

Переконуйте та досягайте успіху!

**РОБЕРТ
ЧАЛДИНІ**

**ПСИХОЛОГІЯ
ВПЛИВУ**

Найкраща книга про вплив із будь-коли виданих
The Weston review

КЛУБ
СІМЕЙНОГО
& ДОСВІДУ



Переконуйте та досягайте успіху!

РОБЕРТ
ЧАЛДИНІ

ПСИХОЛОГІЯ ВПЛИВУ

Найкраща книга про вплив із будь-коли виданих.
The Weston review

ХАРКІВ  **КЛУБ**
2015 **СІМЕЙНОГО**
ДОЗВІЛЛЯ

УДК 316.6
ББК 88.5
Ч-16

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

Видається з дозволу
William Morrow, імпринт видавництва HarperCollins Publishers

Перекладено за виданням:
Cialdini R. B. Influence: the psychology of persuasion /
Robert B. Cialdini. — New York : Collins Business,
HarperCollins Publishers, 2007. — 322 p.

Переклад з англійської *Микити Скоробогатова*

Дизайнер обкладинки *Сергій Місяк*

ISBN 978-966-14-9841-8 (PDF)

© Robert Cialdini, 1984, 1994,
2007
© Hemiro Ltd, видання україн-
ською мовою, 2015
© Книжковий Клуб «Клуб Сі-
мейного Дозвілля», переклад
і художнє оформлення, 2015

*Присвячую Крисові,
який сяє в батькових очах*

Подяки

Я глибоко вдячний багатьом людям, які допомогли мені надрукувати цю книгу. Деякі з моїх колег прочитали чернетку рукопису й зробили цінні зауваження, поліпшивши тим самим остаточний варіант. Це Гас Левін, Дуг Кенрік, Арт Бімен і Марк Занна. Крім того, перший варіант прочитали деякі члени моєї родини та мої друзі — Ричард і Глорія Чалдині, Бобетт Горден і Тед Холл. Ці люди не тільки емоційно підтримали мене, але й об'єктивно оцінили мою книгу, що мені було просто необхідно.

Чимало людей зробили конкретні корисні пропозиції щодо змісту окремих або декількох глав. Це Тодд Андерсон, Сенді Брейвер, Кетрин Чемберс, Джуді Чалдині, Ненсі Айзенберг, Ларрі Еткін, Джоан Герстен, Джеф Гольдстейн, Бетсі Ханс, Валері Ханс, Джо Гепворт, Холлі Хант, Енн Інскіп, Баррі Лешовіц, Дарвін Ліндер, Деббі Літлер, Джон Моуен, Ігор Павлов, Яніс Познер, Тріш Пур'є, Мерилін Рол, Джон Райх, Пітер Рейнген, Дайана Рабл, Філіс Сенсеніг, Роман і Генрі Уеллмени.

Дехто допомагав мені на початковій стадії написання книги. Джон Стейлі був першим професійним видавцем, який визнав перспективність проекту. Джим Шерман, Ел Готелс, Джон Кітинг і Ден Вегнер дали перші позитивні відгуки й тим самим надихнули як автора, так і редакторів. Тодішній голова видавництва «Вільям Морроу та компанія» Ларрі Г'юз написав короткого, але зворушливого листа, котрий надихнув мене на подальші подвиги. Нарешті, Марія Гуарнашеллі від початку поділяла мою віру в майбутню книгу. Саме завдяки її редакторській праці книга

існує в кращому вигляді. Я дуже вдячний їй за напучення та щиру працю на благо моєї книги.

Крім того, я не можу не згадати про вміння та зусилля Саллі Карні щодо підготовки рукопису та цінні поради мого юриста Роберта Брандеса.

Нарешті, за весь час підготовки книги до друку ніхто не надав мені такої відчутної допомоги, як Бобетт Ґорден, яка підтримувала мене кожним словом, поки я працював над книгою.



Вступ

Тепер я вже вільно можу в цьому зізнатися. Усе своє життя я був простаком. Я завжди був улюбленою мішенню для вуличних торговців, збирачів коштів з різних фондів і ділків того чи іншого сорту. Далеко не у всіх цих людей були безчесні мотиви. Наприклад, представники деяких благодійних агентств мали найкращі наміри. Але це не має значення. Доволі часто я ставав володарем непотрібних мені передплат на журнали або квитків на бал санітарних працівників. Імовірно, цей мій довготривалий статус простака пояснює, чому в мене виник інтерес до вивчення поступливості. Які ж чинники змушують одну людину сказати «так» іншій? І використання яких методик дозволяє домогтися подібної поступливості? Мене зацікавило, чому вимогу, висловлену певним чином, часто ігнорують, у той час як аналогічне прохання, сформульоване дещо в іншій формі, дозволяє досягти успіху.

Тому, як експериментальний соціопсихолог, я почав вивчати психологію поступливості. Спочатку дослідження тривало як серія експериментів, що проводили здебільшого в моїй лабораторії за участі студентів коледжу. Я хотів з'ясувати, які психологічні принципи покладено в основу поступливості щодо прохання чи вимоги. Останнім часом психологам стало багато чого відомо про ці принципи — які вони та як працюють. Я охарактеризував їх як знаряддя впливу. У наступних главах я розповім про найважливіші з них.

Через деякий час я почав розуміти, що хоча експериментальна робота необхідна, утім, її недостатньо. «Голи» експерименти не дозволяли мені судити про значення досліджуваних мною принципів за межами будівлі інституту. Стало

зрозуміло: якщо я збираюся глибоко збагнути психологію поступливості, мені необхідно розширити сферу досліджень. Мені слід уважно поглянути на «професіоналів поступливості» — людей, які постійно спонукали мене поступатися їм. Вони знають, що спрацьовує, а що — ні; закон виживання найбільш пристосованих підтверджує це. Такі люди намагаються будь-що змусити навколишніх поступитися, від цього залежить їхній успіх у житті. Ті, хто не знає, як змусити людей сказати «так», зазвичай зазнають поразки; ті ж, хто знає, — процвітають.

Звичайно, «професіонали поступливості» не єдині, хто знає, як використовувати згадані принципи. Усі ми, з одного боку, застосовуємо їх, а з іншого — стаємо певною мірою їхніми жертвами в ході повсякденних взаємодій із сусідами, друзями, коханими, нащадками. Але ті, хто неодмінно намагається домогтися від інших поступливості, мають щось набагато більше, ніж туманне й не завжди достатньо глибоке розуміння того, що спрацьовує. Спостерігаючи за такими людьми, можна отримати багатющу інформацію про поступливість. Я протягом трьох років поєднував свої експериментальні дослідження з набагато більш захопливою програмою систематичного занурення у світ «професіоналів поступливості» — торговельних агентів, збирачів коштів, вербувальників, рекламістів та інших.

Я поставив перед собою завдання вивчити методики й стратегії, які активно й доволі успішно застосовують «професіонали поступливості». Свою програму спостереження я іноді оформлював у вигляді інтерв'ю з цими людьми, а іноді — з їхніми природними ворогами (наприклад, офіцерами поліції, працівниками товариств захисту прав споживачів). В інших випадках програма передбачала інтенсивне вивчення письмових матеріалів, за допомогою яких такі методики передають від одного покоління до іншого (підручники з торгівлі і т. ін.).

Найчастіше, однак, я використовував так зване спостереження в ролі учасника. Спостереження в ролі учасника — це спеціальний підхід, застосовуючи який дослідник відіграє роль шпигуна. Приховуючи свою особистість і наміри, дослідник потрапляє в товариство, що його цікавить, і стає членом групи, яку має намір вивчити. Тому, коли я хотів дізнатися про тактику людей, що працюють в організації з продажу енциклопедій (або пилососів, або фотографічних портретів), я відгукувався на всі оголошення, у яких йшлося про набір охочих дістати відповідну підготовку, і представники різних фірм навчали мене своїх методів. Використовуючи подібні, але не ідентичні підходи, я зумів проникнути в рекламні, інформаційні та інші агентства й вивчити спеціальні методики. Таким чином, більшість доказів, поданих у цій книзі, — результат особистого досвіду, набутого під час роботи в багатьох організаціях, основна мета яких — змусити потенційних клієнтів сказати «так».

Те, що я дізнався за цей трирічний період спостереження в ролі учасника, було особливо повчальним. Хоча існують тисячі різних тактик, використовуваних з метою отримання згоди, значну їх частину можна розподілити на шість основних категорій. Кожна з цих категорій відповідає одному з фундаментальних психологічних принципів, які лежать в основі людської поведінки. У книзі описано всі шість принципів (у кожній главі по одному), кожен з яких — принцип послідовності, принцип взаємного обміну, принцип соціального доказу, принцип авторитету, принцип прихильності, принцип дефіциту — розглянуто з точки зору їх застосування в суспільному житті й того, як вони можуть бути використані «професіоналами поступливості», що вибудовують на них свої прохання про придбання, грошові пожертвування, концесії, віддання голосів, згоду і т. ін. Слід зазначити, що я не увів до цих шести головних принципів просте правило «особистого матеріального інтересу» — кожна

людина хоче отримати якомога більше й заплатити якомога менше за свій вибір. Я зовсім не вважаю, що бажання максимально збільшити вигоди й максимально зменшити витрати є неважливим під час вироблення нами рішень і що «професіонали поступливості» ігнорують це правило. Якраз навпаки: у ході своїх досліджень я часто бачив, як ці люди використовували (іноді чесно, іноді — ні) примушувальний підхід типу «Я можу дати тобі багато чого». Я волю не розбирати окремо правило особистого інтересу в цій книзі, оскільки розглядаю його як якусь аксіому, що заслуговує на визнання, але не докладного опису.

