливців та відкритих ротів, що змагаються за їжу. Цієї миті рибалки економлять час і гроші, закидаючи у воду вудки без примани, адже очманіла риба люто кусатиме будь-що, навіть голі металеві гачки.

[49](#) Щоб уникнути цієї проблеми, батьки не повинні бути надто суворі щодо дотримання правил. Наприклад, дитина, яка вимушено пропускає обід, може мати ще один прийом їжі перед вечерею, адже це не порушує загального правила й відповідно не стосується загальної свободи. Проблема виникає, коли вередливій дитині одного разу дозволяють згризти щось смачненьке, а потім ні, і вона не може побачити для цього жодної реальної причини. Саме такий вибірковий підхід може створити уявні свободи та спровокувати повстання.

[50](#) Ідеться про особу, яка майже готова купити щось. (Прим. ред.)



Заразна конкурентність

Запекла боротьба у відділі порцеляни лондонського супермаркету Harrod's, де покупці намагаються схопити найвигідніші пропозиції під час знаменитого літнього розпродажу.

Є помітна паралель між тим, як комерційні рибалки й супермаркети породжують запеклу конкуренцію між тими, кого прагнуть впіймати на гачок. Щоб привабити й збудити інтерес здобичі, рибалки розкидають подрібнену приману. З такою самою метою супермаркети, проводячи великі розпродажі, викидають кілька надзвичайно вигідних пропозицій, які активно рекламують так звані «товари-примани». Якщо примана — у будь-якій формі — спрацювала, формується великий та енергійний натовп, щоб її проковтнути. Дуже скоро, кваплячись виграти, група стає збудженою, майже осліпленою

змагальним характером ситуації. І люди, і риба однаково втрачають суть того, чого хочуть, і починають цілитися на все, щодо чого є конкуренція. Цікаво, чи тунець, який стрибає по палубі з порожнім гачком у роті, розмірковує: «Що це зі мною?», як покупець, що повертається додому з супермаркету з купою непотребу.

Якщо здається, що конкуренція за обмежені ресурси трапляється лише з такими невігадливими формами життя, як тунець чи професійні мисливці за знижками, варто придивитися до історії Баррі Діллера. На той час віцепрезидент програм прайм-тайму ABC, який згодом очолив *Paramount Pictures* та телевізійну мережу *Фокс*, Діллер 1973 року приймав цікаве рішення про купівлю. Він погодився заплатити 3,3 мільйона доларів за єдиний показ на телебаченні фільму «Пригода Посейдона». Цифра цікава тим, що набагато перевищувала найвищу ціну, яку будь-коли до того платили за одноразовий показ фільму — два мільйони доларів за «Паттона». Насправді плата була надмірна: ABC підрахувала, що втратить на показі фільму один мільйон доларів. Віцепрезидент NBC зі спеціальних програм Білл Сторк зауважив щодо цього: «У жодний спосіб вони ці гроші собі не повернуть, у жодний».

Як же міг такий проникливий і досвідчений бізнесмен, як Діллер, погодитися на угоду, що визначала передбачувану втрату одного мільйона доларів. Відповідь може лежати в другому важливому аспекті продажу: уперше фільм був запропонований телевізійним мережам на відкритому аукціоні. Ніколи раніше три мережі не були змушені змагатися за малодоступний ресурс саме в такий спосіб. Новаторська ідея змагальницького аукціону народилася в голові вигадливого продюсера фільму та віцепрезидента кіностудії *20th Century-Fox* Вільяма Селфа, який, напевно, був на сьомому небі від результату. Як ми можемо переконатися, що саме формат аукціону, а не якість блокбастера спричинив надзвичайну ціну продажу?

Окремі коментарі від учасників аукціону підтверджують це. Спочатку була заява переможця Баррі Діллера, яка мала на меті визначити майбутню політику для його мережі. Ніби процідивши кризь зуби, він сказав: «ABC вирішила в майбутньому більше ніколи не потрапляти в ситуацію аукціону». Ще більше інформації дають нам коментарі тодішнього президента *CBS Television* Роберта Вуда, який ледь не втратив голову й не переміг конкурентів з ABC та NBC:

Спочатку ми поводилися дуже раціонально. Ми оцінили стрічку з погляду того, що вона може нам дати, а тоді докинули трохи грошей на витрати.

Однак потім стартували торги. ABC почала з 2 мільйонів доларів. Я відповів 2,4 мільйона. ABC поставила 2,8. Нас охопила гарячка. Як людина, що втратила розум, я далі підвищував ставки. Зрештою, я поставив 3,2 мільйона й на мить запитав себе: «Матінко, якщо я виграю, то що в дідька з цим робитиму?» Коли ABC, зрештою, перебила мою ставку, я полегшено зітхнув. Цей досвід для мене дуже корисний (MacKenzie, 1974, с. 4).

Як свідчить інтерв'юер Боб Маккензі, коли Вуд сказав: «Цей досвід для мене дуже корисний», він посміхався. Ми можемо бути певні, що коли представник ABC Діллер заприсягся, що «ніколи знову», йому було не до сміху. Обох чоловіків багато чого навчив «Великий аукціон Посейдона». Утім, один із них не всміхався, адже цей урок коштував мільйон доларів. На щастя, і для нас є цінний, але набагато дешевший урок у згаданій ситуації. Загальне правило таке: коли вщухають пристрасті, опускається пил і ми бачимо, як переможені поводяться та говорять як переможці (і навпаки), нам варто особливо уважно придивитися до того, що збило куряву, — до відкритої конкуренції за малодоступний ресурс. Керівники телемереж навчилися: коли вони мають справу з диявольським поєднанням дефіциту та конкуренції, потрібна надзвичайна обережність.

Як захиститися?

Досить легко почуватися добре захищеним від тиску дефіциту, але набагато складніше ефективно йому протистояти на практиці. Частина проблеми полягає в тому, що наша типова реакція на дефіцит погіршує здатність мислити. Коли ми бачимо, як щось бажане стає менш доступним, то відчуваємо фізичне збудження. Це дуже добре видно в ситуаціях, які передбачають пряму конкуренцію, коли кров б'є в голову, фокус звужується, а емоції стають бурхливіші (Teuscher, 2005). З посиленням цього інтуїтивного потоку когнітивний і раціональний складники нівелюються. У безладі збудження складно

залишатися спокійним та розваженим. Як зауважив президент *CBS-TV* Роберт Вуд одразу після досвіду з «Посейдоном»: «Тебе захоплює манія, вона прискорюється, логіка вилітає у вікно» (MacKenzie, 1974).

Саме в цьому скрутність нашого становища: мало знати причини й особливості тиску дефіциту, щоб від них захиститися, бо знання — це когнітивний акт, а наша емоційна реакція на тиск дефіциту пригнічує когнітивні процеси. Насправді це одна з причин високої ефективності тактик, що ґрунтуються на дефіциті. Якщо їх правильно застосувати, наша перша лінія оборони від дурної поведінки — вдумливий аналіз ситуації — перестає працювати.

Якщо мозок затуманює збудження й ми не можемо покласти на наші знання про принцип дефіциту, щоб підтримати доречно обережну поведінку, що ж тоді можемо застосувати? Мабуть, у найкращих традиціях джіу-джитсу можна використати саме збудження як головний дзвіночок. Замість того щоб покладатися на вдумливий когнітивний аналіз усієї ситуації, ми можемо відзначити це внутрішнє, інтуїтивне піднесення як попередження. Якщо навчитися відчувати, як наростає збудження в ситуації поступливості, то можна попередити себе про ймовірність застосування тактики дефіциту та потребу бути обережним.

Припустімо, однак, що ми виконаємо цей трюк, сприйнявши наростання хвилі збудження як сигнал заспокоїтися й надалі діяти обережно. Що тоді? Чи є ще якась інформація, яку можна використати, щоб прийняти правильне рішення в ситуації дефіциту? Зрештою, просто визнати, що варто рухатися обережно, замало, бо це нічого не говорить нам про напрямок, у якому потрібно рухатися; це тільки дає необхідний контекст для продуманого рішення.

На щастя, інформація, на якій ми можемо ґрунтувати обдумані рішення щодо малодоступних речей, доступна. Цю інформацію нам дало дослідження печива з шоколадними крихтами, під час якого науковці виявили дещо дивне, але доволі показове щодо дефіциту: хоч малодоступне печиво оцінювали як набагато бажаніше, його не визначали як смачніше за доступне. Тому, попри посилене бажання, спричинене дефіцитом (оцінювачі сказали, що вони хотіли б більше недоступного печива в майбутньому й заплатили б за нього вищу ціну), печиво анітрохи не стало смачнішим. У цьому прихована важлива деталь. Радість дає не досвід використання малодоступного

товару, а саме володіння ним. Важливо, щоб ми не плутали ці дві речі. Коли ми наражаємося на тиск дефіциту певної речі, то мусимо також відповісти на питання, для чого вона нам потрібна. Якщо відповідь у тому, що ми хочемо цю річ, щоб мати соціальні, економічні чи психологічні переваги володіння чимось рідкісним, тоді добре; тиск дефіциту чудово підкаже нам, як багато ми готові за це заплатити, адже що менш воно доступне, то ціннішим буде для нас. Однак дуже часто ми не хочемо річ тільки заради володіння нею. Натомість ми хочемо відчувати цінність від її використання; ми хочемо її з'їсти, випити, доторкнутися, почути, сісти за її кермо чи використати в якийсь інший спосіб. У таких випадках надзвичайно важливо пам'ятати, що рідкісні речі не смакують, не відчуються, не звучать, не їдуть і не працюють краще тільки через їхню обмежену доступність.

Хоча ця ідея проста, ми не завжди її схоплюємо, коли маємо досвід підвищеної бажаності, яка природно притаманна рідкісним речам. Я можу послатися на приклад зі своєї родини. Мій брат Річард забезпечував себе під час навчання, використовуючи трюк поступливості й чудово заробляючи саме на схильності більшості людей помилятися. Насправді його тактика була така ефективна, що Річард працював лише кілька годин на вихідних, залишаючи решту часу для навчання.

Річард продавав машини, але не в салоні й не на стоянці. Він приватно купував кілька автомобілів за оголошеннями в газеті на одні вихідні і, використавши тільки трохи мила й води, продавав їх дорожче на наступні. Для цього було достатньо трьох умінь. По-перше, він мусив досить добре знатися на автомобілях, щоб купити ті, які пропонували за мінімальну ціну, нижню з-поміж цін у спеціальному довіднику, але які цілком можна було перепродати дорожче. По-друге, щойно він купував машину, то мав знати, як написати газетне оголошення, яке привернуло б увагу покупців. По-третє, коли приходив покупець, Річард мав знати, як використати принцип дефіциту, щоб спровокувати більше бажання отримати машину, ніж вона, можливо, заслуговувала. Річард мав усі три вміння. Однак нам достатньо оцінити його майстерність лише щодо третього.

У недільній газеті Річард розміщував оголошення про продаж машини, купленої попереднього тижня. Він умів писати чудові оголошення, тож зазвичай у неділю вранці багато спілкувався

телефоном із потенційними покупцями. Кожному клієнтові, що зацікавився й захотів подивитися автомобіль, Річард призначав зустріч на один час, тобто якщо зустріч була призначена шістьом особам, то всім, наприклад, на 14:00 того самого дня. Цей дрібний інструмент одночасної зустрічі торував шлях до поступливості пізніше, оскільки створював атмосферу конкуренції за обмежений ресурс.

Зазвичай потенційний клієнт, який прибував першим, починав уважно оглядати машину й поводився звично, зокрема вказував на будь-які дефекти чи недоліки й питав, чи можна поторгуватися щодо ціни. Психологія ситуації радикально змінювалася, коли під'їжджав другий покупець. Доступність машини будь-якому потенційному покупцеві раптово ставала обмеженою через присутність іншого. Часто той, хто прибув першим, ненавмисно посилюючи дух конкуренції, утверджував своє право оглянути машину першим: «Хвилинку, будь ласка, я був тут першим». Якщо покупець не посилався на таке право, це робив замість нього Річард: «Вибачте, але цей пан приїхав першим. Чи міг би я попросити вас зачекати кілька хвилин на іншому боці вулиці, поки він огляне машину? Тоді, якщо він вирішить, що не хоче чи не може її купити, я покажу автівку вам».

Річард стверджує, що можна було побачити, як перший покупець помітно хвилюється. Його неспішна оцінка позитивних і негативних сторін автівки несподівано перетворювалася на зараз або ніколи, на суперечку з часом у рішенні щодо купівлі. Якщо протягом наступних кількох хвилин він не вирішить узяти машину за ціну, яку просив Річард, то може втратити її назавжди на користь того... того новоприбулого, що зачався неподалік. Другий покупець був аналогічно збентежений поєднанням суперництва та обмеженої доступності. Він нервово крокував на відстані від місця події, дедалі більше сподіваючись отримати раптом такий бажаний шмат заліза. Якщо перший покупець, якому призначили зустріч на 14:00, не спроможеться купити машину чи навіть досить швидко вирішити, другий буде готовий на неї накинутися.

Якщо ці умови були недостатні, щоб негайно гарантувати вигідну купівлю, пастка остаточно закривалася, коли на місце події прибував третій потенційний клієнт, якому призначили зустріч о 14:00.

За словами Річарда, таке нагромадження конкуренції зазвичай надто тиснуло на першого претендента. Він швидко позбувався дискомфорту

і або погоджувався на ціну Річарда, або йшов геть. У такому разі другий прибулий чіплявся на шанс купити машину, відчуваючи полегшення й конкуренцію з тим... тим... новоприбулим, що заचाївся неподалік.

Усі ті покупці, що додали грошей для університетської освіти мого брата, не змогли розпізнати базову ознаку їхньої купівлі: посилене бажання, що спонукало придбати машину, не мало нічого спільного з її перевагами. Покупці не могли його розпізнати з двох причин. По-перше, ситуація, яку їм підлаштовував Річард, провокувала емоційну реакцію й ускладнювала чіткість мислення. По-друге, як наслідок, вони не зупинялися, щоб подумати, що назагал хотіли використовувати цю машину, а не просто нею володіти. Тиск конкуренції за малодоступні ресурси, який застосовував Річард, впливав лише на їхнє бажання будь-що мати автівку. Те, для чого вона їм насправді була потрібна, ставало неважливим.