Нарешті, я досліджував, як саме кожен принцип спонукає людей говорити «так» без жодних роздумів, не замислюючись. Можна припустити, що швидкий темп та інформаційна насиченість сучасного життя зумовлюватимуть дедалі активніше поширення «бездумної поступливості» в майбутньому. Отже, для суспільства надзвичайно важливо буде зрозуміти механізми автоматичного впливу.

Від моменту опублікування першого видання минуло кілька років. За цей проміжок часу трапилося дещо, що, на мій погляд, заслуговує на висвітлення в новому виданні. По-перше, ми тепер знаємо про механізми впливу набагато більше, ніж раніше. У вивченні науки переконання, причин поступливості та зміни психологи просунулися далеко вперед, і я спробував відобразити на сторінках книги цей прогрес. Я не тільки переглянув й оновив матеріал, але й використав відгуки тих людей, які прочитали попередні версії «Впливу».

Багато з тих, хто прочитали «Вплив», усвідомили, що в певні моменти вони натрапили на знаряддя впливу, і в листах розповіли мені про випадки, що відбулися з ними. Внаслідок цього в кінці кожної глави з'явилися «Читацькі відгуки», що ілюструють, наскільки легко ми стаємо жер-

твами «професіоналів поступливості» у своєму повсякденному житті.

Я також хочу подякувати людям, які — або безпосередньо, або через викладачів відвідуваних ними курсів — сприяли появі в цьому виданні «Звітів читачів». Це Пет Боббс, Марк Гастинґс, Джеймс Майклс, Пол Р. Нейл, Алан Дж. Резник, Дерил Рецлафф, Ден Свіфт і Карла Васкс. Мені хотілося б запропонувати читачам цієї нової версії подавати свої звіти для публікації в наступному виданні. Їх можна надсилати мені за адресою: Department of Psychology, Arizona State University, Tempe, AZ 85287-1104.

Роберт Б. Чалдині



ГЛАВА 1

ЗАСОБИ ВПЛИВУ

Все слід робити настільки простим,
наскільки це можливо, але не про-
стішим.

Альберт Ейнштейн

Одного разу мені зателефонувала подруга, яка нещодавно відкрила в Аризоні магазин індійських ювелірних виробів. У неї голова йшла обертом від цікавої новини. Тільки-но в її житті сталося щось вражаюче, і вона вважала, що я, як психолог, міг би їй багато чого пояснити. Ішлося про партію ювелірних виробів з бірюзи, із продажем яких у неї виникли труднощі. Був самий пік туристичного сезону, магазин постійно сповнений покупців, вироби з бірюзи були належної якості (як для тієї ціни, яку вона запитувала); однак ці вироби чомусь погано розкуповували. Моя подруга випробувала пару стандартних торговельних трюків, щоб виправити становище. Вона спробувала привернути до описуваних виробів увагу, пересунувши вітрину з ними ближче до центру магазину, — безуспішно. Тоді вона сказала продавцям, щоб вони посилено «проштовхували» ці предмети, — знову жодного результату.

Нарешті, увечері, перед від'їздом у справах за місто, моя подруга поспіхом надряпала своїй головній продавчині сердиту записку: «Усе, що є на вітрині, продавайте за ціною \times на $1/2$ », сподіваючись просто звільнитися предметів, що уже викликали в неї огиду, нехай навіть ціною збитку. Коли ж за кілька днів вона повернулася, то була вражена, коли виявила, що всі вироби з бірюзи продані. Однак ще більше вона

була вражена, коли дізналася, що продавчиня замість «1/2» прочитала «2» і вся партія була продана вдвічі дорожче!

Ось тоді подруга й зателефонувала мені. Я одразу зрозумів, що сталося, але сказав їй, що якщо вона хоче почути пояснення, то має вислухати мою історію. Насправді ця історія не моя; вона про індичку-квочку і має ставлення до порівняно молоді науки — етології, що вивчає тварин у природних умовах. Індички — гарні матері — люблячі, уважні, пильно охороняють своїх пташенят. Індички витрачають багато часу, доглядаючи за пташенятами, зігріваючи, чистячи їх і зганяючи до купи. Але є щось дивне в їхній поведінці. По суті, материнський інстинкт «вмикається» в індичок одним єдиним звуком молодих індичат: «чїп-чїп». Інші визначальні риси курчат, такі як запах або зовнішній вигляд, схоже, відіграють меншу роль. Якщо курча видасть звук «чїп-чїп», його мати про нього подбає; якщо ні — мати його проігнорує і може навіть убити.

Орієнтація індичок-квочок на самий лише цей звук була проілюстрована дослідником поведінки тварин М. У. Фоксом. Фокс описав експеримент з індичкою й опудалом тхора¹. Для індички-квочки тхір є природним ворогом, у разі наближення якого птах зазвичай пронизливо кричить і люто атакує. Експериментатори з'ясували, що навіть опудало тхора, притягнуте за допомогою мотузки до індички-квочки, провокує її на негайну й шалену атаку. Однак, коли до цього ж опудала приєднували маленький магнітофон, який видавав звук «чїп-чїп», індичка-квочка не тільки спокійно реагувала на наближення тхора, але й забирала його під себе. Коли механізм вимикали, опудало тхора знову викликало злісну атаку.

Наскільки смішною виглядає в цій ситуації індичка: вона обіймає свого ворога тільки тому, що той видає звук «чїп-чїп», та ігнорує або навіть може вбити одного зі своїх курчат тільки тому, що той цього не робить. Індичка здається автоматом, чий материнські інстинкти залежать від одного-єдиного

звуку. Етологи стверджують, що подібна поведінка характерна не тільки для індиків. Учені виявили механічні моделі поведінки багатьох видів.

Так звані моделі зафіксованих дій можуть охоплювати складну послідовність дій, наприклад цілі ритуали залицяння або спаровування. Фундаментальною ознакою цих моделей є те, що їхні складові, тобто дії, щоразу повторюються фактично в один і той же спосіб і в тому самому порядку.

Це подібно до того, якби ці моделі були записані на магнітофонні стрічки, вбудовані в тварин. Коли ситуація зобов'язує до залицяння, «грає» одна плівка; коли ж ситуація закликає проявити материнське піклування, починає «грати» запис материнської поведінки. *Клац* — і вмикається відповідний механізм; дзижчання — і маємо стандартну послідовність дій.

Найцікавіше ж в цьому те, як записи вмикаються. Наприклад, коли самець захищає свою територію, саме вторгнення іншого самця того ж виду стає сигналом, що вмикає запис пильності, агресивності і, якщо потрібно, бійцівської поведінки. Але в системі є дивна особливість. Спусковим гачком є не суперник загалом, а якась його специфічна риса. Часто ця провокуюча риса здається на перший погляд абсолютно незначною. Іноді такою ознакою виявляється певний відтінок кольору. Досліди етологів показали, що, наприклад, самець зарядки буде енергійно атакувати всього лише зв'язку червоного пір'я, вважаючи, що це суперник-зарядка проник на його територію. Водночас зарядка-самець буде фактично ігнорувати ідеально виготовлене опудало іншого самця свого виду без червоного пір'я на грудці. Аналогічні результати були отримані під час дослідження іншого виду птахів — синьошийки, для якої подібним спусковим гачком є специфічний блакитний відтінок пір'я на грудці².

Як бачимо, використовуючи лише самі провокуючі ознаки, тварин можна змусити реагувати абсолютно неадекват-

но тій ситуації, що склалася. При цьому ми повинні усвідомити дві речі. По-перше, автоматичні моделі фіксованих дій цих тварин дуже добре працюють практично завжди. Наприклад, оскільки тільки здорові, нормальні індичата видають особливий звук «чїп-чїп», індички вповні природно реагують на цей звук проявом материнського піклування. Таким чином, індичка майже завжди чинитиме правильно. І лише такий підступний ошуканець, як учений, може зробити так, щоб її «записана на магнітофон» реакція видавалася дурною. По-друге, необхідно зрозуміти, що в нас також є «записані» моделі поведінки; і хоча вони зазвичай приносять нам користь, ознаки, які відіграють роль спускового гачка, можуть бути використані для того, щоб ошукати нас і змусити діяти нелогічно³.

Цікавий експеримент провела гарвардський соціальний психолог Еллен Лангер. Один широковідомий принцип людської поведінки говорить нам про те, що, коли ми просимо когось зробити нам послугу, наше прохання напевно буде задоволено, якщо ми пояснимо його.

Люди просто хочуть діяти усвідомлено. Лангер продемонструвала справедливість цього твердження, звертаючись до людей, що стоять у черзі біля копіювального апарата в бібліотеці, із проханням:

— Вибачте, у мене п'ять сторінок. Чи можу я скористатися ксероксом, тому що я поспішаю?

Ефективність у такий спосіб сформульованої вимоги була дуже високою: 94 % тих, кого просила Еллен Лангер, дозволили їй пройти без черги. В іншому випадку психолог сформулювала своє прохання так:

— Вибачте, у мене п'ять сторінок. Чи можу я скористатися ксероксом без черги?

У цій ситуації тільки 60 % з тих, кого вона просила, погодилися. На перший погляд здається, що головною відмінністю між двома наведеними формулюваннями прохання була

додаткова інформація, втілена в словах «тому що я поспішаю». Але третій експеримент показав, що це не зовсім так. Схоже, що значення мали не всі уточнення, а тільки перше «тому що». У третьому випадку Лангер використовувала зв'язку «тому що», а потім, не додаючи нічого нового, просто знову стверджувала очевидне:

— Вибачте, у мене п'ять сторінок. Чи можу я скористатися ксероксом, тому що мені треба зробити кілька копій?

У результаті знову майже всі (93 %) погодилися, хоча ніяких реальних пояснень, ніякої нової інформації не було додано. Точно так само, як звук «чіп-чіп» викликав у індишок автоматичний материнський відгук — навіть якщо він ішов від опудала тхора, — слова «тому що» запускали автоматичну реакцію поступливості в суб'єктів дослідження Лангер. Причому навіть тоді, коли не було жодного значущого пояснення причин щодо необхідності проявити поступливість. «Клац, дз-з-з!»⁴

Хоча результати деяких досліджень Лангер показують, що існує багато ситуацій, у яких людина не поводитьься автоматично чи то запрограмовано, дивовижно те, як часто все-таки подібний автоматизм має місце. Наприклад, поміркуйте про дивну поведінку тих покупців ювелірних виробів, які розкупили партію предметів з бірюзи тільки після того, як на них було помилково встановлено ціну вдвічі вищу від початкової. Я ніяк не можу пояснити їхню поведінку, якщо тільки не розглядати її в контексті «клац, дз-з-з».

Покупці, здебільшого заможні відпочивальники, що погано знаються на бірюзі, керувалися стандартним принципом-стереотипом: «дороге = гарне». Численні дослідження показують, що люди, які не впевнені у високій якості товару, часто користуються цим стереотипом. Люди, яким були потрібні «хороші» ювелірні вироби, сприйняли вироби з бірюзи саме такими, щойно ті подорожчали. Таким чином, ціна перетворилася на межу, що відіграє роль спускового гачка у ви-

значенні якості; і лише помітне зростання ціни призвело до помітного збільшення обсягу продажів з-поміж покупців, що прагнули придбати продукцію високої якості. «Клац, дз-з-з».

Легко звинувачувати туристів у їхніх нерозважливих рішеннях щодо покупок. Однак, більш пильно глянувши на ситуацію, можна дати їй об'єктивне пояснення. Покупці були людьми, яких виховали на правилі «Ви отримуєте те, за що платите» і які бачили, що це правило не раз підтверджувалося в їхньому житті. Незабаром вони модифікували це правило на твердження «дороге = хороше». Стереотип «дороге = хороше» досить ефективно працював для них у минулому, оскільки в нормі ціна предмета зростає в міру збільшення його цінності; більш висока ціна зазвичай відповідає більш високій якості. Тому не дивно, що, не маючи спеціальних знань в ювелірній справі, покупці визначили коштовність ювелірних виробів за їхньою вартістю.

Хоча покупці бірюзи, швидше за все, не усвідомлювали цього, вони зробили ставку на стереотипне мислення. Замість того щоб гарненько подумати й витратити час на виявлення ознак, які могли б вказати на справжню вартість виробів з бірюзи, вони пішли найкоротшим шляхом і зосередили увагу на ціні як єдиному критерію якості товару. Покупці зробили ставку на те, що ціна адекватно відповідає вартості та якості продукту, і цієї інформації їм було достатньо. У цьому випадку через помилку продавщиці, що переплутала «1/2» і «2», вони помилилися. Однак весь їхній попередній життєвий досвід показував, що зазвичай цей стереотип відображає найбільш раціональний підхід до вирішення проблеми.

Фактично автоматична, стереотипна поведінка в людей превалює в більшості випадків, оскільки вона зазвичай найбільш доцільна, а в інших випадках — просто необхідна. Ми з вами існуємо в незвичайно різноманітному оточенні. Для того щоб поводитися в ньому адекватно, нам потрібні найкоротші шляхи. Не слід очікувати від себе, що ми усвідомимо

та проаналізуємо всі аспекти кожної особистості, події або ситуації, що нам доводиться спостерігати навіть протягом одного дня. У нас немає на це ані часу, ані енергії, ані потрібних здібностей. Нам доводиться дуже часто користуватися стереотипами, щоб класифікувати речі за небагатьма ключовими критеріями, а потім, натрапивши на ту чи іншу ознаку, не замислюючись, реагувати на якусь із цих деталей, що виконують роль спускового гачка в нашій поведінці.

Утім, не завжди поведінка відповідатиме ситуації, тому що навіть найкращі стереотипи й ознаки, які відіграють роль спускового гачка, не завжди спрацьовують. Але ми визнаємо їх недосконалість, оскільки не існує іншого вибору. Без цих стереотипів ми б наче заклали на місці — реєструючи, оцінюючи, перевіряючи — і уже не мали б часу для дії. Судячи з усього, ми будемо ще більшою мірою покладатися на стереотипи в майбутньому. Оскільки зовнішні подразники, що наповнюють наше життя, стають дедалі складнішими й різноманітними, ми маємо більшою мірою залежати від своєї здатності раціонально мислити й діяти, щоб впоратися з потоком всіх цих стимулів.

Відомий британський філософ Альфред Норт Уайтхед визнав цю незворотну якість сучасного життя, коли заявив, що «цивілізація прогресує, коли вона збільшує кількість операцій, які можна виконати не замислюючись». Візьміть, наприклад, запропонований цивілізацією випадок «прогресу» у вигляді купона на знижку. Цей купон дозволяє покупцям допускати, що, показавши продавцеві купон, вони дешевше придбають товар. Ступінь, до якого ми навчилися механічно оперувати цим припущенням, можна проілюструвати на прикладі однієї компанії, що продає автомобільні шини. Розіслані поштою купони, які — внаслідок друкарської помилки — не пропонували одержувачам ніяких пільг, мали такий же купівельний відгук, як і правильно надруковані купони, які пропонували істотну економію. Справа в тому, що ми очікуємо від подібних

купонів подвійної послуги. Ми не тільки припускаємо, що вони заощадять нам гроші, але й також сподіваємося, що вони заощадять нам час і розумову енергію, які потрібні для того, щоб це зробити. У сучасному світі перша перевага нам необхідна, щоб впоратися із зайвим навантаженням на гаманець; але нам необхідна й друга перевага, щоб позбавитися дечого потенційно більш важливого — перевантаження мозку.

Дивно, що більшість з нас майже нічого не знає про автоматичні поведінкові моделі, незважаючи на те, наскільки поширеним є їхнє використання та наскільки важливим це може стати в майбутньому. Можливо, так сталося саме через те, що їх застосовують механічно, без будь-яких роздумів. Якою б не була причина, важливо чітко розпізнавати одну з їхніх властивостей: через них ми стаємо неймовірно вразливими перед тими, хто знає, як вони працюють.

Щоби цілком зрозуміти характер нашої уразливості, подивімося знов на роботу етологів. Виявляється, не лише ці дослідники, що вивчають поведінку птахів за записами їхніх голосів і розпусканням пір'я, знають, як активувати поведінкові моделі різних видів тварин. Існує група організмів (так званих імітаторів), які імітують тригерні властивості інших тварин, щоб у такий спосіб змусити їх «увімкнути» належну поведінкову модель у невідповідний для цього час. Тоді імітатор експлуатує цю «неналежну» дію собі на користь.

Розгляньмо, наприклад, смертоносну хитрість, до якої вдаються самиці-вбивці одного роду світляків (*Photuris*) у стосунках із самцями іншого роду (*Photinus*). Зазвичай самці *Photinus* всіляко уникають контакту з кровожерливими самицями *Photuris*. Але, століттями спостерігаючи за своєю здобиччю, кмітливі мисливиці знайшли уразливе місце — особливе мерехтіння, за допомогою якого представники виду *Photinus* повідомляють інших про свою готовність до спаровування. Якимсь чином самицям *Photuris* вдалося

розшифрувати цей шлюбний код. Імітуючи світлові шлюбні сигнали своєї жертви, вбивця має змогу поласувати тілами самців, чия модель шлюбної поведінки змушує їх автоматично летіти назустріч не кохання, а смерті.