ДОСВІД ЧИТАЧА 7.4

Від пані з Польщі

Кілька днів тому я стала жертвою технік, про які ви пишете. Я була шокована, адже не належу до тих людей, яких легко переконати; однак я щойно прочитала «Психологію впливу», тож справді була чутлива до цих стратегій.

У супермаркеті можна було скуштувати певні товари. Симпатична дівчина запропонувала мені склянку напою. Я спробувала, і напій виявився непоганий. Тоді дівчина спитала, чи мені сподобалося. Коли я відповіла так, вона запропонувала мені купити чотири пляшки цього напою (принцип послідовності — мені сподобалося, тож я повинна купити; принцип взаємності — вона спочатку дала мені щось безкоштовно). Однак я була не така наївна й відмовилася. Ця продавчиня, проте, не здалася: «Може, хоча б пляшечку?» (тактика «відмовитися-і-поступитися»). Але я знову не погодилася.

Тоді продавчиня сказала, що цей напій імпортують із Бразилії й вона не знає, чи він буде в супермаркеті надалі. Правило дефіциту спрацювало, тож я купила одну пляшечку. Коли я випила напій удома, смак досі був непоганий, але не надзвичайний. На щастя, більшість продавців не такі терплячі й наполегливі.

Примітка автора: Хіба не цікаво, що, хоч ця читачка знала про принцип дефіциту, він усе одно змусив її купити щось, чого вона насправді не хотіла. Щоб озброїтися проти нього в найкращий спосіб, жінці потрібно було нагадати собі, що, як і малодоступне печиво, малодоступний напій смакував не ліпше, ніж доступний.

Якщо ми виявимо, що в ситуації поступливості на нас з усіх боків спрямований тиск дефіциту, наша оптимальна реакція матиме два послідовні кроки. Щойно відчувши приплив емоційного збудження, спричинений впливом дефіциту, ми повинні використати це щораз

більше збудження як сигнал зупинитися. Панічним, гарячковим рішенням немає місця в мудрих реакціях щодо поступливості. Нам потрібно заспокоїтися й відновити раціональну перспективу. Щойно ми це зробимо, зможемо перейти до наступного кроку, спитавши себе, чому хочемо отримати цю річ. Якщо відповідь у тому, що хочемо річ просто, щоб володіти нею, тоді ми повинні використати її доступність, щоб визначити, як багато ми готові за неї заплатити. Однак, якщо відповідь у тому, що ми хочемо річ насамперед для її функції (тобто ми хочемо щось хороше, щоб на ньому їздити, з'їсти його чи випити), тоді мусимо пам'ятати, що ця річ функціонуватиме незалежно від того, багато її чи мало. Дуже просто: ми мусимо пригадати, що малодоступне печиво не смачніше від доступного.

Підсумки

- Згідно з принципом дефіциту люди приписують більшу цінність можливостям, коли вони менш доступні. Використання цього принципу для прибутку можна побачити в техніках поступливості, зокрема в техніках «обмеженої кількості» та «реченця», коли нас намагаються переконати, що доступ до певної пропозиції обмежений у часі.
- Принцип дефіциту працює з двох причин. По-перше, речі, які складно здобути, зазвичай цінніші, тому доступність речі чи досвіду може ставати підказкою щодо їхньої якості. По-друге, коли речі стають менш доступні, ми втрачаємо свободи. Згідно з психологічною теорією реактивного опору, ми реагуємо на втрату свобод тим, що хочемо ними володіти (разом із дотичними товарами та послугами) більше, ніж раніше.
- Як мотиватор, реактивний опір виявляє себе впродовж усього життя. Однак він найбільш очевидний у двох проміжках — у кризі двох років та підлітковому віці. В обидва ці періоди виникає почуття індивідуальності, яке виводить на перший план контроль, право та свободу. Отже, особи цього віку особливо чутливі до обмежень.
- Крім впливу на визначення ціни товарів, принцип дефіциту також стосується того, як оцінюють інформацію. Дослідження вказують, що обмежений доступ до певних висловлювань спонукає індивідів більше прагнути ознайомитися з ними й ставитися до них прихильніше.

Остання з цих знахідок — обмежена інформація переконливіша — видається досить неочікуваною. У разі цензури такий ефект помітний, навіть коли люди не ознайомилися зі змістом цензурованого. Якщо ж вони з ним ознайомилися, то текст стає впливовішим, коли його сприймають як ексклюзивну інформацію.

- Принцип дефіциту найчастіше спрацьовує за двох сприятливих умов. По-перше, цінність дефіцитних речей зростає, якщо вони стали малодоступними недавно. Тобто ми більше цінуємо речі, доступ до яких обмежено щойно, ніж ті, які були обмежені весь час. По-друге, ми найбільш прихильні до обмежених ресурсів, коли конкуруємо за них з іншими.

- Складно когнітивно відмежувати себе від тиску дефіциту, бо він здатен стимулювати емоції, які ускладнюють мислення. Щоб захиститися, ми можемо спробувати бути пильними до раптового збудження в ситуаціях, у яких йдеться про дефіцит. Щойно ми отримуємо такий сигнал, можемо зробити кроки, щоб заспокоїти збудження й оцінити якість пропозиції, визначивши, чому ми цього хочемо.

ЗАПИТАННЯ для самоконтролю

Опанування змісту

1. Як пов'язані принцип дефіциту та психологічна теорія реактивного опору Брема?
2. Чому «морочливі дворічки» й підлітки особливо чутливі до реактивного опору?
3. Як може сучасна соціальна наука пояснити смерті знаменитих героїв Шекспіра — Ромео та Джульєтти?
4. Які стандартні реакції потенційної аудиторії на заборонену інформацію?
5. Що нам говорить дослідження печива з шоколадними крихтами (*Worchel, Lee, & Adewole (1975)*) про умови, які максимізують наслідки принципу дефіциту?

Критичне мислення

1. Срібло завжди було корисним і рідкісним металом. Яку з цих якостей, на вашу думку, мав на увазі Ксенофонт (у 355 році до н. е.), коли писав: «Ніхто ніколи не володів такою кількістю срібла, щоб більше його не бажати. Якщо в людини виявиться велика його кількість, однакову насолоду їй дасть і закопування надлишку, і його використання»?

2. Овідій сказав: «Ніхто не хоче легкодоступних речей, а заборонене зваблює». Поясніть його думку в термінах психології.

3. Пригадайте підхід мого брата Річарда до продажу старих автомобілів. Він ніколи нікого не обманював, однак деякі друзі звинувачували його в неетичності. Як ви вважаєте? Його техніка була етично прийнятна чи неприйнятна? Чому?

4. Понад десятиліття основний зміст масової рекламної кампанії сигарет *Virginia Slims* полягав у тому, що сучасні жінки «подолали довгий шлях» відтоді, коли соціальні норми вимагали від них бути тихими, чемними й покірливими. «Більше ніколи, — стверджували ці реклами, — жінка не має почуватися зв'язаною шовіністичними та старомодними обмеженнями її незалежності». Хай як ви ставитеся до цього повідомлення, застосуйте своє знання психологічної теорії реактивного опору, щоб пояснити такий факт: протягом цієї тривалої кампанії відсоток жінок, що курили, збільшився лише в одній демографічній групі США — дівчата-підлітки.

5. Як оголошення на початку цього розділу розкриває його тему?

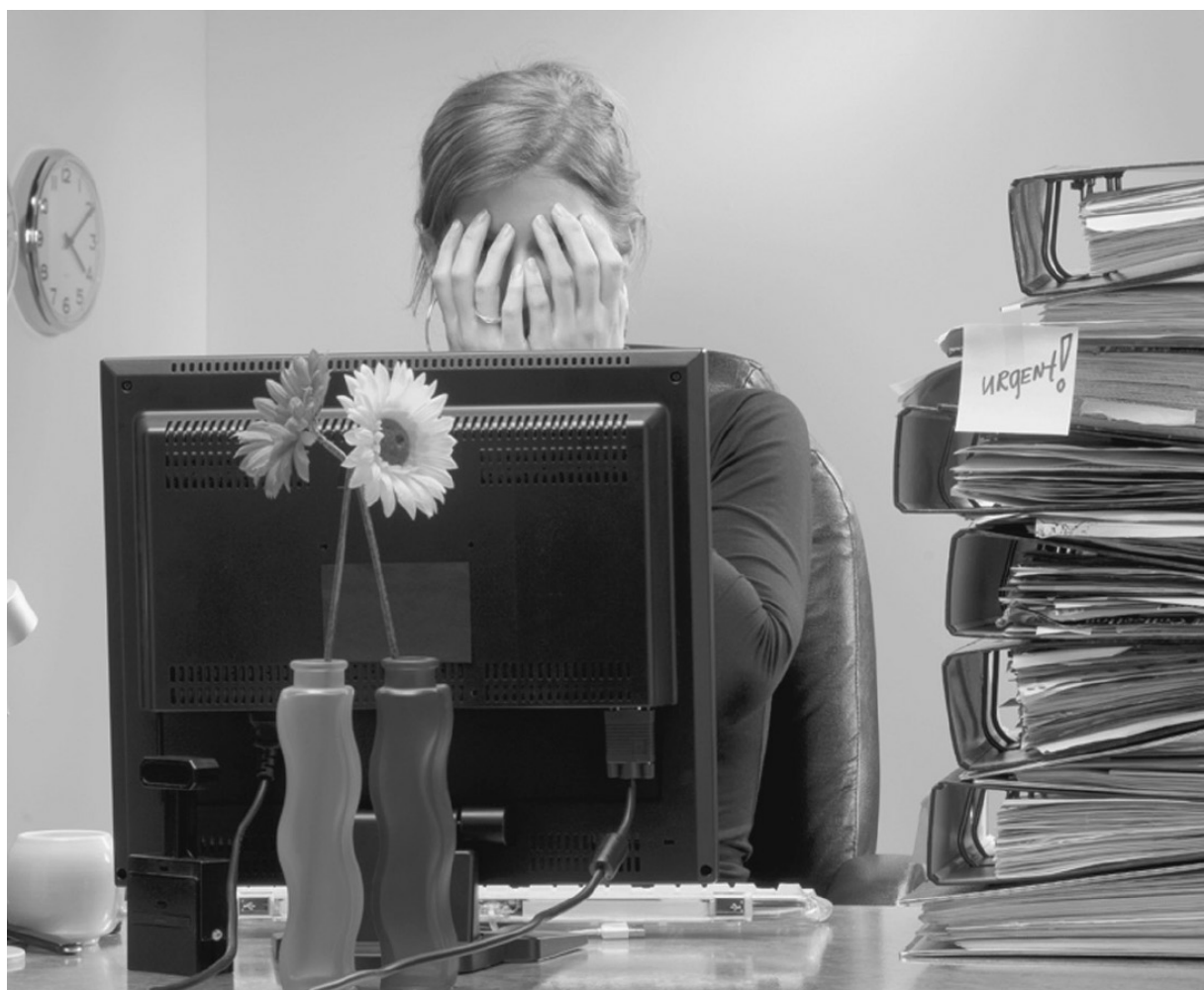
РОЗДІЛ 8. НЕГАЙНИЙ ВПЛИВ ПРИМІТИВНА ЗГОДА В ЕПОХУ АВТОМАТИЗМУ

Щодня й щоразу стаю кращим.

Еміль Куе

Щодня й щоразу стаю зайнятішим.

Роберт Чалдині



У 1960-х роках жив собі чоловік на ім'я Джо Пайн, ведучий доволі цікавого телевізійного ток-шоу в Каліфорнії. Особливістю цієї програми був в'їдливий і конфронтаційний спосіб спілкування Пайна з його гостями — переважно голодними до ефірного часу шоуменами, майбутніми знаменитостями та представниками радикальних політичних чи громадських організацій. Різкий тон ведучого мав на меті спровокувати гостей на суперечки, змусити їх хвилюватися, спонукати до незручних зізнань і загалом виставити дурнями. Нерідко Пайн, відрекомендувавши гостя, негайно кидався в наступ на його погляди, талант чи зовнішність. Деякі люди стверджували, що ущипливість Пайна частково була наслідком ампутації ноги, мовляв, це позначилося на його ставленні до життя. Інші казали, що ні, він просто злостивий із природи.

Одного вечора гостем на шоу був рок-музикант Френк Заппа. Тоді, у 1960-х роках, дуже довге волосся в чоловіків ще вважали незвичним і неоднозначним. Щойно Заппу представили, відбувся такий діалог.

Пайн: Мені здається, що довге волосся перетворює вас на дівчину.

Заппа: Мені здається, що дерев'яна нога перетворює вас на стіл.

Примітивний автоматизм

Діалог Пайна та Заппи чи не найулюбленіший із відомих мені експромтів, але він також ілюструє головну ідею цієї книжки: дуже часто, коли ми приймаємо якесь рішення, то не беремо до уваги всю доступну релевантну інформацію. Натомість ми використовуємо лише один найпоказовіший її елемент. Проте ізольована частинка інформації, навіть якщо вона зазвичай дає нам вдалі вказівки, може призвести до відверто дурнувятих помилок. А коли цими помилками користаються деякі розумники, ми здаємося дурнями або й гірше.