Схоже, комахи заходять ще далі в експлуатаванні автоматизму своєї здобичі; омана нерідко коштує їхнім жертвам життя. Проте експлуатація може набувати й менш радикальних форм. Є, наприклад, така невеличка рибка — шаблезуба морська собачка, що користується незвичайною програмою взаємодопомоги, яка виникла поміж представниками двох інших видів риб — великого морського окуня й набагато меншої за розміром рибки-чистильника. Велика риба дозволяє чистильникові наблизитися до себе й навіть проникати в рот, щоб витягувати грибок та інших паразитів, що прилипають до її зубів або зябер. Це чудова угода: велика риба позбавляється шкідливих паразитів, а риба-чистильник отримує обід. Будь-яку іншу дрібну рибу, яка доволі дурна, щоб наблизитися, велика риба зазвичай пожирає. Але коли підпливає чистильник, велика риба раптово припиняє рухатися й дрейфує з відкритим ротом, реагуючи таким чином на хитромудрий танець, виконуваний чистильником. Цей танець, вочевидь, є тим провокуючим фактором, що відіграє роль спускового гачка, який вмикає дивовижну пасивність великої риби. А шаблезубій Блено танець чистильника дає шанс отримати вигоду від описаного ритуалу чищення. Копіюючи хвилеподібні рухи танцю чистильника й тим самим автоматично викликаючи у великої риби спокійну, нерухому позу, Блено підпливає до великого хижака, після чого, у цілковитій відповідності до своєї назви, швидко вириває шматок плоті з тіла цієї риби й стрімголов кидається геть, не чекаючи, поки її перелякана жертва прийде до тями⁵.

Подібна поведінка трапляється, на жаль, і в людських джунглях. Серед людей також є експлуататори, які імітують риси, що відіграють роль спускового гачка для більшості з нас.

На відміну від поведінки представників інших видів, що переважно є ланцюгом інстинктивних реакцій, наші автоматичні записи зазвичай мають у своїй основі психологічні принципи або стереотипи, які ми навчені приймати. Ці принципи різняться за своєю силою, деякі з них здатні чинити потужний вплив на людські дії. Ми піддаємося впливу стереотипів з раннього дитинства, і вони протягом усього життя так невідступно переслідують нас, що ми рідко усвідомлюємо їхню силу. Однак кожен такий принцип може бути виявлений і використаний як знаряддя для автоматичного впливу.

Існує група людей, які дуже добре знають, де перебуває знаряддя автоматичного впливу, і які регулярно й вміло застосовують їх, щоб домогтися того, чого вони хочуть. Такі люди йдуть від однієї соціальної зустрічі до другої, вимагаючи від інших поступок своїм бажанням, причому їхній успіх разуючий. Секрет цього успіху полягає в тому, як вони формулюють свої вимоги, як вони озброюють себе тим чи іншим знаряддям впливу, що існує в межах соціального оточення. «Професіоналу поступливості» може знадобитися всього лише одне правильно дібране слово, яке увімкне всередині нас запис автоматичної поведінки. І повірте, експлуататори людей швидко вчаться отримувати вигоду з нашої тенденції механічно реагувати на зовнішні подразники відповідно до загальних психологічних принципів.

Пам'ятаєте мою подругу — власницю ювелірного магазину? Хоча в перший раз вона отримала несподівано великий прибуток випадково, їй знадобилося небагато часу, щоби почати використовувати стереотип «дороге = хороше» у своїх цілях регулярно й навмисно. Тепер під час туристичного сезону вона намагається прискорити продаж окремих предметів, які важко було продати, шляхом суттєвого підвищення їхньої ціни. Моя подруга стверджує, що таке підвищення цін є надзвичайно ефективним. Коли стереотип спрацьовує щодо відпочивальників, які нічого не підозрюють (а так

часто трапляється), результатом буває величезний розмір прибутку. І навіть коли добре налагоджений механізм з яких-небудь причин дає збій, вона може позначити предмет, що не купили, написом «Знижка» і продати його за первісною ціною, знову ж таки дістаючи користь зі стереотипу «дороге = хороше».

Моя подруга не є оригінальною у своєму використанні стереотипу «дороге = хороше», щоби заманити в пастку охочих зробити вигідну покупку. Лео Ростен наводить приклад братів Друбеків, Сиди і Гаррі, які володіли магазином чоловічого одягу в районі, де жив Ростен ще в 1930-ті роки, коли був підлітком. Щоразу, коли в магазині з'являвся новий потенційний покупець і починав приміряти костюм перед магазинним трюмом, продавець Сид робив вигляд, ніби в нього проблеми зі слухом, і під час розмови не раз просив клієнта говорити з ним голосніше. Щойно ж покупець знаходив костюм, який йому подобався, і питав про ціну, Сид звертався до брата, головного шевця чоловічого одягу, гукаючи в глибокі кімнати: «Гаррі, скільки коштує цей костюм?» Відриваючись від своєї роботи — і значно перебільшуючи справжню ціну костюма, — Гаррі зазвичай відповідав: «Цей чудовий костюм з чистої вовни коштує сорок два долари». Удаючи, що він не розчув, і прикладаючи руку до вуха, Сид перепитував знову. Гаррі знову відповідав: «Сорок два долари». У цей момент Сид повертався до покупця й повідомляв: «Він каже, що костюм коштує двадцять два долари». Більшість людей зазвичай поспішали купити костюм і піти з магазину зі своєю «дорогою = кращою» покупкою, перш ніж бідний Сид виявить свою «помилку».

Існує кілька аспектів засобів автоматичного впливу, які будуть описані в цій книзі. Ми вже обговорили два з них — майже механічний процес, завдяки якому можна активувати силу цих засобів і відповідно дальшу можливість експлуатувати цю силу тим, хто знає, як «натиснути на потрібну

кнопку». Третій аспект відображає те, у який спосіб засіб автоматичного впливу «надає» свою силу тим, хто ним користується. Справа в тому, що ці засоби зовсім не схожі на набір важких кийків, вони не служать для явного залякування інших людей з метою їх підпорядкування.

Процес набагато складніший і делікатніший. У разі правильного користування знаряддями автоматичного впливу навряд чи доведеться напружувати бодай один мускул, щоб домогтися свого. Все, що потрібно, — це натиснути на спусковий гачок величезних запасів впливу, щоб можна було використувати їх для досягнення поставленої мети. У цьому сенсі такий підхід схожий на японський вид бойового мистецтва джіу-джитсу. Жінка, яка практикує джіу-джитсу, зазвичай мінімально застосовує свою силу проти супротивника. Замість цього вона використовує силу, закладену в таких природних принципах, як сила тяжіння, рівновага, імпульс і сила інерції. Якщо жінка знає, як і де слід застосувати потрібні сили, вона легко може перемогти фізично сильнішого суперника. Те саме можна сказати й про тих, хто використовує знаряддя автоматичного впливу, які перебувають навколо нас. Експлуататори людей можуть застосовувати ці засоби, майже не докладаючи власних зусиль. Така особливість дає їм значну додаткову перевагу — здатність маніпулювати без видимого прояву маніпулювання. Навіть самі жертви схильні розглядати свою поступливість скоріше як зумовлену дією природних сил, ніж як виявлену внаслідок задумів людини, яка отримує вигоду від цієї поступливості.

Розгляньмо конкретний приклад. У людському сприйнятті важливу роль відіграє принцип контрасту, який впливає на те, якою ми бачимо різницю між двома речами, представленими одна за одною. Простіше кажучи, якщо другий предмет явно відрізняється від першого, ми будемо схильні перебільшувати їхню відмінність. Тому якщо ми спочатку підніmemo легкий предмет, а потім — важкий, то

будемо оцінювати другий предмет як більш важкий, ніж якби ми підняли його, не намагаючись спочатку підняти легкий.

Принцип контрасту застосовний практично до всіх видів сприйняття. Якщо ми на вечірці розмовляємо з красивою жінкою, а потім до нас приєднується неприваблива, то ця друга жінка буде здаватися нам ще менш привабливою, ніж вона є насправді.

Дослідження, проведені в університетах штатів Аризона і Монтана, показали, що ми можемо бути недостатньо задоволені фізичною привабливістю наших власних коханих тільки через те, що популярні засоби масової інформації бомбардують нас образами нереально привабливих моделей. У ході одного дослідження студенти коледжу оцінювали пересічну представницю протилежної статі як менш привабливу, якщо до цього переглядали рекламні оголошення в популярних журналах. Під час проведення іншого дослідження чоловіки, що живуть у гуртожитку коледжу, оцінювали по фотографії зовнішність потенційної подруги. Оцінка тих, хто робив це, одночасно дивлячись телевізійний серіал «Янголи Чарлі» (Charlie's Angels), була дещо нижчою від оцінки тих, хто дивився щось інше. Очевидно, незвичайна краса кінозірок, які грають у «Янголах», робила незнайомку менш привабливою в очах чоловіків⁶.

У психофізичних лабораторіях іноді так демонструють контраст у сприйнятті. Кожен студент по черзі сідає перед трьома відрами з водою — одне холодне, інше з водою кімнатної температури й третє гаряче. Після того як студент опустив одну руку в холодну воду, а іншу — у гарячу, йому пропонують одночасно помістити обидві руки в теплувату воду. Погляд, що виражає здивування, говорить сам за себе: хоча обидві руки поміщені в одне й те саме відро, здається, що рука, яка була до цього в холодній воді, перебуває тепер в гарячій, у той час як та рука, що була в гарячій воді, поміщена в холодну воду. Справа в тому, що одна й та сама річ —

у цьому випадку вода кімнатної температури — може здаватися різною залежно від попередньої ситуації.

Можете бути певні, що цей чудовий засіб впливу, пропонуваний принципом контрасту, не залишиться незабаченим. Величезна перевага цього принципу полягає не тільки в тому, що він ефективно працює, але й в тому, що його використання практично не піддається виявленню. Ті, хто хоче застосувати на практиці принцип контрасту, можуть зробити це без будь-якого явного структурування ситуації. Гарний приклад — роздрібний продаж тканин і одягу. Припустімо, людина заходить у фешенебельний магазин для чоловіків і каже, що хоче купити костюм-трійку та светр. Якби ви були продавцем, що б ви показали покупцеві спочатку, аби змусити його напевно витратити більше грошей? Власники магазинів одягу рекомендують своєму персоналу спочатку продавати дорожчі предмети. Здоровий глузд може підказувати зворотнє: якщо людина тільки-но витратила масу грошей, щоб придбати костюм, вона може відмовитися від покупки светра. Але торговці одягом знають краще. Вони поведуться відповідно до принципу контрасту: спочатку продайте костюм, тому що, коли справа дійде до светрів, навіть дорогих, їхні ціни не будуть здаватися надто високими порівняно з цінами костюмів. Чоловік міг би не схотіти витратити 95 доларів на светр, але якщо він тільки-но купив костюм за 495 доларів, то светр за 95 доларів не видасться йому занадто дорогим. Той самий принцип застосуємо до людини, яка хоче придбати аксесуари (сорочку, туфлі, ремінь) до нового костюма. Всупереч погляду з позиції здорового глузду факти підтверджують дієвість принципу контрасту. Як стверджують торговельні аналітики Вітні, Хубін і Мерфі в книзі «Нова психологія переконання і значення мотивації під час продажу», «навіть коли людина заходить до магазину одягу з чіткою метою купити костюм, вона майже

завжди платить більше за будь-які аксесуари, якщо купує їх після придбання костюма, а не до цього».

Для торговців набагато вигідніше спочатку показувати дорогі предмети ще й тому, що, коли цього не робити, буде втрачено вплив принципу контрасту. Якщо спочатку показати недорогий товар, а потім дорогий, то дорогий у результаті видасться покупцеві ще дорожчим — а це навряд потрібно для більшості торговельних організацій. Тому, якщо можна зробити так, щоб одне й те саме відро води здавалося холоднішим або гарячішим залежно від температури води, поданої раніше, значить, можна «примусити» ціну одного й того самого предмета здаватися більш високою або більш низькою залежно від ціни раніше представленого предмета.

Принципом контрасту сприйняття уміло користуються не тільки продавці одягу. Я натрапив на методичку, ґрунтовану на цьому принципі, коли досліджував тактику «навіювання поступливості» компаніями з торгівлі нерухомістю. Щоб навчити мене що до чого, представник компанії супроводжував мене під час показу будинків перспективним покупцем. Продавець — назвімо його Філом — мав дати мені слушні поради, щоб допомогти в період стажування. Незабаром я помітив, що коли Філ брався показувати клієнтам потенційні об'єкти для продажу, то він зазвичай починав з пари непривабливих будинків. Я запитав його про це, і він розсміявся. Ці будинки були тим, що він назвав «підставною» власністю. Компанія спеціально пропонувала один-два занедбаних будинки, причому явно завищуючи їхню ціну. Ці будівлі були призначені не для продажу, а для показу, щоби реальні об'єкти для продажу мали більш виграшний вигляд порівняно з ними. Не всі штатні співробітники користувалися цими будинками «для показу», однак Філ ними користувався. Він говорив, що йому подобається спостерігати, як «загоряються очі» людей, коли він показує нерухомість, яку дійсно хоче їм продати, після того як вони побачили будинки, що нагадують купу мотлоху.

Автомобільні дилери також часто застосовують принцип контрасту. Вони чекають, поки не буде досягнуто домовленості щодо ціни на нову машину, і тільки після цього пропонують на вибір різні додаткові предмети. Після укладання угоди на 15 тисяч доларів сотня доларів, необхідна для купівлі, скажімо, радіоприймача, здається просто дрібничкою. Те саме буде справедливо і щодо дорогих аксесуарів на зразок тонованих стекол, подвійних дзеркал бічного огляду або спеціального засобу для оброблення салону машини, які продавець може пропонувати послідовно. Хитрість полягає в тому, щоб пропонувати покупцеві зробити додаткові витрати поступово, крок за кроком. При цьому кожна відносно низька ціна буде здаватися виграною порівняно з набагато більшою ціною на авто. Як може підтвердити ветеран — покупець машин, остаточна ціна багато в чому залежить від додавання таких різних «дрібничок». У той час як покупець стоїть з підписаним контрактом у руках, дивуючись з того, що відбувається, і не знаходячи нікого, крім себе, кого можна було б звинуватити, автодилер хитро усміхається подібно до майстра джіу-джитсу.

Читацький відгук

(від батьків студентки коледжу)

Любі мама й тато!

Відтоді як я поїхала в коледж, я зовсім забула, що треба писати листи. Я шкодую про те, що була неуважна, і про те, що не писала досі. Я повідомлю вам зараз про все, що сталося, але, перш ніж ви продовжите читання, будь ласка, сядьте. Ви не будете читати далі, поки не сядете, добре?

Ну, зараз я почуваюся цілком добре. Перелом черепа і струс мозку, які я отримала, коли вистрибнула з вікна свого гуртожитку в той момент, коли сталася пожежа незабаром після мого приїзду

сюди, тепер майже минули. Я провела два тижні в лікарні й тепер можу бачити майже нормально, а головні болі бувають тільки раз на день. На щастя, пожежу в гуртожитку і мій стрибок побачив черговий оператор газової станції, розташованої поруч з гуртожитком, і саме він зателефонував у пожежний відділ і викликав «швидку допомогу». Крім того, він відвідував мене в лікарні і, оскільки мені було ніде жити після пожежі, був настільки добрий, що запропонував мені розділити з ним його кімнату. Насправді це напівпідвальна кімната, але вона досить мила. Він чудовий хлопець, ми закохалися одне в одного й збираємося одружитися. Ми поки не призначили дату, але весілля буде до того, як моя вагітність стане помітною.

Так, мама і тато, я вагітна. Я знаю, що ви мрієте стати дідусем і бабусею і що ви радо приймете дитину й подаруєте їй стільки ж любові, відданості і ніжної турботи, скільки дарували мені в дитинстві. Причина затримки нашого весілля полягає в тому, що мій друг підхопив незначну інфекцію, яка заважає нам здати дошлюбні аналізи крові, а я необережно заразилася від нього. Я впевнена, що ви зустрінете мого друга добре. Він гарний і, хоч і не надто освічений, зате працьовитий.

Тепер, після того як я повідомила вам, що сталося, хочу вам сказати: пожежі в гуртожитку не було, у мене не було струсу мозку та перелому черепа, я не була в лікарні, я не вагітна, не заручена, не інфікована і у мене немає ніякого нареченого. Просто в мене низькі бали з американської історії і погані оцінки з хімії, тож я хочу, щоб ви дивилися на ці оцінки з мудрістю й поблажливістю.

Ваша любляча дочка,
Шерон

Можливо, Шерон і завалила хімію, але вона отримує «відмінно» з психології.



ГЛАВА 2

ПРАВИЛО ВЗАЄМНОГО ОБМІНУ

Я — ТОБІ, ТИ — МЕНІ... МЕНІ... МЕНІ

Плати кожен свій борг так, немовби сам Господь виписував рахунок.

Ральф Уолдо Емерсон

Кілька років тому один професор університету провів цікавий експеримент. Він розіслав листівки до Різдва безлічі абсолютно незнайомих йому людей. Хоча професор і сподівався якоїсь відповідної реакції, відгук, який він отримав, був вражаючим — святкові вітальні листівки, адресовані йому, почали надходити від людей, які ніколи його не зустрічали і ніколи про нього не чули. Більшість тих, хто відповів на листівку, навіть не намагалися з'ясувати бодай щось стосовно особи невідомого професора. Вони отримали його святкову вітальну листівку, *клац*, *дз-з-з* — і тут же автоматично послали йому листівку у відповідь¹. Хоча це дослідження незначне за масштабом, воно чудово показує дію одного з найбільш потужних засобів впливу людей одне на одного — правила взаємного обміну. Це правило говорить, що ми зобов'язані постаратися відплатити якимось чином за те, що надала нам інша людина. Якщо жінка робить нам люб'язність, нам слід відповісти їй тим самим; якщо чоловік надсилає нам подарунок до дня народження, ми повинні згадати і про його день народження; якщо подружжя пара

запрошує нас до себе на вечірку, ми повинні у свою чергу запросити цю пару до себе. Таким чином, правило взаємного обміну гарантує нам свого роду нагороду за люб'язності, подарунки, запрошення тощо. Вдячність настільки часто супроводжує отримання подібних речей, що словосполучення «я вам дуже зобов'язаний» перетворилося на синонім слова «дякую» у багатьох мовах.