Інша тема також проходить через усю книжку, додаючи складності: попри вразливість до немудрих рішень, зумовлену спробою спертися на один фрагмент доступних даних, темп сучасного життя вимагає, щоб ми часто користувалися таким коротким шляхом. Пригадайте, як на початку першого розділу ми порівнювали короткий шлях з автоматичними реакціями нижчих тварин, у яких складні схеми поведінки можуть вмикатися за наявності єдиного стимулу — звуку

«чів-чів», певного відтінку червоного нагрудного пір'я чи особливої послідовності миготіння. Нижчі тварини мусять часто покладатися на такий єдиний стимул, адже їхні розумові здатності дуже обмежені. Їхній маленький мозок не може фіксувати та обробляти всю відповідну інформацію з довкілля. Тому ці види стали особливо чутливими до певних елементів інформації. Цих частин інформації в нормальних умовах достатньо для правильної реакції, тож зазвичай система дуже ефективна. Коли б матуся-індичка не почула «чів-чів», *клац-бац* — і механічно запускається правильна материнська поведінка. Це зберігає чималу частину її обмежених мозкових здатностей для інших ситуацій і вибору, з якими вона змушена мати справу протягом дня.

Звісно, наш мозок набагато ефективніший, ніж в індички чи будь-якої іншої тварини, якщо вже так. Ніхто не може змагатися з нами у здатності враховувати всю множинність значущих фактів, а отже, приймати правильні рішення. Очевидно, що така перевага над іншими видами в обробленні інформації сприяла тому, що ми стали панівною формою життя на планеті.

Проте наші можливості також обмежені, тож заради ефективності ми часом мусимо відступати від часомістких, структурованих, зіпертих на факти рішень до більш автоматичного та примітивного реагування, що ґрунтується на одному складнику. Наприклад, вирішуючи погодитися чи не погодитися на запит, ми часто зважаємо на один аспект значущої інформації в ситуації. У попередніх розділах ми розглянули кілька найпопулярніших елементів інформації, які використовуємо як підказки в ситуаціях поступливості. Ці підказки найпопулярніші саме тому, що вони найнадійніші й зазвичай вказують нам на правильний вибір. Саме тому ми, приймаючи рішення щодо поступливості, так часто та автоматично покладаємося на чинники взаємності, послідовності, соціального доказу, симпатії, авторитету й дефіциту. Кожен із них надає дуже надійну підказку, коли краще сказати «так», а коли «ні».

Ми схильні використовувати ці окремі підказки, коли бракує бажання, часу, енергії чи когнітивних ресурсів, щоб повністю проаналізувати ситуацію. Коли ми поспішаємо, зазнаємо стресу, невпевнені, байдужі, відвертаємо увагу чи втомлені, то схильні фокусуватися на меншій частці доступної інформації. Приймаючи в таких умовах рішення, ми часто вдаємося до радше примітивного,

але потрібного підходу єдиного чудового доказу⁵¹. Це все підводить до тривожного усвідомлення: колись ми здобули світове панування як вид завдяки високоефективному інтелектуальному апарату, але створили таке складне, динамічне й навантажене інформацією середовище, що тепер більше мусимо взаємодіяти з ним подібно до тварин, яких ми давно перевершили.

Наслідки часом можуть бути згубні. Пригадуєте сумнозвісну атаку ФБР на штаб Церкви Гілки Давидової у Вейко, штат Техас? Консультанти Міністерства юстиції США стверджують: під час облоги будівлі ФБР зібрало так багато інформації, що переважно змушене було її проігнорувати. Професор Роберт Лоуден, один із консультантів Міністерства юстиції, сказав: «ФБР було так перенавантажене розвідувальною інформацією... вони просто поклалися на практики зі свого минулого — оскільки в них не було жодного досвіду в релігійних питаннях, вони потрактували церкву як звичайну барикаду» (*Overload of Advice*, 1993). Це завершилося катастрофою: коли ФБР, зрештою, пішло в атаку, понад вісімдесят членів секти загинули в акті самоспалення, до якого їх спонукали віра та страх.

Сучасний автоматизм

Джон Стюарт Мілль, британський економіст, політичний мислитель і філософ, помер майже 150 років тому. Рік його смерті (1873) важливий, адже Мілль був останньою людиною, яка знала все на світі, що було відомо на той час. Сьогодні смішно навіть припустити, що хтось із нас може знати всі наявні факти. Після тривалого періоду повільного накопичення людське знання, як снігова куля, вкотилося в еру свого інерційного, експоненційного, монструозного розростання. Ми живемо у світі, де більшості інформації менше 15 років. Лише в окремих галузях науки (наприклад, у фізиці), знання, як стверджують, подвоюється що вісім років. Вибухове розростання наукової інформації не обмежується такими таємничими галузями, як молекулярна хімія чи квантова фізика, воно поширюється й на побутові сфери знання, де ми намагаємося йти в ногу з часом, — здоров'я, виховання дітей, харчування. Ба більше, таке швидке зростання, ймовірно, триватиме, адже дослідники заповнюють

найновішими відкриттями приблизно 400 000 наукових журналів у всьому світі.

Крім приголомшливого прогресу науки, дуже швидко змінюються й повсякденні речі. Згідно зі щорічними опитуваннями агенції *Gallup*, питання, які люди вважають найважливішими в публічному порядку денному, дедалі більш урізноманітнюються й утримуються на ньому коротший час. Ми частіше та швидше подорожуємо, частіше переселяємося в нові помешкання, які швидше зводять та розбирають. Ми контактуємо з більшою кількістю людей і маємо з ними коротші стосунки. У супермаркетах, автомобільних салонах і торгових центрах ми натрапляємо на множину вибору між стилями та продуктами, про які минулого року й не підозрювали, а вже наступного року вони можуть втратити актуальність чи зникнути. Новизна, швидкоплинність, різноманітність і прискорення перетворилися на основні ознаки цивілізованого існування.

Цю лавину інформації та вибору уможливив неймовірний технологічний прогрес. Провідну роль у ньому відіграли прориви в нашій здатності збирати, зберігати, використовувати та передавати інформацію. Спочатку плоди такого розвитку мали хіба великі організації — урядові агенції чи потужні корпорації. З подальшим розвитком телекомунікацій і комп'ютерних технологій приголомшливі обсяги інформації стали доступними кожному громадянину. Масштабні кабельні та супутникові системи телебачення прокладають один зі шляхів, якими ця інформація потрапляє в середньостатистичний будинок.

Іншим таким провідником став персональний комп'ютер. У 1972 році Норман Макре, редактор журналу *Economist*, пророчо розмірковував про майбутнє:

У перспективі ми нарешті ввійдемо в епоху, коли будь-який нікчема, усівшись за комп'ютером у своїй лабораторії, кабінеті, публічній бібліотеці чи вдома, зможе заглибитися в неймовірні масиви інформації, розміщені на базах даних промислових масштабів, а їхні потужності зосереджувати та обробляти інформацію в десятки тисяч разів перевищуватимуть можливості людського мозку, навіть якщо це мозок Ейнштейна (Macrae, 1972).

⁵¹ Про таке звуження у сприйнятті та прийнятті рішень див. у Albarracin & Wyer (2001); Bodenhausen (1990); Chajut & Algom (2003); Easterbrook (1959); Gilbert and Osborne (1989); Hockey and Hamilton (1970); Keinan (1987); Kruglanski and Freund (1983); Mackworth (1965); Milgram (1970); Paulus, Martin, and Murphy (1992); Sengupta & Johar (2001); Tversky & Kahneman (1974); та Webster, Richter & Kruglansk (1996).

Sipress



Неможлива кількість можливостей

Утома від надміру можливостей.

© 1984, David Sipress, from *Wishful Thinking*, © 1987, by Harper and Row.

Минуло лише десять років, і журнал *Time* засвідчив, що майбутня епоха Макре вже настала, обравши Людиною Року машину — персональний комп'ютер. Редактори *Time* виправдовували свій вибір «ажіотажем» у купівлі маленьких комп'ютерів і стверджували, що «Америка [і] в ширшій перспективі цілий світ вже ніколи не будуть такими, як раніше». Візія Макре втілюється сьогодні. Мільйони «нікчем» сидять перед комп'ютерами, здатними презентувати та проаналізувати таку кількість даних, під якою можна поховати будь-якого Ейнштейна.

Візіонери нашої епохи — на кшталт Білла Ґейтса, очільника *Microsoft*, — погоджуються з Макре, стверджуючи, що ми створюємо

набір пристроїв, здатних надати всесвіт інформації «будь-кому, будь-де, будь-коли» (Davidson, 1999). Однак зауважте дещо важливе: сучасну епоху часто називають інформаційною епохою, але ніколи — епохою знання. Інформація не перетворюється на знання автоматично. Її спочатку потрібно обробити — отримати, увібрати, збагнути, інтегрувати та запам'ятати.

Хай будуть благословенні короткі шляхи

Оскільки технології здатні еволюціонувати набагато швидше, ніж ми самі, наших природних можливостей до оброблення інформації чимраз більше бракуватиме, щоб упоратися з типовим для сучасного життя надлишком змін, виборів та викликів. Дедалі частіше ми виявлятимемо, що перебуваємо в становищі нижчих тварин — наш ментальний апарат непристосований до складності й багатства зовнішнього середовища. На відміну від нижчих тварин, чиї когнітивні спроможності завжди були відносно недосконалі, ми самі створили власну недосконалість, побудувавши радикально складніший світ. Наша новонабута недосконалість аналогічна до давньої недосконалості тварин: приймаючи рішення, ми дедалі менше вдумливо аналізуємо ситуацію загалом. Щоб упоратися з таким «паралічем аналізу», ми чимраз більше зосереджуватимемося на єдиній, переважно надійній її ознаці⁵².

Коли ці окремі аспекти насправді варті довіри, немає нічого поганого в пошуку короткого шляху, який передбачає звуження уваги й автоматичне реагування на певну частину інформації. Проблема виникає, коли зазвичай варті довіри вказівки з певних причин дають нам погані поради, спонукають до помилкових дій і хибних рішень. Як ми побачили, такою причиною можуть стати хитрощі деяких професіоналів поступливості, які намагаються здобути зиск завдяки бездумності та механічності реагування коротким шляхом. Якщо, як видається, пошук рішення коротким шляхом траплятиметься дедалі частіше завдяки темпу та особливостям сучасного життя, то можна бути певними, що частота подібних фокусів також збільшиться.

Що ми можемо зробити, очікуючи посиленої атаки на нашу систему коротких шляхів? Я раджу не так ухилятися від цієї атаки, як перейти в потужну контратаку, маючи важливе застереження. Професіоналів

поступливості, які чесно грають на полі реагування через короткий шлях, не варто вважати ворогами. Навпаки, вони наші союзники в ефективному та адаптивному процесі обміну. Правильними цілями для зворотної агресії є лише ті особи, які фальсифікують чи некоректно подають дані, що природно провокують наші реакції коротким шляхом.

Візьмімо як ілюстрацію той короткий шлях, яким ми користуємося чи не найчастіше. Згідно з принципом соціального доказу, ми часто вирішуємо робити те, що роблять інші, схожі на нас люди. Це виправдано з усіх поглядів, адже здебільшого популярна в певній ситуації дія функційна й доречна. Отже, рекламник, який, не використовуючи оманливої статистики, надає інформацію, що певну марку зубної пасти продають найкраще, ділиться цінними даними про якість продукту і про те, що він, мабуть, нам сподобається. Якщо ми шукаємо в магазині тюбик чудової зубної пасти, то можемо довіритися цьому одному фрагменту інформації та популярності й вирішити її спробувати. Ця стратегія, яка, ймовірно, поведе нас у правильному напрямку, навряд чи завдасть великої шкоди й збереже нашу когнітивну енергію для взаємодії з рештою більш навантаженого інформацією та перенавантаженого рішеннями середовища. Рекламник, який дозволяє нам використовувати цю ефективну стратегію, для нас не антагоніст: він радше партнер.

Утім, та сама історія має зовсім інакший вигляд, коли професіонал поступливості подає оманливі сигнали, щоб стимулювати відповідь коротким шляхом. Ворогом є рекламник, який намагається створити враження популярності зубної пасти, скажімо, знявши серію рекламних відео у форматі зрежисованих «інтерв'ю з випадковими перехожими», де продукт вихваляє група акторів, що вдає пересічних громадян. У такому разі свідчення популярності сфабриковані, а нас (тобто принцип соціального доказу та реакцію на нього через короткий шлях) експлуатують. В одному з попередніх розділів я рекомендував не купувати жодних товарів, які з'являються в рекламах із фейковими свідченнями реальних людей, і закликав надсилати листи виробникам з описом причини та пропозицією змінити рекламну агенцію. Я також радив не менш агресивно реагувати на будь-яку ситуацію, коли професіонал поступливості зловживає принципом соціального доказу (або будь-яким іншим інструментом впливу) у такий спосіб. Ми маємо

відмовитися від перегляду телепрограм із записами закадрового сміху. Якщо бачимо, як бармен починає зміну, запихаючи в банку для чайових банкноту чи дві, він не повинен отримати чайових від нас. Якщо, простоявши в черзі перед нічним клубом, ми потім виявляємо, що всередині дуже просторо, а очікування підлаштували, щоб вразити перехожих фальшивими доказами популярності закладу, варто одразу звідти піти й розповісти про причину тим, хто досі чекає в черзі. Власне, ми маємо бути готові застосувати бойкот, погрози, конфронтацію, цензуру, тиради, майже будь-що, щоб завдати удару у відповідь.

Я не вважаю себе задиракою, але активно обстоюю такі войовничі дії, тому що в певному розумінні перебуваю у стані війни з експлуататорами. Усі ми перебуваємо. Однак важливо визнати, що рушієм агресивної поведінки не є їхнє бажання отримати прибутки; зрештою, усі ми певною мірою керуємося таким бажанням. Справжньою зрадою, яку годі терпіти, є будь-яке намагання мати зиск у спосіб, що загрожує безпеці наших коротких шляхів. Інтенсивність сучасного повсякдення вимагає, щоб на ці короткі шляхи можна було покластися, щоб були типові рішення, які допомагали б упоратися з усім навантаженням. Такі рішення більше не розкіш, вони перетворилися на цілковиту потребу, і вага її зростає разом із темпом пульсу змін. Саме тому ми мусимо прагнути завдати удару у відповідь, коли хтось зраджує наші типові правила заради прибутку. Ми хочемо, щоб такі правила були якомога ефективніші. Адже що більше їх підважуватимуть хитрощі шахраїв, то менше ми зможемо їх використовувати, а отже, послабиться наша здатність ефективно впоратися зі складними рішеннями. Ми не можемо здатися без бою. Ставки надто високі.