Почуття вдячності поширене надзвичайно широко, причому, як стверджує соціолог Елвін Гоулднер (Gouldner, 1960), практично в будь-якому суспільстві². Розвинена система вдячності, обумовлена правилом взаємного обміну, є унікальною особливістю людської культури. Відомий археолог Ричард Лікі пов'язує сутність того, що робить нас людьми, із системою взаємообміну: «Ми — люди, бо наші предки навчилися ділитися своєю їжею та вміннями за допомогою шанованої мережі зобов'язань»³. Етнографи Лайонел Тайгер і Робін Фокс розглядають цю «мережу вдячності» як унікальний пристосувальний механізм людських істот, що робить можливим розподіл праці, обмін різними видами товарів і послуг (за допомогою створення умов для підготовки фахівців) і формування системи взаємозалежностей, які об'єднують індивідів у надзвичайно ефективні організаційні одиниці⁴.

Саме орієнтація на майбутнє, притаманна почуттю вдячності, стала причиною соціального прогресу. Доволі поширене й енергійно підтримуване почуття вдячності зіграло величезну роль у людській соціальній еволюції, оскільки передбачалося, що одна людина може дати щось (наприклад, їжу, енергію, турботу) іншій, щиро вірячи в те, що її сили не будуть витрачені даремно. Вперше в історії еволюції індивід отримав можливість віддавати якусь частину своїх ресурсів і при цьому не втрачати віддане. Результатом цього стало ускладнення й удосконалення системи допомоги, дарування подарунків, торговельних відносин, що принесло суспільству величезну вигоду. Не дивно, що правило взаєм-

ного обміну глибоко вкоренилось у наше мислення завдяки соціалізації, якій ми всі піддаємося.

Я не знаю кращої ілюстрації того, наскільки глибоко можуть проникати в майбутнє зобов'язання взаємного обміну, ніж історія про п'ять тисяч доларів допомоги, які були надіслані 1985 року з Мексики доведеному до злиднів народу Ефіопії. 1985 року Ефіопія справедливо могла претендувати на те, що вона належить до найбільш страждених і знедолених країн у світі. Економіка країни була зруйнована. Її продукто-ві запаси були знищені багаторічною посухою й громадянською війною. Жителі Ефіопії тисячами вмирали від хвороб і голоду. Враховуючи ці обставини, я не був здивований, дізнавшись про зроблену Мексикою пожертву в п'ять тисяч доларів на користь цієї нужденної країни. Однак у мене буквально перехопило дихання від подиву, коли з короткої газетної статті я дізнався, що допомога була відправлена назад. Місцеві чиновники Червоного Хреста вирішили надіслати ці гроші для надання допомоги жертвам землетрусу в Мехіко.

Якщо мене починає цікавити якийсь аспект людської поведінки, я прагну вивчити його більш ґрунтовно. У цьому випадку я зумів дізнатися деталі наведеної історії, що й стало красномовним підтвердженням універсальності правила взаємного обміну. Попри всі негаразди і нужденність, яких зазнав народ Ефіопії, гроші були надіслані до Мехіко, тому що 1935 року Мексика надала допомогу Ефіопії, коли та була окупована італійськими військами. Дізнавшись про це, мене охопило почуття благоговіння, але я вже перестав дивуватися. Потреба відповісти взаємністю переважила глибокі культурні відмінності, величезні відстані, повальний голод і особисті інтереси. Через півстоліття, всупереч всім силам протидії, вдячність запанувала.

Утім, не надто радійте, людські суспільства вилучають справді значну вигоду з правила взаємного обміну, а отже, вони намагаються зробити так, щоб їхні члени дотримувалися

цього правила й вірили в нього. Кожного з нас вчили жити відповідно до правила взаємного обміну, і кожен з нас знає про соціальні санкції, що застосовують до будь-кого, хто це правило порушує. Ярлики, які ми навішуємо на подібних людей, мають негативний відтінок — ледар, жебрак, невдячний, необов'язкова людина, нечесний боржник.

Оскільки існує загальна неприязнь до тих, хто бере і не докладає зусиль, щоб віддати щось у відповідь, ми часто йдемо на все, щоб уникнути ситуації, у якій нас могли б назвати невдячними. Справа доходить до того, що нас, охоплених щирим бажанням віддячити, часто «використовують» індивіди, які прагнуть заробити на нашій вдячності.

Щоб зрозуміти, як саме можуть використовувати правило взаємного обміну ті, хто визнає його як знаряддя впливу, яким воно, безсумнівно, і є, звернімося до експерименту, проведеного професором Деннісом Риганом з Корнуельського університету⁵. Суб'єкт, який брав участь у дослідженні, мав оцінити якість деяких картин. Інший оцінювальник — назвімо його Джо — тільки удавав з себе такого суб'єкта, будучи насправді асистентом лікаря Ригана. Експеримент проводили у двох модифікаціях. В одному випадку Джо надавав незначну люб'язність істинному випробовуваному. Під час короткої перерви Джо залишав кімнату на кілька хвилин і повертався з двома пляшками кока-коли — однією для випробовуваного й іншою для себе, кажучи: «Я запитав у лікаря, чи можна мені купити для себе колу, і він дозволив, тож я придбав ще одну для вас». В іншому випадку Джо не робив випробовуваному люб'язності; він просто повертався після двохвилинної перерви з порожніми руками. У решті випадків Джо поведився однаково.

Пізніше, коли всі картини вже було оцінено і лікар Риган ішов з кімнати, Джо просив випробовуваного зробити люб'язність йому. Він зізнавався, що продає лотерейні квитки і що якщо він розповсюдить більшу їх частину, то виграє приз

у 50 доларів. Джо просив випробовуваного купити кілька лотерейних квитків за ціною 25 центів за штуку: «Будь ласка, купіть будь-яку кількість, чим більше, тим краще». У ході дослідження було зроблено цікавий висновок щодо кількості квитків, придбаних у Джо випробовуваними у двох різних ситуаціях. Поза сумнівом, Джо з великим успіхом продавав лотерейні квитки тим учасникам експерименту, які скористалися раніше його люб'язністю. Явно відчуваючи, що вони чимось зобов'язані Джо, ці люди купували вдвічі більше квитків, ніж ті, кому Джо не робив люб'язності.

Хоча дослідження Ригана являє собою надзвичайно просту демонстрацію того, як працює правило взаємного обміну, воно досить яскраво ілюструє кілька важливих характеристик цього правила. Надалі докладний розгляд цих ознак допоможе нам зрозуміти, як можна використовувати правило взаємного обміну з користю для себе.

Універсальне правило взаємного обміну

Однією з причин того, чому правило взаємного обміну може бути надзвичайно ефективним як інструмент для отримання поступок з боку іншої людини, є його універсальність. Це правило має дивовижну силу, часто викликаючи позитивну реакцію на вимогу, яку, якби не почуття вдячності, напевно б не стали виконувати. Ще одним свідченням того, що вплив правила взаємного обміну часто виявляється сильнішим від впливу інших факторів, які зазвичай визначають, чи слід виконувати прохання, є результати другого дослідження Ригана. Попри увагу Ригана до виявлення зв'язку між правилом взаємного обміну і поступливістю, його цікавило і те, як симпатія до певної людини впливає на схильність виконати її вимогу. Щоб встановити, як симпатія до Джо вплинула на рішення випробовуваних купити лотерейні квитки, Риган попросив учасників експерименту

заповнити кілька оцінних листів-тестів, які показують, наскільки їм подобається Джо. Потім Риган співвідніс вираженість симпатії піддослідних до Джо з кількістю куплених у нього квитків. При цьому була виявлена схильність учасників експерименту купувати тим більше лотерейних квитків у Джо, чим більше він їм подобався. Але це навряд чи є якимсь надзвичайним відкриттям. Більшість з нас знає, що люди набагато частіше надають люб'язність тим, хто їм подобається.

В експерименті Ригана, однак, зв'язок між симпатією і поступливістю не спостерігався в ситуації, коли випробовувані отримували від Джо кока-колу. Для тих, хто був зобов'язаний Джо, не мало значення, подобається він їм чи ні; вони відчували, що повинні йому якимсь чином віддячити, і вони це робили. Учасники експерименту, які відзначали, що Джо їм не подобається, купували в нього стільки ж квитків, скільки ті, хто стверджував, що Джо їм подобається. Правило взаємного обміну мало настільки сильний вплив, що «брало гору» над фактором, який зазвичай впливає на рішення підкоритися проханню, — над симпатією до прохача.

Поміркуйте про приховані можливості. Люди, які вам не подобаються, — непривабливі або нав'язливі торговці, знайомі з важким характером, представники дивних або непопулярних організацій — можуть змусити вас пристати на їхні вимоги, просто зробивши вам невелику люб'язність, перш ніж вони звернуться зі своїми проханнями. Розгляньмо конкретний приклад. Товариство Кришни є східною релігійною сектою, яка своїм корінням сягає глибини століть, його батьківщина — індійське місто Калькутта. У 1970-ті роки вражаюче збільшилася кількість його членів, а також обсяг власності. Економічне зростання відбулося завдяки різним видам діяльності, головним з яких було випрошування пожертвувань у публічних місцях. Від самого початку існування Товариства Кришни вимагання внесків здійснювалося в незвичайній формі. Групи кришнаїтів — часто з поголеними головами,

у балахонах і капцях, з чотками й бубонцями — зазвичай збирались на міських вулицях і, монотонно наспівуючи й пританцьовуючи, просили людей про пожертвування.

Хоча така методика надзвичайно ефективно сприяла повертанню уваги, збір коштів тривав не дуже добре. Пересічний американець вважав кришнаїтів щонайменше дивними і не виявляв бажання давати їм гроші. Членам Товариства Кришни швидко стало зрозуміло, що в них неправильно організована реклама. Людям, у яких кришнаїти випрошували внески, не подобалося, який вигляд мали члени Товариства і як вони діяли. Якби Товариство Кришни було звичайною комерційною організацією, рішення було б простим — змінити те, що не подобається публіці. Але кришнаїти — релігійна організація, і те, як її члени одягаються і діють, почасти пов'язане з релігійними чинниками. Оскільки в будь-якій конфесії релігійні чинники зазвичай не змінюються через мирські міркування, керівництво кришнаїтів постало перед дилемою. З одного боку, поведінка, вид одягу і зачіски мали велике значення. З іншого — через їх негативне сприйняття американською публікою виникла загроза фінансовому благополуччю організації. Що ж було робити секті?

Рішення кришнаїтів було блискучим. Вони розробили нову тактику збирання коштів. Людині, на яку вони націлювалися, тепер не обов'язково було виявляти до збирачів коштів симпатію. Кришнаїти почали застосовувати процедуру випрошування внесків, засновану на правилі взаємного обміну, яке, як продемонструвало дослідження Ригана, є досить «могутнім», щоб подолати фактор неприязні до того, хто звертається з проханням. Нова стратегія кришнаїтів, так само як і попередня, передбачає випрошування пожертв у публічних місцях з інтенсивним пішохідним рухом (улюблені місця — аеропорти), але тепер, перш ніж попросити людину про пожертвування, кришнаїти вручали їй «подарунок» — книгу (зазвичай «Бхагават Гіта»), журнал

Товариства «Назад до Бога» (Back to the Godhead) або, що найбільш просто і дешево, квітку. Перехожому, який несподівано виявляє, що йому в руки сунули квітку, ні в якому разі не дозволяють повернути цю квітку, навіть якщо людина стверджує, що вона їй не потрібна. «Ні, це наш подарунок вам», — говорить складальник пожертвувань, відмовляючись прийняти квітку назад. Тільки після того, як кришнаїт у такий спосіб задіє правило взаємного обміну, перехожого просять зробити пожертвування на користь Товариства. Ця стратегія виявилася фантастично ефективною і принесла Товариству Харе Кришни величезний прибуток, що дозволило профінансувати діяльність численних храмів і підприємств, а також придбати власність у 321 місті в Сполучених Штатах та інших країнах.

Паралельно зауважимо: повчально й те, що правило взаємного обміну почало приносити меншу користь кришнаїтам не тому, що саме по собі стало менш ефективним, але тому, що люди знайшли способи перешкодити останнім застосовувати це правило до них. Опинившись одного разу жертвами подібної тактики, багато мандрівників тепер проявляють пильність і, побачивши в аеропортах і на вокзалах відповідним чином одягнених збирачів пожертв Товариства Кришни, змінюють свій шлях, щоб уникнути зустрічі з прохачами, і заздалегідь налаштовуються на те, аби відкинути «подарунок». Хоча Товариство й намагається протистояти такій пильності громадян, рекомендуючи своїм членам одягатися і поводитися більш по-сучасному, щоб їх неможливо було негайно розпізнати, коли ті звертаються з проханням про пожертву (деякі збирачі носять дорожні сумки або валізки), навіть ретельне маскування не завжди допомагає кришнаїтам. Крім того, адміністрація аеропортів намагається вчасно повідомити людям про наміри кришнаїтів. Так, тепер майже повсюдно в аеропортах діяльність кришнаїтів обмежують певними територіями, а за допомогою написів та оголошень по внутрішній системі зв'язку повідомляють про те, що в цих місцях сектанти зби-

рають пожертви. Те, що ми віддали перевагу боротьбі з кришнаїтами шляхом ухиляння від їхньої нав'язливості, аніж протистояння їй, є свідченням соціальної цінності правила взаємного обміну. Це правило занадто ефективне — і в соціальному плані корисне, — щоб ми могли порушити його.

Ще однією ареною, де широко застосовують правило взаємного обміну, є політика. Це правило використовують на всіх рівнях.

- На самій верхівці піраміди влади обрані посадові особи діють за схемою «ти мені, я — тобі», обмінюючись взаємними послугами й голосами, що перетворює політику на якусь дивну кухню. Нехарактерне голосування будь-якого чиновника під час прийняття якого-небудь закону може бути інтерпретовано як бажання віддячити за люб'язність людині, яка запропонувала цей закон. Політичні аналітики були вражені здатністю Ліндона Джонсона на початковому періоді його правління проводити більшість своїх програм через Конгрес. Навіть ті члени Конгресу, які спочатку були противниками цих пропозицій, голосували за них. Більш глибоке дослідження політологів показало, що основною причиною успіху Джонсона була не стільки його політична інтуїція, скільки широкий діапазон послуг, які він міг надавати іншим законодавцям протягом тривалих років роботи в Палаті представників і в Сенаті. Ставши президентом, Джонсон міг провести величезну кількість законодавчих ініціатив за короткий термін, зажадавши сплати за ці послуги.

Цікаво, що аналогічно можна пояснити складності Джиммі Картера у прощтовхуванні програм через Сенат на початковому періоді його правління, і це незважаючи на переважну більшість демократів як у Палаті представників, так і в Сенаті. Картер прийшов до президентства не з істеблїшменту Капітолійського пагорба. Проводячи свою кампанію, Картер говорив, що він нікому нічим не зобов'язаний

у Вашингтоні. Причиною більшості його труднощів на посаді президента цілком міг бути той факт, що у Вашингтоні нічим не був зобов'язаний йому.

- На другому рівні ми можемо бачити прагнення корпорацій та окремих індивідів зробити подарунок або послугу особам, наділеним суддівською або законодавчою владою. Недарма існують юридичні обмеження, спрямовані проти подібних дарів і послуг. Накопичення зобов'язань часто лежить в основі офіційно заявленого наміру підтримати популярного кандидата.

Лише побіжно глянувши на список організацій, які роблять внески в передвиборчі кампанії обох головних кандидатів на важливу посаду, можна зрозуміти їхні мотиви. Скептик, що вимагає прямих свідчень компенсації, очікуваної політичними вкладниками, нехай зверне увагу на напрочуд відверте зізнання Чарльза Хампфрі Кітинга-молодшого, якого пізніше запроторили до в'язниці за шахрайство з позиками та заощадженнями. Відповідаючи на питання, чи існував якийсь зв'язок між його позикою у 1,3 мільйона доларів на виборчі кампанії п'ятох американських сенаторів та тим, що вони потім захищали його інтереси, він запевнив: «Я б хотів сказати це максимально чітко: дуже сподіваюсь, що так».

- На низовому рівні місцеві політичні організації зрозуміли, що основний спосіб утримати владу своїх кандидатів — це змусити їх надавати виборцям максимум незначних послуг. «Дрібні» політики в багатьох містах чинять саме так. Але не тільки звичайні громадяни продають політичну підтримку за незначні особисті послуги на свою користь. Під час президентських виборів 1992 року акторку Саллі Келлерман спитали, чому вона щосили підтримує кандидатуру висуванця від демократів Джеррі Брауна. Вона відповіла: «Двадцять років тому я звернулась до десятиох моїх

друзів з проханням допомоги переїхати. Він був єдиним, хто відгукнувся».