Підсумки

- Сучасне життя відрізняється від усіх більш ранніх періодів. Завдяки надзвичайним технологічним проривам інформація нагромаджується, а вибір та альтернативи розширюються. У цій лавині змін і виборів ми мусили адаптуватися. Одним із фундаментальних пристосувань став спосіб прийняття рішень. Хоч ми всі бажаємо приймати найпродуманіші й цілком осмислені рішення (наскільки це

можливо в кожній ситуації), мінливість і наростання темпу сучасного життя часто позбавляють нас потрібних умов, щоб уважно проаналізувати всі «за» та «проти». Дедалі частіше ми змушені вдаватися до іншого підходу в прийнятті рішень — короткого шляху, у якому рішення поступитися (чи погодитися, чи повірити, чи купити) приймають на основі зазвичай надійного елемента інформації. Найнадійніші, а отже, найпопулярніші підходи описані в цій книжці. Ідеться про зобов'язання, можливість відповісти взаємністю, соціальні докази схожих інших, почуття симпатії чи дружби, вплив авторитетів та інформацію про дефіцит.

- Через чимраз сильнішу тенденцію когнітивного перенавантаження в нашому суспільстві прийняття рішень коротким шляхом, імовірно, відбуватиметься дедалі частіше. Професіонали поступливості, які додають до своїх запитів той чи той тригер впливу, найпевніше, досягатимуть успіху. Використання таких тригерів у практиках не обов'язково експлуаторське. Воно стає таким, тільки коли йдеться не про природну рису ситуації, а її імітацію. Щоб зберегти позитивні риси відповіді коротким шляхом, важливо протистояти штучному створенню ситуації всіма доступними засобами.

ЗАПИТАННЯ для самоконтролю

Критичне мислення

1. Виберіть три будь-які інструменти впливу, зазначені в цій книжці. Опишіть у кожному випадку, як можна використати інструмент, щоб збільшити поступливість у спосіб, який видаватиметься вам експлуаторським чи неексплуаторським.

2. Для кожного з вибраних інструментів впливу опишіть спосіб, яким захищатиметеся, якщо зброя буде використана проти вас.

3. Опишіть три найважливіші уроки процесу впливу, про які ви дізналися з цієї книжки.

⁵² Навіть судді використовують підхід короткого шляху, хоч ми очікуємо від них вдумливих і розважливих рішень. Наприклад, виносячи ухвалу щодо розміру застави, судді схильні орієнтуватися на попередні висновки прокурора, офіцера поліції чи на якийсь нещодавній судовий процес, а не здійснювати складніший аналіз чинників, пов'язаних із цим процесом (*Dhami, 2003*).

ПОСИЛАННЯ

- Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity*. New York: Free Press.
- Abrams, D., Wetherell, M., Cochrane, S., Hogg, M. A., & Turner, J. C. (1990). Knowing what to think by knowing who you are. *British Journal of Social Psychology*, 29, 97—119.
- Adams, G. R. (1977). Physical attractiveness research: Toward a developmental social psychology of beauty. *Human Development*, 20, 217—239.
- Albarracín, D., & Wyer, R. S. (2001). Elaborative and nonelaborative processing of a behavior-related communication. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 691—705.
- Allgeier, A. R., Byrne, D., Brooks, B., & Revnes, D. (1979). The waffle phenomenon: Negative evaluations of those who shift attitudinally. *Journal of Applied Social Psychology*, 9, 170—182.
- Allison, S. T., & Messick, D. M. (1988). The feature-positive effect, attitude strength, and degree of perceived consensus. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 14, 231—241.
- Allison, S. T., Mackie, D. M., Muller, M. M., & Worth, L. T. (1993). Sequential correspondence biases and perceptions of change. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 19, 151—157.
- Anderson, S. M., & Zimbardo, P. G. (1984). On resisting social influence. *Cultic Studies Journal*, 1, 196—219.
- Andry, R. (1970). *The social contract*. New York; Atheneum.
- Aronson, E. (1975, February). The jigsaw route to learning and liking. *Psychology Today*, pp. 43—50.
- Aronson, E., & Mills, J. (1959). The effect of severity of initiation on liking for a group. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 59, 177—181.
- Aronson, E., Bridgeman, D. L., & Geffner, R. (1978a). The effects of a cooperative classroom structure on students' behavior and attitudes. In D. Bar-Tal & L. Saxe (Eds.), *Social psychology of education: Theory and research*. New York: Halstead Press.
- Aronson, E., Bridgeman, D. L., & Geffner, R. (1978b). Interdependent interactions and prosocial behavior. *Journal of Research and Development in Education*, 12, 16—27.
- Aronson, E., Stephan C., Sikes, J., Blaney, N., & Snapp, M. (1978). *The jigsaw classroom*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Asch, S. (1946). Forming impressions of personality. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 41, 258—290.
- Ashmore, R. D., Ramchandra, V., & Jones, R. A. (1971, April). *Censorship as an attitude change induction*. Paper presented at the meeting of the Eastern Psychological Association, New York.
- Asimov, I. (1975, August 30). *The Miss America pageant*. TV Guide.
- Aune, R. K., & Basil, M. C. (1994). A relational obligations approach to the foot-in-the-mouth effect. *Journal of Applied Social Psychology*, 24, 546—556.
- Bachman, W., & Katzev, R. (1982). The effects on noncontingent free bus tickets and personal commitment on urban bus ridership. *Transportation Research*, 16A(2), 103—108.
- Bandura, A., & Menlove, F. L. (1968). Factors determining vicarious extinction of avoidance behavior through symbolic modeling. *Journal of Personality and Social Psychology*, 8, 99—108.
- Bandura, A., Grusec, J. E., & Menlove, F. L. (1967). Vicarious extinction of avoidance behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 5, 16—23.
- Bargh, J. A., & Williams, E. L. (2006). The automaticity of social life. *Current Directions in Psychological Science*, 15, 1—4.
- Barhaugh, K. (2008, January 17). Choteau school board decision to cancel speech took away a unique opportunity to learn. *Great Falls Tribune online*. Retrieved from <http://www.greatfallstribune.com/apps/pbcs.dll/article? AID=2008801140306>.
- Barker, J. (1998, May 10). Judges on junkets. *The Arizona Republic*, pp. A1, A6, A7.
- Bastardi, A., & Shafir, E. (2000). Nonconsequential reasoning and its consequences. *Current Directions in Psychological Science*, 9, 216—219.
- Benson, P. L., Karabenic, S. A., & Lerner, R. M. (1976). Pretty pleases: The effects of physical attractiveness on race, sex, and receiving help. *Journal of Experimental Social Psychology*, 12, 409—415.
- Benton, A. A., Kelley, H. H., & Liebling, B. (1972). Effects of extremity of offers and concession rate on the outcomes of bargaining. *Journal of Personality and Social Psychology*, 24, 73—83.
- Berry, S. H., & Kanouse, D. E. (1987). Physician response to a mailed survey: An experiment in timing of payment. *Public Opinion Quarterly*, 51, 102—114.
- Berscheid, E., & Walster [Hatfield], E. (1978). *Interpersonal attraction*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Bickman, L. (1974). The social power of a uniform. *Journal of Applied Social Psychology*, 4, 47—61.

- Bierley, C., McSweeney, F. K., & Vannieuwkerk, R. (1985). Classical conditioning preferences of stimuli. *Journal of Consumer Research*, 12, 316—323.
- Blake, R., & Mouton, J. (1979). Intergroup problem solving in organizations: From theory to practice. In W. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations*. Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Blass, T. (1999). The Milgram paradigm after 35 years: Some things we now know about obedience to authority. *Journal of Applied Social Psychology*, 29, 955—978.
- Blass, T. (2004). *The man who shocked the world: The life and legacy of Stanley Milgram*. New York: Basic Books.
- Bodenhausen, G. V. (1990). Stereotypes as judgmental heuristics: Evidence of circadian variations in discrimination. *Psychological Science*, 1, 319—322.
- Bodenhausen, G. V., Macrae, C. N., & Sherman, J. W. (1999). On the dialectics of discrimination: Dual processes in social stereotyping. In S. Chaiken & Y. Trope (Eds.), *Dual-process theories in social psychology* (pp. 271—290). New York: Guilford.
- Boen, F., Vanbeselaere, N., Pandelaere, M., Dewitte, S., Duriez, B., Snauwaert, B., Feys, J., Dierckx, V., & Van Avermaet, E. (2002). Politics and basking-in-reflected-glory. *Basic and Applied Social Psychology*, 24, 205—214.
- Bollen, K. A., & Phillips, D. P. (1982). Imitative suicides: A national study of the effects of television news stories. *American Sociological Review*, 47, 802—809.
- Bond, M. H., & Smith, P. B. (1996). Culture and conformity: A metaanalysis of studies using Asch's (1952b, 1956) line judgment task. *Psychological Bulletin*, 119, 111—137.
- Bornstein, R. F., Leone, D. R., & Galley, D. J. (1987). The generalizability of subliminal mere exposure effects. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 1070—1079.
- Brehm, J. W. (1966). *A theory of psychological reactance*. New York: Academic Press.
- Brehm, S. S. (1981). Psychological reactance and the attractiveness of unattainable objects: Sex differences in children's responses to an elimination of freedom. *Sex Roles*, 7, 937—949.
- Brehm, S. S., & Weintraub, M. (1977). Physical barriers and psychological reactance: Two-year-olds' responses to threats to freedom. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, 830—836.
- Brinol, P., Petty, R. E., & Wheeler, S. C. (2006). Discrepancies between explicit and implicit self-concepts: Consequences for information processing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91, 154—170.
- Brock, T. C. (1968). Implications of commodity theory for value change. In A. G. Greenwald, T. C. Brock, & T. M. Ostrom (Eds.), *Psychological foundations of attitudes*. New York: Academic Press.
- Brockner, J., & Rubin, J. Z. (1985). *Entrapment in escalating conflicts: A social psychological analysis*. New York: Springer-Verlag.
- Brown, M. (2008, January 17). Montana high school cancels climate speech. *MiamiHerald.com*. Retrieved from <http://www.miamiherald.com/news/nation/AP/story/383710>.
- Brown, S. L., Asher, T., & Cialdini, R. B. (2005). Evidence of a positive relationship between age and preference for consistency. *Journal of Research in Personality*, 39, 517—533.
- Brownstein, A. (2003). Biased predecision processing. *Psychological Bulletin*, 129, 545—568.
- Brownstein, A., Read, S. J., & Simon, D. (2004). *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30, 89—904.
- Brownstein, R., & Katzev, R. (1985). The relative effectiveness of three compliance techniques in eliciting donations to a cultural organization. *Journal of Applied Social Psychology*, 15, 564—574.
- Budesheim, T. L., & DePaola, S. J. (1994). Beauty or the beast? The effects of appearance, personality, and issue information on evaluations of political candidates. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 20, 339—348.
- Burger, J. M. (in press). Replicating Milgram: Would people still obey today? *American Psychologist*.
- Burger, J. M., & Caldwell, D. F. (2003). The effects of monetary incentives and labeling on the foot-in-the-door-effect. *Basic and Applied Social Psychology*, 25, 235—241.
- Burger, J. M., & Petty, R. E. (1981). The low-ball compliance technique: Task or person commitment? *Journal of Personality and Social Psychology*, 40, 492—500.
- Burger, J. M., Horita, M., Kinoshita, L., Roberts, K., & Vera, C. (1997). Effects of time on the norm of reciprocity. *Basic and Applied Social Psychology*, 19, 91—100.
- Burger, J. M., Messian, N., Patel, S., del Prado, A., & Anderson, C. (2004). What a coincidence! The effects of incidental similarity on compliance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30, 35—43.
- Burgoon, M., Alvaro, E., Grandpre, J., & Voulodakis, M. (2002). Revisiting the theory of psychological reactance. In J. P. Dillard and M. Pfau (Eds.), *The persuasion handbook: Theory and practice* (pp. 213—232). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Burn, S. W. (1991). Social psychology and the stimulation of recycling behaviors: The block leader approach. *Journal of Applied Social Psychology*, 21, 611—629.
- Bushman, B. J. (1988). The effects of apparel on compliance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 14, 459—467.
- Buss, D. M., & Kenrich, D. T. (1998). Evolutionary social psychology. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *The handbook of social psychology* (4th ed.) (Vol. 2, pp. 982—1026). Boston: McGraw-Hill.
- Carducci, B. J., Deuser, P. S., Bauer, A., Large, M., & Ramaekers, M. (1989). An application of the foot-in-the-door technique to organ donation. *Journal of Business and Psychology*, 4, 245—249.

- Castellow, W. A., Wuensch, K. L., & Moore, C. H. (1990). Effects of physical attractiveness of the plaintiff and defendant in sexual harassment judgments. *Journal of Social Behavior and Personality*, 5, 547—562.
- Chaiken, S. (1979). Communicator physical attractiveness and persuasion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 1387—1397.
- Chaiken, S. (1986). Physical appearance and social influence. In C. P. Herman, M. P. Zanna, & E. T. Higgins (Eds.), *Physical appearance, stigma, and social behavior: The Ontario Symposium* (Vol. 3, pp. 143—177). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Chaiken, S., & Trope, Y. (Eds.) (1999). *Dual-process theories in social psychology*. New York: Guilford.
- Chajut, E., & Algom, D. (2003). Selective attention improves under stress. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85, 231—248.
- Chartrand, T. L., & Bargh, J. A. (1999). The chameleon effect: The perception-behavior link and social interaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76, 893—910.
- Cialdini, R. B., & Ascani, K. (1976). Test of a concession procedure for inducing verbal, behavioral, and further compliance with a request to give blood. *Journal of Applied Psychology*, 61, 295—300.
- Cialdini, R. B., Borden, R. J., Thorne, A., Walker, M. R., Freeman, S., & Sloan, L. R. (1976). Basking in reflected glory: Three (football) field studies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34, 366—375.
- Cialdini, R. B., Cacioppo, J. T., Bassett, R., & Miller, J. A. (1978). Low-ball procedure for producing compliance: Commitment then cost. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, 463—476.
- Cialdini, R. B., Trost, M. R., & Newsom, J. T. (1995). Preference for consistency: The development of a valid measure and the discovery of surprising behavioral implications. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 318—328.
- Cialdini, R. B., Vincent, J. E., Lewis, S. K., Catalan, J., Wheeler, D., & Darby, B. L. (1975). Reciprocal concessions procedure for inducing compliance: The door-in-the-face technique. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, 206—215.
- Cialdini, R. B., Wosinska, W., Barrett, D. W., Butner, J., & Gornik-Durose, M. (1999). Compliance with a request in two cultures: The differential influence of social proof and commitment/consistency on collectivists and individualists. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25, 1242—1253.
- Cioffi, D., & Garner, R. (1996). On doing the decision: The effects of active versus passive choice on commitment and self-perception. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22, 133—147.
- Clark, M. S. (1984). Record keeping in two types of relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47, 549—557.
- Clark, M. S., & Mills, J. (1979). Interpersonal attraction in exchange and communal relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 12—24.
- Clark, M. S., & Waddell, B. (1985). Perceptions of exploitation in communal and exchange relationships. *Journal of Personal and Social Relationships*, 2, 403—418.
- Clark, M. S., Mills, J., & Powell, M. (1986). Keeping track of needs in communal and exchange relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 333—338.
- Clark, M. S., Mills, J. R., & Corcoran, D. M. (1989). Keeping track of needs and inputs of friends and strangers. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 15, 533—542.
- Clark, R. D., III, & Word, L. E. (1972). Why don't bystanders help? Because of ambiguity? *Journal of Personality and Social Psychology*, 24, 392—400.
- Clark, R. D., III, & Word, L. E. (1974). Where is the apathetic bystander? Situational characteristics of the emergency. *Journal of Personality and Social Psychology*, 29, 279—287.
- Cohen, A. (1999, May 31). Special report: Troubled kids. *Time*, p. 38.
- Cohen, M., & Davis, N. (1981). *Medication errors: Causes and prevention*. Philadelphia: G. F. Stickley Co.
- Cook, D. (1984). *Charles de Gaulle: A biography*. New York: Putnam.
- Craig, K. D., & Prkachin, K. M. (1978). Social modeling influences on sensory decision theory and psychophysiological indexes of pain. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, 805—815.
- Cronley, M., Posavac, S. S., Meyer, T., Kardes, F. R., & Kellaris, J. J. (2005). A selective hypothesis testing perspective on price-quality inference and inference-based choice. *Journal of Consumer Psychology*, 15, 159—169.
- Dai, X., Wertebroch, K., & Brendel, C. M. (2008). The value heuristic in judgments of relative frequency. *Psychological Science*, 19, 18—19.
- Darley, J. M., & Latane, B. (1968). Bystander intervention in emergencies: Diffusion of responsibility. *Journal of Personality and Social Psychology*, 8, 377—383.
- Dauten, D. (2004, July 22). How to be a good waiter and other innovative ideas. *Arizona Republic*, p. D3.
- Davidson, P. (1999, June 16). Gates speaks softly of antitrust laws. *USA Today*, p. B2.
- Davies, J. C. (1962). Toward a theory of revolution. *American Sociological Review*, 27, 5—19.
- Davies, J. C. (1969). The J-curve of rising and declining satisfactions as a cause of some great revolutions and a contained rebellion. In H. D. Graham & T. R. Gurr (Eds.), *Violence in America*. New York: Signet Books.
- De Paulo, B. M., Nadler, A., & Fisher, J. D. (Eds.). (1983). *New directions in helping: Vol. 2, Help seeking*. New York: Academic Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and selfdetermination in human behavior*. New York: Plenum.

- DeDreu, C. K. W., & McCusker, C. (1997). Gain-loss frames and cooperation in two-person social dilemmas: A transformational analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 1093—1106.
- Deutsch, M., & Gerard, H. B. (1955). A study of normative and informational social influences upon individual judgment. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 51, 629—636.
- Dhami, M. K. (2003). Psychological models of professional decision making. *Psychological Science*, 14, 175—180.
- Dion, K. K. (1972). Physical attractiveness and evaluation of children's transgressions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 24, 207—213.
- Dixon, J., Durrheim, K., & Tredoux, C. (2005). Beyond the optimal contact strategy: A reality check for the contact hypothesis. *American Psychologist*, 60, 697—711.
- Doob, A. N., & Gross, A. E. (1968). Status of frustrator as an inhibitor of horn-honking response. *Journal of Social Psychology*, 76, 213—218.
- Downs, A. C., & Lyons, P. M. (1990). Natural observations of the links between attractiveness and initial legal judgments. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17, 541—547.
- Drachman, D., deCarufel, A., & Inkso, C. A. (1978). The extra credit effect in interpersonal attraction. *Journal of Experimental Social Psychology*, 14, 458—467.
- Driscoll, R., Davis, K. E., & Lipetz, M. E. (1972). Parental interference and romantic love: The Romeo and Juliet effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 24, 1—10.
- Eagly, A. H., Wood, W., & Chaiken, S. (1978). Causal inferences about communicators and their effect on opinion change. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, 424—435.
- Easterbrook, J. A. (1959). The effects of emotion on cue utilization and the organization of behavior. *Psychological Review*, 66, 183—201.
- Efran, M. G., & Patterson, E. W. J. (1976). *The politics of appearance*. Unpublished manuscript, University of Toronto.
- Eibl-Eibesfeldt, I. (1975). *Ethology: The biology of behavior* (2d ed.). New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Emswiller, T., Deaux, K., & Willits, J. E. (1971). Similarity, sex, and requests for small favors. *Journal of Applied Social Psychology*, 1, 284—291.
- Epley, N., & Gilovich, T. (2006). The anchoring-and-adjustment heuristic: Why adjustments are insufficient. *Psychological Science*, 17, 311—318.
- Eron, L. D., & Huesmann, L. R. (1985). The role of television in the development of prosocial and antisocial behavior. In D. Olweus, M. Radke-Yarrow, & J. Block (Eds.), *Development of prosocial and antisocial behavior*. Orlando, FL: Academic Press.
- Evans, F. B. (1963). *American Behavioral Scientists*, 6(7), 76—79.
- Facci, E., L., & Kasarda, J. D. (2004). Revisiting wind-shear accidents: The social proof factor. *Proceedings of the 49th Corporate Aviation Safety Seminar* (pp. 205—232). Alexandria, VA: Flight Safety Foundation, Inc.
- Fang, X., Singh, S., & Ahulwailia, R. (2007). An examination of different explanations for the mere exposure effect. *Journal of Consumer Research*, 34, 97—103.
- Fazio, R. H., Blascovich, J., & Driscoll, D. (1992). On the functional value of attitudes. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 18, 388—401.
- Fazio, R. H., Sherman, S. J., & Herr, P. M. (1982). The featurepositive effect in the self-perception process. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42, 404—411.
- Feinberg, R. A. (1986). Credit cards as spending facilitating stimuli. *Journal of Consumer Research*, 13, 348—356.
- Feinberg, R. A. (1990). The social nature of the classical conditioning phenomena in people. *Psychological Reports*, 67, 331—334.
- Fenigstein, A., Scheier, M. F., & Buss, A. H. (1975). Public and private self-consciousness: Assessment and theory. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 43, 522—527.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7, 117—140.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford: Stanford University Press.
- Festinger, L., Riecken, H. W., & Schachter, S. (1964). *When prophecy fails*. New York: Harper & Row.
- Fiske, S. T., & Neuberg, S. L. (1990). A continuum of impression formation: Influences of information and motivation on attention and interpretation. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 23, pp. 1—74). New York: Academic Press.
- Fleming, T. (1997, November 23). 13 things you never knew about the American Revolution. *Parade*, pp. 14—15.
- Flynn, F. J. (2002). What have you done for me lately? Temporal adjustments to favor evaluations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 91, 38—50.
- For women, all's pheromones in love, war. (1999, March 7). *The Arizona Republic*, p. E19.
- Foster, E. (1991, January 28). Lobbyists circle over capitol. *The Arizona Republic*, pp. A1, A6.
- Foushee, M. C. (1984). Dyads and triads at 35,000 feet: Factors affecting group process and aircraft performance. *American Psychologist*, 39, 885—893.
- Fox, M. W. (1974). *Concepts in ethology: Animal and human behavior*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Freedman, J. L. (1965). Long-term behavioral effects of cognitive dissonance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 1, 145—155.

- Freedman, J. L., & Fraser, S. C. (1966). Compliance without pressure: The foot-in-the door technique. *Journal of Personality and Social Psychology*, 4, 195—203.
- Frenzen, J. R., & Davis, H. L. (1990). Purchasing behavior in embedded markets. *Journal of Consumer Research*, 17, 1—12.
- Fromkin, H. L., & Brock, T. C. (1971). A commodity theory analysis of persuasion. *Representative Research in Social Psychology*, 2, 47—57.
- Furnham, A. (1996). Factors relating to the allocation of medical resources. *Journal of Social Behavior and Personality*, 11, 615—624.
- Gaertner, S. L., Dovidio, J. F., Rust, M. C., Neir, J. A., Banker, B. S., Ward, C. M., Mottola, G. R., & Houlette, M. (1999). Reducing intergroup bias: Elements of intergroup cooperation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76, 388—402.
- Ganzberg, M. (1964, March 27). *New York Times*, p. 1.
- Garner, R. L. (2005). What's in a name? Persuasion perhaps? *Journal of Consumer Psychology*, 15, 108—116.
- Gawronski, B. (2003). Implicational schemata and the correspondence bias: On the diagnostic value of situationally constrained behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 1154—1171.
- George, W. H., Gournic, S. J., & McAfee, M. P. (1988). Perceptions of postdrinking female sexuality. *Journal of Applied Social Psychology*, 18, 1295—1317.
- Gerard, H. B., & Mathewson, G. C. (1966). The effects of severity of initiation on liking for a group: A replication. *Journal of Experimental Social Psychology*, 2, 278—287.
- Gergen, K., Ellsworth, P., Maslach, C., & Seipel, M. (1975). Obligation, donor resources, and reactions to aid in three cultures. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, 390—400.
- Gigerenzer, G., & Goldstein, D. G. (1996). Reasoning the fast and frugal way: Models of bounded rationality. *Psychological Review*, 103, 650—669.
- Gilbert, D. T., & Osborne, R. E. (1989). Thinking backward: Some curable and incurable consequences of cognitive business. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 940—949.
- Gleick, E. (1997, February 10). Marine blood sports. *Time*, p. 30.
- Goldstein, N. J., Mortensen, C. R., Griskevicius, V., & Cialdini, R. B. (January, 2007). I'll scratch your back if you scratch my brother's: The extended self and extradyadic reciprocity norms. *Poster presented at the meeting of the Society of Personality and Social Psychology*, Memphis, TN.
- Gonzales, M. H., Davis, J. M., Loney, G. L., Lukens, C. K., & Junghans, C. M. (1983). Interactional approach to interpersonal attraction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44, 1192—1197.
- Goodenough, U. W. (1991). Deception by pathogens. *American Scientist*, 79, 344—355.
- Gordon, R. E., & Gordon, K. (1963). *The blight on the ivy*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Gorn, G. J. (1982). The effects of music in advertising on choice behavior: A classical conditioning approach. *Journal of Marketing*, 46, 94—101.
- Gould, M. S., & Shaffer, D. (1986). The impact of suicide in television movies. *The New England Journal of Medicine*, 315, 690—694.
- Grandson's drowning shifts Nicklaus' focus away from golf. (2005, March 8). <http://philly.com/mld/inquirer/sports/11076559.htm>.
- Green, F. (1965). The "foot-in-the-door" technique. *American Salesmen*, 10, 14—16.
- Greenberg, M. S., & Shapiro, S. P. (1971). Indebtedness: An adverse effect of asking for and receiving help. *Sociometry*, 34, 290—301.
- Greenwald, A. F., Carnot, C. G., Beach, R., & Young, B. (1987). Increasing voting behavior by asking people if they expect to vote. *Journal of Applied Psychology*, 72, 315—318.
- Gregory, S. W., & Webster, S. (1996). A nonverbal signal in voices of interview partners effectively predicts communication accommodation and social status perceptions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 1231—1240.
- Grier, S. A., Mensinger, J. L., Huang, S. H., Kumanyika, & Stettler, N. (2007). Fast food marketing and children's fast food consumption: Exploring parental influences in an ethnically diverse sample. *Journal of Public Policy and Marketing*, 26, 221—235.
- Gruner, S. J. (1996, November). *Reward good consumers*. Inc., p. 84.
- Grush, J. E., (1980). Impact of candidate expenditures, regionality, and prior outcomes on the 1976 Democratic presidential primaries. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38, 337—347.
- Grush, J. E., McKeough, K. L., & Ahlering, R. F. (1978). Extrapolating laboratory exposure experiments to actual political elections. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, 257—270.
- Guess who's coming to dinner: A robber! (2007, July 14). *Milwaukee Journal-Sentinel*, A2.
- Hammermesh, D., & Biddle, J. E. (1994). Beauty and the labor market. *The American Economic Review*, 84, 1174—1194.
- Harper, C. R., Kidera, C. J., & Cullen, J. F. (1971). Study of simulated airplane pilot incapacitation: Phase II, subtle or partial loss of function. *Aerospace Medicine*, 42, 946—948.

- Haselton, M. G., & Nettle, D. (2006). The paranoid optimist: An integrated evolutionary model of cognitive biases. *Personality and Social Psychology Review*, 10, 47—66.
- Heider, F. (1946). Attitudes and cognitive organization. *Journal of Psychology*, 21, 107—112.
- Heilman, M. E. (1976). Oppositional behavior as a function of influence attempt intensity and retaliation threat. *Journal of Personality and Social Psychology*, 33, 574—578.
- Higgins, C. A., & Judge, T. A. (2004). The effect of applicant influence tactics on recruiter perceptions of fit and hiring recommendations: A field study. *Journal of Applied Psychology*, 89, 622—632.
- Higgins, E. T., Lee, J., Kwon, J., & Trope, Y. (1995). When combining intrinsic motivations undermines interest. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 749—767.
- Higham, P. A., & Carment, D. W. (1992). The rise and fall of politicians. *Canadian Journal of Behavioral Science*, 404—409.
- Hill, G. W. (1982). Group versus individual performance: Are N + 1 heads better than one? *Psychological Bulletin*, 91, 517—539.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process. *Applied Psychology: An International Review*, 50, 337—421.
- Hockey, G. R. J., & Hamilton, P. (1970). Arousal and information selection in short-term memory. *Nature*, 226, 866—867.
- Hofling, C. K., Brotzman, E., Dalrymple, S., Graves, N., & Pierce, C. M. (1966). An experimental study of nurse-physician relationships. *Journal of Nervous and Mental Disease*, 143, 171—180.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Ho. Ildobler, B. (1971). Communication between ants and their guests. *Scientific American*, 198, 68—76.
- Hornstein, H. A., Fisch, E., & Holmes, M. (1968). Influence of a model's feeling about his behavior and his relevance as a comparison other on observers' helping behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 10, 222—226.
- Howard, D. J. (1990). The influence of verbal responses to common greetings on compliance behavior: The foot-in-the-mouth effect. *Journal of Applied Social Psychology*, 20, 1185—1196.
- Howard, D. J., Gengler, C., & Jain, A. (1995). What's in a name? A complimentary means of persuasion. *Journal of Consumer Research*, 22, 200—211.
- Howard, D. J., Gengler, C., & Jain, A. (1997). The name remembrance effect. *Journal of Social Behavior and Personality*, 12, 801—810.
- Howe, M. L. (2003). Memories from the cradle. *Current Directions in Psychological Science*, 12, 62—65.
- Hunt, J. M., Domzal, T. J., & Kernan, J. B. (1981). Causal attribution and persuasion: The case of disconfirmed expectancies. In A. Mitchell (Ed.), *Advances in consumer research* (Vol. 9). Ann Arbor, MI: Association for Consumer Research.
- James, J. M., & Bolstein, R. (1992). Effect of monetary incentives and follow-up mailings on the response rate and response quality in mail surveys. *Public Opinion Quarterly*, 54, 442—453.
- Johnson, C. S. (1972). *Fraternalities in our colleges*. New York: National Interfraternity Foundation.
- Johnson, D. W. (2003). Social interdependence: Interrelationships among theory, research, and practice. *American Psychologist*, 58, 934—945.
- Jones, E. E., & Harris, V. E. (1967). The attribution of attitudes. *Journal of Experimental Social Psychology*, 3, 1—24.
- Jones, J. T., Pelham, B. W., Carvallo, M., & Mirenberg, M. C. (2004). How do I love thee? Let me count the J's. Implicit egoism and interpersonal attraction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87, 665—683.
- Joule, R. V. (1987). Tobacco deprivation: The foot-in-the-door technique versus the low-ball technique. *European Journal of Social Psychology*, 17, 361—365.
- Judge, T. A., & Cable, D. M. (2004). The effect of physical height on workplace success and income. *Journal of Applied Psychology*, 89, 428—441.
- Kahn, B. E., & Baron, J. (1995). An exploratory study of choice rules favored for high-stakes decisions. *Journal of Consumer Psychology*, 4, 305—328.
- Kahneman, D., Slovic, P., & Tversky, A. (Eds.). (1982). *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*. New York: Cambridge University Press.
- Kamisar, Y. (1980). *Police interrogation and confession: Essays in law and policy*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Katzev, R., & Johnson, T. (1984). Comparing the effects of monetary incentives and foot-in-the-door strategies in promoting residential electricity conservation. *Journal of Applied Psychology*, 14, 12—27.
- Katzev, R., & Pardini, A. (1988). The comparative effectiveness of token reinforcers and personal commitment in promoting recycling. *Journal of Environmental Systems*, 17, pp. 93—113.
- Keinan, G. (1987). Decision making under stress: Scanning of alternatives under controllable and uncontrollable threats. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 639—644.
- Kenrick, D. T., & Keefe, R. C. (1992). Age preferences in mates reflect sex differences in human reproductive strategies. *Brain and Behavioral Sciences*, 15, 75—133.
- Kenrick, D. T., Gutierrez, S. E., & Goldberg, L. L. (1989). Influence of popular erotica on judgments of strangers and mates. *Journal of Experimental Social Psychology*, 25, 159—167.

- Kerr, N. L., & MacCoun, R. J. (1985). The effects of jury size and polling method on the process and product of jury deliberation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 349—363.
- Ketelaar, T. (1995, June). *Emotions as mental representations of gains and losses: Translating prospect theory into positive and negative affect*. Paper presented at the meeting of the American Psychological Society, New York, NY.
- Kissinger, H. (1982). *Years of upheaval*. Boston: Little, Brown.
- Knishinsky, A. (1982). *The effects of scarcity of material and exclusivity of information on industrial buyer perceived risk in provoking a purchase decision*. Unpublished doctoral dissertation, Arizona State University, Tempe.
- Knouse, S. B. (1983). The letter of recommendation: Specificity and favorability information. *Personal Psychology*, 36, 331—341.
- Knox, R. E., & Inkster, J. A. (1968). Postdecisional dissonance at post time. *Journal of Personality and Social Psychology*, 8, 319—323.
- Kraut, R. E. (1973). Effects of social labeling on giving to charity. *Journal of Experimental Social Psychology*, 9, 551—562.
- Kruglanski, A. E., & Freund, T. (1983). The freezing and unfreezing of lay inferences: Effects on impression primacy, ethnic stereotyping, and numerical anchoring. *Journal of Experimental Social Psychology*, 19, 448—468.
- Kulka, R. A., & Kessler, J. R. (1978). Is justice really blind? The effect of litigant physical attractiveness on judicial judgment. *Journal of Applied Social Psychology*, 4, 336—381.
- Kunz, P. R., & Woolcott, M. (1976). Season's greetings: From my status to yours. *Social Science Research*, 5, 269—278.
- Kurtzburg, R. L., Safar, H., & Cavior, N. (1968). Surgical and social rehabilitation of adult offenders. *Proceedings of the 76th Annual Convention of the American Psychological Association*, 3, 649—650.
- Lack, D. (1943). *The life of the robin*. London: Cambridge University Press.
- Langer, E., Blank, A., & Chanowitz, B. (1978). The mindlessness of ostensibly thoughtful action: The role of "placebic" information in interpersonal interaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, 635—642.
- Langer, E. J. (1989). Minding matters. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 22). New York: Academic Press.
- Langlois, J. H., Kalakanis, A., Rubenstein, A. J., Larson, A., Hallam, M., & Smoot, M. (2000). Maxims or myths of beauty: A metaanalytic and theoretical review. *Psychological Bulletin*, 126, 390—423.
- Latane, B., & Darley, J. M. (1968a). Group inhibition of bystander intervention in emergencies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 10, 215—221.
- Latane, B., & Darley, J. M. (1968b). *The unresponsive bystander: Why doesn't he help?* New York: Appleton-Century-Crofts.
- Latane, B., & Nida, S. (1981). Ten years of research on group size and helping. *Psychological Bulletin*, 89, 308—324.
- Latane, B., & Rodin, J. (1969). A lady in distress: Inhibiting effects of friends and strangers on bystander intervention. *Journal of Experimental Social Psychology*, 5, 189—202.
- Laughlin, P. R. (1980). Social combination processes in cooperative problem-solving groups in verbal intellectual tasks. In M. Fishbein (Ed.), *Progress in social psychology*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Leakey, R., & Lewin, R. (1978). *People of the lake*. New York: Anchor Press/Doubleday.
- Lee, F., Peterson, C., & Tiedens, L. Z. (2004). Mea culpa: Predicting stock prices from organizational attributions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 30, 1636—1649.
- Lee, K. M., & Nas, C. (2004). The multiple source effect and synthesized speech: Doubly disembodied language as a conceptual framework. *Human Communication Research*, 30, 182—207.
- Lefkowitz, M., Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1955). Status factors in pedestrian violation of traffic signals. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 51, 704—706.
- Leippe, M. R., & Elkin, R. A. (1987). When motives clash: Issue involvement and response involvement as determinants of persuasion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 269—278.
- Lepper, M. R., & Greene, D. (Eds.). (1978). *The hidden costs of reward*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Li, W., Moallem, I., Paller, K. A., Gottfried, J. A. (2007). Subliminal smells can guide social preferences. *Psychological Science*, 18, 1044—1049.
- Lieberman, J. D., & Arndt, J. (2000). Understanding the limits of limiting instructions. *Psychology, Public Policy, and Law*, 6, 677—711.
- Liebert, R., & Baron, R. A. (1972). Some immediate effects of televised violence on children's behavior. *Developmental Psychology*, 6, 469—475.
- Lloyd, J. E. (1965). Aggressive mimicry in *Photuris*: Firefly femme fatales. *Science*, 149, 653—654.
- Locke, K. S., & Horowitz, L. M. (1990). Satisfaction in interpersonal interactions as a function of similarity in level of dysphoria. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 823—831.
- Lott, A. J., & Lott, B. E. (1965). Group cohesiveness as interpersonal attraction: A review of relationships with antecedent and consequent variables. *Psychological Bulletin*, 64, 259—309.
- Lun, J., Sinclair, S., Whitchurch, E. R., & Glenn, C. (2007). (Why) do I think what you think? Epistemic social tuning and implicit prejudice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93, 957—972.

- Lynn, M. (1989). Scarcity effect on value: Mediated by assumed expensiveness. *Journal of Economic Psychology*, 10, 257—274.
- Lynn, M., & Shurgot, B. A. (1984). Responses to lonely hearts advertisements: Effects of reported physical attractiveness, physique, and coloration. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 10, 349—357.
- Lytton, J. (1979). Correlates of compliance and the rudiments of conscience in two-year-old boys. *Canadian Journal of Behavioral Science*, 9, 242—251.
- Mack, D., & Rainey, D. (1990). Female applicants' grooming and personnel selection. *Journal of Social Behavior and Personality*, 5, 399—407.
- MacKenzie, B. (1974, June 22). When sober executives went on a bidding binge. *TV Guide*.
- Mackworth, N. H. (1965). Visual noise causes tunnel vision. *Psychonomic Science*, 3, 67—68.
- Macrae, N. (1972, January 22). Multinational business. *The Economist*.
- Magruder, J. S. (1974). *An American life: One man's road to Watergate*. New York: Atheneum.
- Major, B., Carrington, P. I., & Carnevale, P. J. D. (1984). Physical attractiveness and self-esteem: Attributions for praise from an other-sex evaluator. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 10, 43—50.
- Manis, M., Cornell, S. D., & Moore, J. C. (1974). Transmission of attitude relevant information through a communication chain. *Journal of Personality and Social Psychology*, 30, 81—94.
- Markus, H., & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications of cognition, emotion, and motivation. *Psychological Bulletin*, 98, 224—253.
- Mather, M., Shafir, E., & Johnson M. K. (2000). Misremembrance of options past: Source monitoring and choice. *Psychological Science*, 11, 132—138.
- Mauro, R. (1984). The constable's new clothes: Effects of uniforms on perceptions and problems of police officers. *Journal of Applied Social Psychology*, 14, 42—56.
- Mauss, M. (1954). *The gift*. (I. G. Cunnison, Trans.). London: Cohen and West.
- Mazis, M. B. (1975). Antipollution measures and psychological reactance theory: A field experiment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, 654—666.
- Mazis, M. B., Settle, R. B., & Leslie, D. C. (1973). Elimination of phosphate detergents and psychological reactance. *Journal of Marketing Research*, 10, 390—395.
- McCall, M., & Belmont, H. J. (1996). Credit card insignia and restaurant tipping: Evidence for an associative link. *Journal of Applied Psychology*, 81, 609—613.
- McGuinnies, E., & Ward, C. D., (1980). Better liked than right: Trustworthiness and expertise as factors in credibility. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 6, 467—472.
- McKensie, C. R. M., & Chase, V. M. (in press). Why rare things are precious: The importance of rarity in lay inference. In P. M. Todd, G. Gigerenzer, & The ABC Research Group (Eds.), *Ecological rationality: Intelligence in the world*. Oxford: Oxford University Press.
- Meeus, W. H. J., & Raaijmakers, Q. A. W. (1986). Administrative obedience: Carrying out orders to use psychological-administrative violence. *European Journal of Social Psychology*, 16, 311—324.
- Melamed, B. F., Yurcheson, E., Fleece, L., Hutcherson, S., & Hawes, R. (1978). Effects of film modeling on the reduction of anxiety-related behaviors in individuals varying in level of previous experience in the stress situation. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 46, 1357—1374.
- Meyerwitz, B. E., & Chaiken, S. (1987). The effect of message framing on breast self-examination attitudes, intentions, and behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 500—510.
- Milgram, S. (1963). Behavioral study of obedience. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 371—378.
- Milgram, S. (1970). The experience of living in cities. *Science*, 13, 1461—1468.
- Milgram, S. (1974). *Obedience to authority*. New York: Harper & Row.
- Milgram, S., Bickman, L., & Berkowitz, O. (1969). Note on the drawing power of crowds of different size. *Journal of Personality and Social Psychology*, 13, 79—82.
- Miller, N., Campbell, D. T., Twedt, H., & O'Connell, E. J. (1966). Similarity, contrast, and complementarity in friendship choice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 3, 3—12.
- Miller, R. L., Seligman, C., Clark, N. T., & Bush, M. (1976). Perceptual contrast versus reciprocal concession as mediators of induced compliance. *Canadian Journal of Behavioral Science*, 8, 401—409.
- Mills, C. M., & Keil, F. C. (2005). The development of cynicism. *Psychological Science*, 16, 385—390.
- Mills, J., & Clark, M. S. (1982). Exchange and communal relationships. In L. Wheeler (Ed.), *Review of personality and social psychology* (Vol. 3). Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Mita, T. H., Dermer, M., & Knight, J. (1977). Reversed facial images and the mere exposure hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, 597—601.
- Monahan, J. L., Murphy, S. T., & Zajonc, R. B. (2000). Subliminal mere exposure: Specific, general, and diffuse effects. *Psychological Science*, 11, 462—466.
- Moriarty, T. (1975). Crime, commitment, and the responsive bystander. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, 370—376.
- Morrow, L. (1991, September 2). The Russian revolution, *Time*, p. 20.

- Murphy, S. T., & Zajonc, R. B. (1993). Affect, cognition and awareness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, 723—739.
- Murray, D. A., Leupker, R. V., Johnson, C. A., & Mittlemark, M. B. (1984). The prevention of cigarette smoking in children: A comparison of four strategies. *Journal of Applied Social Psychology*, 14, 274—288.
- Naylor, R. W., Raghunathan, R., & Ramanathan, S. (2006). Promotions spontaneously induce a positive evaluative response. *Journal of Consumer Psychology*, 16, 295—305.
- Newcomb, T. (1953). An approach to the study of communicative acts. *Psychological Review*, 60, 393—404.
- News. (1988). *Stanford Business School Magazine*, 56, 3.
- Nosanchuk, T. A., & Lightstone, J. (1974). Canned laughter and public and private conformity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 29, 153—156.
- O'Connor, R. D. (1972). Relative efficacy of modeling, shaping, and the combined procedures for modification of social withdrawal. *Journal of Abnormal Psychology*, 79, 327—334.
- O'Leary, S. G. (1995). Parental discipline mistakes. *Current Directions in Psychological Science*, 4, 11—13.
- Olsen, I. R., & Marshuetz, C. (2005). Facial attractiveness is appraised in a glance. *Emotion*, 5, 498—502.
- Olson, J. C. (1977). Price as an informational cue: Effects of product evaluations. In A. G. Woodside, J. N. Sheth, & P. D. Bennett (Eds.), *Consumer and industrial buying behavior*. New York: North-Holland.
- Oskamp, S., & Schultz, P. W. (1998). *Applied Social Psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Overload of advice likely misled FBI (1993, October 8). *Arizona Republic*, p. A13.
- Packard, V. (1957). *The hidden persuaders*. New York: D. McKay Co.
- Paese, P. W., & Gilin, D. A. (2000). When an adversary is caught telling the truth. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26, 75—90.
- Pallak, M. S., Cook, D. A., & Sullivan, J. J. (1980). Commitment and energy conservation. *Applied Social Psychology Annual*, 1, 235—253.
- Paolini, S., Hewstone, M., Cairns, E., & Voci, A. (2004). Effects of direct and indirect cross-group friendships on judgments of Catholics and Protestants in Northern Ireland. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30, 770—786.
- Pardini, A., & Katzev, R. (1983—1984). The effect of strength of commitment on newspaper recycling. *Journal of Environmental Systems*, 13, 245—254.
- Parks, C. D., Sanna, L. J., & Berel, S. R. (2001). Actions of similar others as inducements to cooperate in social dilemmas. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 345—354.
- Paulhus, D. L., Martin, C. L., & Murphy, G. K. (1992). Some effects of arousal sex stereotyping. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 18, 325—330.
- Peiponen, V. A. (1960). Verhaltensstudien am blaukehlchen [Behavior studies of the blue-throat]. *Ornis Fennica*, 37, 69—83.
- Petrova, P. K., Cialdini, R. B., & Sills, S. J. (2007). Personal consistency and compliance across cultures. *Journal of Experimental Social Psychology*, 43, 104—111.
- Petty, R. E., Cacioppo, J. T., & Goldman, R. (1981). Personal involvement as a determinant of argument-based persuasion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 41, 847—855.
- Petty, R. E., & Wegener, D. T. (1999). The elaboration likelihood model: Current status and controversies. In S. Chaiken & Y. Trope (Eds.), *Dual-process theories in social psychology* (pp. 41—72). New York: Guilford.
- Phalen, C. W., Chairperson. (1951). [Panel discussion of N.I.C. Public Relations Committee]. Yearbook. New York: National Interfraternity Conference.
- Phillips, D. P. (1974). The influence of suggestion on suicide: Substantive and theoretical implications of the Werther effect. *American Sociological Review*, 39, 340—354.
- Phillips, D. P. (1979). Suicide, motor vehicle fatalities, and the mass media: Evidence toward a theory of suggestion. *American Journal of Sociology*, 84, 1150—1174.
- Phillips, D. P. (1980). Airplane accidents, murder, and the mass media: Towards a theory of imitation and suggestion. *Social Forces*, 58, 1001—1024.
- Phillips, D. P. (1983). The impact of mass media violence on U. S. homicides. *American Sociological Review*, 48, 560—568.
- Phillips, D. P., & Cartensen, L. L. (1986). Clustering of teenage suicides after television news stories about suicide. *The New England Journal of Medicine*, 315, 685—689.
- Phillips, D. P., & Cartensen, L. L. (1988). The effect of suicide stories on various demographic groups, 1968—1985. *Suicide and Life-Threatening Behavior*, 18, 100—114.
- Plassmann, H., O'Doherty, J., Shiv, B., & Rangel, A. (2008). Marketing actions can modulate neural representations of experienced pleasantness. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 105, 1050—1054.
- Platow, M. J., Haslam, S. A., Both, B., Chew, I., Cudon, M., Goharpey, N., Maurer, J., Rosini, S., Tsekouras, A., & Grace, D. M. (2005). "It's not funny if they're laughing": Self-categorization, social influence, and responses to canned laughter. *Journal of Experimental Social Psychology*, 41, 542—550.
- Pratkanis, A., & Shadel, D. (2005). *Weapons of fraud: A sourcebook for fraud fighters*. Seattle, WA: AARP Washington.

- Provine, R. (2000). *Laughter: A scientific investigation*. New York: Viking.
- Rao, A. R., & Monroe, K. B. (1989). The effect of price, brand name, and store name on buyer's perceptions of product quality. *Journal of Marketing Research*, 26, 351—357.
- Razran, G. H. S. (1938). Conditioning away social bias by the luncheon technique. *Psychological Bulletin*, 35, 693.
- Razran, G. H. S. (1940). Conditional response changes in rating and appraising sociopolitical slogans. *Psychological Bulletin*, 37, 481.
- Regan, D. T., & Kilduff, M. (1988). Optimism about elections: Dissonance reduction at the ballot box. *Political Psychology*, 9, 101—107.
- Regan, R. T. (1971). Effects of a favor and liking on compliance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 7, 627—639.
- Richeson, J. A., & Shelton, J. N. (2007). Negotiating interracial interactions. *Current Directions in Psychological Science*, 16, 316—320.
- Ridley, M. (1997). *The origin of virtue: Human instincts and the evolution of cooperation*. London: Penguin Books.
- Riley, D., & Eckenrode, J. (1986). Social ties: Subgroup differences in costs and benefits. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 770—778.
- Ritts, V., Patterson, M. L., & Tubbs, M. E. (1992). Expectations, impressions, and judgments of physically attractive students: A review. *Review of Educational Research*, 62, 413—426.
- Roadside Victim Emails (2004, September 29). http://www.sky.com/skynews/article/_30100-1153482,00.html.
- Rosen, S., & Tesser, A. (1970). On the reluctance to communicate undesirable information: The MUM effect. *Sociometry*, 33, 253—263.
- Rosenfield, D., & Stephan, W. G. (1981). Intergroup relations among children. In S. Brehm, S. Kassin, & F. Gibbons (Eds.), *Developmental social psychology*. New York: Oxford University Press.
- Rosenthal, A. M. (1964). *Thirty-eight witnesses*. New York: McGraw-Hill.
- Ross, A. S. (1971). Effects of increased responsibility on bystander intervention: The presence of children. *Journal of Personality and Social Psychology*, 19, 306—310.
- Rothman, A. J., & Salovey, P. (1997). Shaping perceptions to motivate healthy behavior: The role of message framing. *Psychological Bulletin*, 121, 3—19.
- Rothman, A. J., Martino, S. C., Bedell, B. T., Detweiler, J. B., & Salovey, P. (1999). The systematic influence of gain- and lossframed messages on interest in and use of different types of health behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25, 1355—1369.
- Ruback, B. R., & Juieng, D. (1997). Territorial defense in parking lots: Retaliation against waiting drivers. *Journal of Applied Social Psychology*, 27, 821—834.
- Rubinstein, S. (1985, January 30). What they teach used car salesmen. *San Francisco Chronicle*.
- Ruiz R., Glenn, M., & Crowe, R. (2007, April 24). Apartment resident kills manager, self. <http://www.chron.com/dispatch/story.mpl/fron/4741970.html>.
- Rusbult, C. E., Van Lange, P. A. M., Wildschut, T., Yovetich, N. A., & Verette, J. (2000). Perceived superiority in close relationships: Why it exists and persists. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 521—545.
- Russo, J. E., Carlson, K. A., & Meloy, M. G. (2006). Choosing an inferior alternative. *Psychological Science*, 17, 899—904.
- Salant, J. D. (2003, July 20). Study links donations, vote patterns. *The Arizona Republic*, A5.
- Scammon, D. L. (1977). Information overload and consumers. *Journal of Consumer Research*, 4, 148—155.
- Schein, E. (1956). The Chinese indoctrination program for prisoners of war: A study of attempted "brainwashing." *Psychiatry*, 19, 149—172.
- Schindler, R. M. (1998). Consequences of perceiving oneself as responsible for obtaining a discount. *Journal of Consumer Psychology*, 7, 371—392.
- Schlenker, B. R., Dlugolecki, D. W., & Doherty, K. (1994). The impact of self-presentations on self-appraisals and behavior. The power of public commitment. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 20, 20—33.
- Schmidtke, A., & Hafner, H. (1988). The Werther effect after television films: New evidence for an old hypothesis. *Psychological Medicine*, 18, 665—676.
- Schultz, P. W. (1999). Changing behavior with normative feedback interventions: A field experiment on curbside recycling. *Basic and Applied Social Psychology*, 21, 25—36.
- Schwartzwald, D., Raz, M., & Zwibel, M. (1979). The applicability of the door-in-the-face technique when established behavior customs exit. *Journal of Applied Social Psychology*, 9, 576—586.
- Schwarz, N. (1984). When reactance effects persist despite restoration of freedom: Investigations of time delay and vicarious control. *European Journal of Social Psychology*, 14, 405—419.
- Sechrist, G. B., & Stangor, C. (2007). When are intergroup attitudes based on perceived consensus information? The role of group familiarity. *Social Influence*, 2, 211—235.
- Segal, H. A. (1954). Initial psychiatric findings of recently repatriated prisoners of war. *American Journal of Psychiatry*, 111, 358—363.
- Sengupta, J., & Johar, G. V. (2001). Contingent effects of anxiety on message elaboration and persuasion. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 139—150.

- Settle, R. B., & Gordon, L. L. (1974). Attribution theory and advertiser credibility. *Journal of Marketing Research*, 11, 181—185.
- Sheldon, K. M., Ryan, R. M., Rawsthorne, L. J., & Ilardi, B. (1997). Trait self and true self. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 1380—1393.
- Shelley, M. K. (1994). Individual differences in lottery evaluation models. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 60, 206—230.
- Shepperd, J. A., & Strathman, A. J. (1989). Attractiveness and height. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 15, 617—627.
- Sherif, M., Harvey, O. J., White, B. J., Hood, W. R., & Sherif, C. W. (1961). *Intergroup conflict and cooperation: The Robbers' Cave experiment*. Norman, OK: University of Oklahoma Institute of Intergroup Relations.
- Sherman, S. J. (1980). On the self-erasing nature of errors of prediction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, 211—221.
- Singer, E., Van Hoewyk, J., & Maher, M. P. (2000). Experiments with incentives in telephone surveys. *Public Opinion Quarterly*, 64, 171—188.
- Slavin, R. E. (1983). When does cooperative learning increase student achievement? *Psychological Bulletin*, 94, 429—445.
- Smith, G. H., & Engel, R. (1968). Influence of a female model on perceived characteristics of an automobile. *Proceedings of the 76th Annual Convention of the American Psychological Association*, 3, 681—682.
- Smith, P. B., Bond, M. H., & Kagitcibasi, C. (2006). *Understanding social psychology across cultures*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Spangenberg, E. R., & Greenwald, A. G. (2001). Self-prophecy as a method for increasing participation in socially desirable behaviors. In W. Wosinska, R. B. Cialdini, D. W. Barrett, and J. Reyskowski (Eds.), *The practice of social influence in multiple cultures*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Stangor, C., Sechrist, G. B., & Jost, J. T. (2001). Changing racial beliefs by providing consensus information. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 486—496.
- Stanne, M. B., Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (1999). Does competition enhance or inhibit motor performance: A metaanalysis. *Psychological Bulletin*, 125, 133—154.
- Stelfox, H. T., Chua, G., O'Rourke, K., & Detsky, A. S. (1998). Conflict of interest in the debate over calcium-channel antagonists. *New England Journal of Medicine*, 333, 101—106.
- Stephan, W. G. (1978). School desegregation: An evaluation of predictions made in Brown vs. Board of Education. *Psychological Bulletin*, 85, 217—238.
- Stewart, J. E., II. (1980). Defendant's attractiveness as a factor in the outcome of trials. *Journal of Applied Social Psychology*, 10, 348—361.
- Strohmetz, D. B., Rind, B., Fisher, R., & Lynn, M. (2002). Sweetening the till—the use of candy to increase restaurant tipping. *Journal of Applied Social Psychology*, 32, 300—309.
- Styron, W. (1977). *A farewell to arms*. New York Review of Books, 24, 3—4.
- Suedfeld, P., Bochner, S., & Matas, C. (1971). Petitioner's attire and petition signing by peace demonstrators: A field experiment. *Journal of Applied Social Psychology*, 1, 278—283.
- Surowiecki, J. (2004). *The wisdom of crowds*. New York: Doubleday.
- Swap, W. C. (1977). Interpersonal attraction and repeated exposure to rewards and punishers. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 3, 248—251.
- Szabo, L. (2007, February 5). Patient protect thyself. *USA Today*, p. 8D.
- Taylor, R. (1978). Marilyn's friends and Rita's customers: A study of party selling as play and as work. *Sociological Review*, 26, 573—611.
- Tedeschi, J. T., Schlenker, B. R., & Bonoma, T. V. (1971). Cognitive dissonance: Private ratiocination or public spectacle? *American Psychologist*, 26, 685—695.
- Teger, A. I. (1980). *Too much invested to quit*. Elmsford, NY: Pergamon.
- Tesser, A., Campbell, J., & Mickler, S. (1983). The role of social pressure, attention to the stimulus, and self-doubt in conformity. *European Journal of Social Psychology*, 13, 217—233.
- Teuscher, U. (2005, May). *The effects of time limits and approaching endings on emotional intensity*. Paper presented at the meetings of the American Psychological Society, Los Angeles, CA.
- Thompson, L. (1990). An examination of naive and experienced negotiators. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 82—90.
- Tiger, L., & Fox, R. (1989). *The imperial animal*. New York: Holt.
- Todd, P. M., & Gergenzner, G. (2007). Environments that make us smart. *Current Directions in Psychological Science*, 16, 167—171.
- Tormala, Z. L., & Petty, R. E. (2007). Contextual contrast and perceived knowledge: Exploring the implications for persuasion. *Journal of Experimental Social Psychology*, 43, 17—30.
- Toufexis, A. (1993, June 28). A weird case, baby? Uh huh! *Time*, p. 41.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *Science*, 211, 453—458.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185, 1124—1131.

- Vallacher, R. R., & Wegner, D. M. (1985). *A theory of action*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Van Baaren, R. B., Holland, R. W., Steenaert, B., & van Knippenberg (2003). Mimicry for money: Behavioral consequences of imitation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 39, 393—398.
- Van der Berg, H., Manstead, A. S. R., van der Pligt, J., & Wigboldus, D. H. J. (2006). The impact of affective and cognitive focus on attitude formation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 42, 373—379.
- Van Overwalle, F., & Heylighen, F. (2006). Talking nets: A multiagent connectionist approach to communication and trust between individuals. *Psychological Review*, 113, 606—627.
- Vandello, J. A., & Cohen D. (1999). Patterns of individualism and collectivism across the United States. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 279—292.
- Walker, M. G. (1967). *Organizational type, rites of incorporation, and group solidarity: A study of fraternity hell week*. Unpublished doctoral dissertation, University of Washington, Seattle.
- Ward, A., & Brenner, L. (2006). Accentuate the negative. The positive effects of negative acknowledgment. *Psychological Science*, 17, 959—965.
- Warnick, D. H., & Sanders, G. S. (1980). The effects of group discussion on eyewitness accuracy. *Journal of Applied Social Psychology*, 10, 249—259.
- Warriner, K., Goyder, J., Gjertsen, H., Horner, P., & McSpurren, K. (1996). Charities, no; lotteries, no; cash, yes. *Public Opinion Quarterly*, 60, 542—562.
- Watson, T. J., Jr. (1990). *Father, son, & Co*. New York: Bantam Books.
- Watts, D. J., & Dodd, P. S. (2007). Influentials, networks, and public opinion formation. *Journal of Consumer Research*, 34, 441—458.
- Webster, D. W., Richter, L., & Kruglanski, A. W. (1996). On leaping to conclusions when feeling tired. *Journal of Experimental Social Psychology*, 32, 181—195.
- Wedekind, C., & Milinski, M. (2000). Cooperation through image scoring in humans. *Science*, 288, 850—852.
- Weller, J. A., Levin, I. P., Shiv, B., & Bechara, A. (2007). Neural correlates of adaptive decision making for risky gains and losses. *Psychological Science*, 18, 958—964.
- West, S. G. (1975). Increasing the attractiveness of college cafeteria food: A reactance theory perspective. *Journal of Applied Psychology*, 60, 656—658.
- White, M. (1997, July 12). Toy rover sales soar into orbit. *Arizona Republic*, pp. E1, E9.
- Whiting, J. W. M., Kluckhohn, R., & Anthony A. (1958). The function of male initiation ceremonies at puberty. In E. E. Maccoby, T. M. Newcomb, & E. L. Hartley (Eds.), *Readings in social psychology*. New York: Henry Holt and Co.
- Wicklund, R. A., & Brehm, J. C. (1974) cited in Wicklund, R. A. *Freedom and reactance*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Wilson, P. R. (1968). The perceptual distortion of height as a function of ascribed academic status. *Journal of Social Psychology*, 74, 97—102.
- Wilson, T. D., Dunn, D. S., Kraft, D., & Lisle, D. J. (1989). Introspection, attitude change, and behavior consistency. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 22). San Diego, CA: Academic Press.
- Wood, W., Wong, F. Y., & Chachere, J. G. (1991). Effects of media violence on viewer's aggression in unconstrained social interaction. *Psychological Bulletin*, 109, 371—383.
- Wooten, D. B., & Reed, A. (1998). Informational influence and the ambiguity of product experience: Order effects on the weighting of evidence. *Journal of Consumer Research*, 7, 79—99.
- Worchel, S. (1979). Cooperation and the reduction of intergroup conflict: Some determining factors. In W. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations*. Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Worchel, S., & Arnold, S. E. (1973). The effects of censorship and the attractiveness of the censor on attitude change. *Journal of Experimental Social Psychology*, 9, 365—377.
- Worchel, S., Arnold, S. E., & Baker, M. (1975). The effect of censorship on attitude change: The influence of censor and communicator characteristics. *Journal of Applied Social Psychology*, 5, 222—239.
- Worchel, S., Lee, J., & Adewole, A. (1975). Effects of supply and demand on ratings of object value. *Journal of Personality and Social Psychology*, 32, 906—914.
- Wright, S. C., Aron, A., McLaughlin-Volpe, T., & Ropp, S. A. (1997). The extended contact effect: Knowledge of cross-group friendships and prejudice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 73—90.
- Young, F. W. (1965). *Initiation ceremonies*. New York: Bobbs-Merrill.
- Zajonc, R. B. (1968). The attitudinal effects of mere exposure. *Journal of Personality and Social Psychology Monographs*, 9, (2, Part 2).
- Zajonc, R. B., Markus, H., & Wilson, W. R. (1974). Exposure effects and associative learning. *Journal of Experimental Social Psychology*, 10, 248—263.
- Zellinger, D. A., Fromkin, H. L., Speller, D. E., & Kohn, C. A. (1974). *A commodity theory analysis of the effects of age restrictions on pornographic materials*. (Paper No. 440). Lafayette, IN: Purdue University, Institute for Research in the Behavioral, Economic and Management Sciences.
- Zimmatore, J. J. (1983). Consumer mindlessness: I believe it, but I don't see it. *Proceedings of the Division of Consumer Psychology, American Psychological Association Convention, Anaheim, CA*.

Zitek, E. M., & Hebl, M. R. (2007). The role of social norm clarity in the influenced expression of prejudice over time. *Journal of Experimental Social Psychology*, 43, 867—876.

ПРАВА НА СВІТЛИНИ ТА РЕКЛАМУ

- c. 12: © Jeff Greenberg/Photo Edit; усі права збережено;
c. 18: (згори) © George Holton/Photo Researchers;
c. 37: © Yvona Momatiuk / Photo Researchers, Inc.;
c. 48: © AP/Wide World Photos;
c. 54: © Alan Carey/The Image Works;
c. 89: © Larry Downing/Reuters/Corbis;
c. 111: © AP PHOTO/CP, David Boily;
c. 128: (згори): © Luuk Kramer; (внизу): © Jay Dickman/CORBIS;
c. 161: © RonSmith/Shutterstock;
c. 167: Рекламу передруковано з дозволу Міністерства фінансів США, Бюро державного боргу, Вашингтон, округ Колумбія;
c. 185: © Andrew Lichtenstein/The Image Works;
c. 207: © AP Photo/John Bazemore;
c. 211: © Bettmann/CORBIS;
c. 228: © Christopher Robbins/Digital Vision/Getty Images;
c. 231: © Hiroko Masuike/The New York Times;
c. 253: © Nicholas Prior/Stone/Getty Images;
c. 265: © Jemal Countess/WireImage;
c. 270: © Chris Graythen/Getty Images;
c. 280: © Hanan Isachar/Alamy;
c. 286: з фільму «Покора», © 1968 Стенлі Мілґрем, © поновила 1993 Александра Мілґрем, поширено Pennsylvania State University Media Sales;
c. 292: © UPI Photo/Jake A. Herrle/CNN's Larry King Live/Landov;
c. 316: © SimonHS/Shutterstock;
c. 327: Копірайт © Don Smetzer/Photo Edit; усі права збережено;
c. 345: © AP Photo/Boris Yurchenko;
c. 349: © Norbert von der Groeben/The Image Works;
c. 352: Світлина від Fotos International/Ласкаво надана Getty Images;
c. 363: © iStockphoto.com/pidjoe

Рисунки

- C. 200: Рис. 4.1. Зі статті "The Influence of Suggestion on Suicide: Substantive and Theoretical Implications of the Werther Effect," by David E. Phillips, *American Sociological Review*, Vol. 39, 1974, Figure 1, p. 343. Передруковано з дозволу Американського соціологічного товариства та самого автора.
- C. 204: Рис. 4.2. Передруковано із *Social Forces*, Vol. 58, June 1980, pp. 1005, 1012. "Airplanes, Accidents, Murder, and the Mass Media: Toward a Theory of Imitation and Suggestion," by David E. Phillips. Копірайт: © 1980 by the University of North Carolina Press.
- C. 218: Рис. 4.4. "Stay Tuned Folks: Consumers from Mars Are on Next," by Dave Barry. From *The Arizona Republic*, May 12, 1991. Передруковано з дозволу *Knight-Ridder Tribune News Service*.
- C. 258—259: Рис. 5.1. "Weathermen Pay Price for Nature's Curve Balls," by David L. Langford. From *The Arizona Republic*, December 18, 1981. Передруковано з дозволу *The Associated Press*.
- C. 324—326: Рис. 7.1. "Officials Warn Public of Frauds by Phone," by Peter Kerr, *The New York Times*, May 14, 1983. Copyright © 1983 by The New York Times Company. Передруковано з дозволу.

ПРО АВТОРА

Роберт Бено Чалдині — відомий і впливовий лектор, який часто робить презентації на тему «Сила етичного переконання» для таких компаній та організацій, як *IBM*, Клініка Мейо та НАТО. Він — регент-професор Університету штату Аризона, видатний професор-дослідник, колишній президент Товариства психології особистості та соціальної психології.

На думку Роберта Чалдині, його тривкий дослідницький інтерес до хитросплетінь соціального впливу зумовлений зростанням в італійській родині, що мешкала в переважно польському районі історично німецького міста Мілвокі посеред назагал сільського штату Вісконсин.

Популярне видання

ЧАЛДИНИ Роберт
Психологія впливу-2. Наука & практика

Головний редактор *С. І. Мозгова*

Відповідальний за випуск *О. М. Шелест*

Редактор *М. А. Курушина*

Художній редактор *В. О. Трубчанінов*

Технічний редактор *В. Г. Євлахов*

Коректор *Є. О. Редько*

Підписано до друку 05.10.2020.

Формат 60x90/16. Друк офсетний. Гарнітура «Minion».

Ум. друк. арк. 25. Наклад 5000 пр. Зам. № .

Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля»

Св. № ДК65 від 26.05.2000 61001,

м. Харків, вул. Б. Хмельницького, буд. 24

E-mail: cor@bookclub.ua

Віддруковано з готових діапозитивів на ПП «ЮНІСОФТ»

Свідоцтво ДК №3461 від 14.04.2009 р. www.unisoft.ua

61036, м. Харків, вул. Морозова, 13Б

UNISOFT



Доктор Роберт Чалдині присвятив кар'єру вивченню науки впливу й завоював репутацію міжнародного експерта в галузі переконання та ведення переговорів. Нині він почесний професор психології і маркетингу Університету штату Аризона, а також президент міжнародної консалтингової фірми, що надає послуги у сфері стратегічного планування та навчає мистецтва переконливого ведення переговорів.

Сукупний наклад його книжок налічує понад 3000 000 екземплярів.

У новій книжці «Переконання: революційний метод впливу на людей» автор, використовуючи поєднання серйозного наукового дослідження і доступності, відкриває секрет ефективного переконання: важливо не те, що саме ви говорите, а момент перед висловленням головної думки. Оптимальне переконання досягається тільки завдяки ефективному попередньому вмовлянню. Не слід змінювати позицію слухача або ставити під сумнів його досвід. Головне — переспрямувати увагу аудиторії перед відповідною дією. Автор ілюструє, як спритне перемикання уваги приводить до успішного попереднього вмовляння, після чого цільова аудиторія готова сказати «так».



Що може змусити будь-яку людину сказати «так»? Як переконувати інших та уникати небажаного впливу? Відповіді шукайте на сторінках цієї книжки, яка миттєво стала світовим бестселером. Її автор описує методи й закони психологічного тиску та створення конкуренції. Використовуючи яскраві приклади з життя, Роберт Чалдині дає унікальні поради, як викоринити в собі синдром жертви й не потрапити на гачок нав'язливої реклами, а також навчитися самому переконувати й здобувати бажане. Ця книжка, яка вже давно стала підручником для менеджерів, підприємців і всіх, хто прагне опанувати мистецтво впливу, допоможе вам розуміти поведінку інших, уникати маніпуляторів людською свідомістю та ефективно спілкуватися, завжди досягаючи поставлених цілей.