Звісно, правило взаємного обміну знаходить широке застосування і в торговельній сфері. Хоча можливих прикладів доволі багато, розгляньмо кілька з тих, що стосуються надання безкоштовних зразків продукції. Поширення безкоштовних зразків має тривалу історію. У більшості випадків невелику кількість відповідного продукту надають потенційним покупцям з метою дати їм можливість спробувати цей продукт і подивитися, чи сподобається він їм. Звичайно, це законне бажання виробника — продемонструвати широкій публіці якості продукту. Однак принадність безкоштовного зразка полягає в тому, що він також є подарунком і може спонукати до дії правило взаємного обміну. У стилі джіу-джитсу той, хто рекламує товар, роздаючи безкоштовні зразки, може вивільнити природну зобов'язувальну силу, що приховує в собі подарунок, невинно удаючи, що його єдиний намір — проінформувати потенційних покупців. Улюбленим місцем для роздавання безкоштовних зразків є супермаркет, де покупцям часто вручають невеликі шматочки певного різновиду сиру або м'яса на пробу. Для багатьох людей складно прийняти зразок від постійно усміхненого представника фірми і, повернувши тільки зубочистку, піти геть. Дехто купує бодай шматочок продукту, навіть якщо він їм не дуже подобається. Блискучий варіант цієї маркетингової процедури проілюструємо випадком, який наводить Венс Пакард у книзі «Незримі майстри умовляти» (The Hidden Persuaders). Один власник супермаркету в Індіані продав якось тисячі фунтів сиру за кілька годин, пропонуючи покупцям самим відрізати собі шматки як безкоштовні зразки.

Є ще один варіант поширення безкоштовних зразків, використовуваний Amway Corporation — компанією, яка виробляє побутову техніку й предмети особистої гігієни й продає їх через широку мережу поквартирної торгівлі, що охоплює всю країну. Компанія, яка за кілька років довела обсяг продажів

до півтора мільярда доларів, використовує безкоштовні зразки в складі комплекту, званого BUG. У BUG входять продукти Amway — рідини для полірування меблів, мийні засоби, шампуні, дезодоранти, репеленти. Представники фірми приносять ці кошти споживачеві додому в особливому кошику або просто в поліетиленовому пакеті. Спеціальний професійний довідник Amway рекомендує продавцеві залишати BUG споживачеві «на 24, 48 або 72 години абсолютно безкоштовно і без будь-яких зобов'язань з його боку. Просто запропонуйте потенційному покупцеві випробувати цей продукт особисто... Це така пропозиція, від якої ніхто не може відмовитися». До кінця випробувального періоду представник Amway повертається і збирає замовлення на ті продукти, які споживач бажає придбати. Оскільки дуже небагато людей використовують повністю вміст навіть однієї з ємностей за такий короткий період, продавець може потім віднести BUG наступному потенційному покупцеві і почати весь процес спочатку. У багатьох представників Amway є кілька наборів BUG, які можна використовувати одночасно.

Звичайно, тепер ми з вами знаємо, що покупець, який прийняв і використовував продукти з набору BUG, потрапив у пастку, піддавшись впливу правила взаємного обміну. Багато людей відчують себе зобов'язаними замовити ті продукти, які вони спробували і таким чином частково використали. І звичайно, у корпорації Amway чудово розуміють, що це саме так. Навіть у такій компанії, що має чудові показники, застосування BUG сприяло відчутному збільшенню обсягу продажів. Торговельні агенти відзначають разючий ефект.

«Неймовірно! Ми ніколи не бачили подібного ажіотажу. Продукт розкуповують з неймовірною швидкістю, а ми ж тільки почали... Застосування BUG призвело до колосального збільшення обсягу продажів» (з доповіді торговельного агента з Іллінойсу). «Використання BUG — найфантастичніша ідея в галузі роздрібно́ї торгівлі. У середньому люди купують близь-

ко половини всього вмісту BUG, коли агенти його забирають... Одним словом, грандіозно! Ми ніколи не бачили подібної реакції» (з доповіді торговельного агента з Массачусетсу).

Дистриб'ютори з Amway, схоже, спантеличені разючою дією BUG. Ми ж із вами, звісно, тепер уже повинні розуміти причину такого неймовірного успіху.

Правило взаємного обміну «править бал» і в міжособистісних стосунках, коли мова не йде ні про гроші, ні про комерційний обмін. І тут доречно навести такий приклад. Європейський вчений Айбль-Айбсфельдт розповів історію одного німецького солдата, основним завданням якого під час Першої світової війни було піймання ворожих солдатів для допиту. Через специфіку окопних бойових дій того часу арміям було надзвичайно важко перетинати нічийну територію між лініями фронтів; але поодинці нескладно було пробиратися поповзом і непомітно потрапляти в окоп противника. В арміях того часу були фахівці, які регулярно робили це, щоб захопити в полон ворожого солдата. Один німецький солдат, про якого піде мова в нашій розповіді, часто успішно виконував подібні місії. Одного разу він спритно подолав відстань між фронтами і натрапив зненацька на солдата у ворожому окопі. Той цієї миті обідав і не мав жодної зброї. Переляканий бранець з самим лише шматком хліба в руках потім зробив те, що, можливо, стало найважливішим вчинком в його житті. Він простягнув своєму ворогові хліб. Німець був настільки зворушений цим, що не зміг виконати своє завдання. Він волів за краще повернутися в свою частину з порожніми руками, не побоявшись гніву начальства, аніж передати для допитів свого добродійника.

Не менш цікавим є й інший приклад. Одна жінка врятувала своє життя не тим, що зробила подарунок, а тим, що відмовилася від подарунка і від важких зобов'язань, які були з ним пов'язані. Ця жінка, Дайана Луї, була мешканкою Джонстауна

в Гайані. У листопаді 1978 року голова громади Джим Джонс закликав до масового самогубства всіх жителів, більшість яких з готовністю випили отруйний напій і померли. Дайана Луї, однак, відмовилася виконувати наказ Джонса і пішла з Джонстауна в джунглі. Вона пояснила свій вчинок тим, що до цього вже відмовилася прийняти допомогу від Джонса. Тяжко хвора, Дайана відкинула запропоновану Джонсом їжу, тому що «знала: як тільки він мені надасть ці привілеї, він мене зловить. Я не хотіла бути йому зобов'язаною бодай чим-небудь».

Правило взаємного обміну нав'язує борги

Отже, сила правила взаємного обміну така, що будь-які дивні, неприємні або такі, що викликають у нас неприязнь, люди, першими роблячи нам послугу, тим самим змушують нас виконувати їхні вимоги. Однак існує й інша важлива особливість цього правила, яка робить можливою подібну поступку. Будь-яка людина може натиснути на спусковий гачок почуття вдячності, надавши нам непрохану послугу. Згідно з правилом взаємного обміну, нам слід діяти щодо інших людей так само, як ці люди діють щодо нас; нам зовсім не обов'язково просити про що-небудь, щоби потім почуватися зобов'язаними віддячити належним чином. Наприклад, Асоціація американських ветеранів-інвалідів повідомляє, що на її простий поштовий заклик з проханням про пожертвування реагує приблизно 18 % людей. Але якщо поштове відправлення містить який-небудь подарунок (навіть найскромніший), на нього реагує вже 35 % людей. Це не означає, що у нас не може виникнути сильне бажання віддячити за надану нам непрошену послугу, це значить, що для того, щоб виникло таке бажання, необов'язково просити про послугу.

Якщо ми трохи подумаємо про соціальну цінність правила взаємного обміну, тоді багато чого стане зрозуміло. Це прави-

ло було встановлено, щоби сприяти розвитку відносин взаємного обміну між індивідами і щоби людина могла розпочати подібні відносини, не побоюючись зазнати збитків. З цих міркувань випливає, що непрошена надана люб'язність повинна викликати в людині відчуття зобов'язання. Відомо, що відносини взаємного обміну дають величезні переваги тим культурам, які їх заохочують. Отже, суспільство має прагнути гарантувати, щоби це правило виконувалося. Не дивно, що впливовий французький антрополог Марсель Мосс, описуючи соціальний тиск, що супроводжує процес дарування подарунків у людському суспільстві, стверджує: «Існує обов'язок давати, обов'язок отримувати і обов'язок віддавати те саме»⁶.

Хоча обов'язок віддавати те саме становить сутність правила взаємного обміну, саме обов'язок отримувати робить використання цього правила таким легким. Обов'язок отримувати обмежує нашу здатність вибирати тих, кому ми хотіли б бути вдячними. Розгляньмо з цієї точки зору два наведених вище приклади. Спочатку повернімося до дослідження Ригана, який виявив, що люб'язність, яка змусила випробовуваних купувати у Джо велику кількість лотерейних квитків, не була тим, про що вони просили. Джо добровільно залишав кімнату і повертався з однією пляшкою коли для себе і з іншою — для випробовуваного. Не було жодної людини, яка відмовилася б від коли. Легко зрозуміти, чому випробовуваним було незручно відкинути люб'язність Джо: Джо вже витратив свої гроші; безалкогольне питво було доречно в цій ситуації, до того ж Джо купив пляшку коли і для себе, тож люди боялися здатися нечемними. Прийняття цієї коли породило вдячність, яка яскраво проявила себе, коли Джо оголосив про своє бажання продати лотерейні квитки. Зверніть увагу на «нерівноправність» — право справді вільного вибору належало Джо. Він вибрав форму первісної люб'язності, і він же вибрав форму люб'язності у відповідь. Звичайно, можна сказати, що випробовуваний міг відповісти відмовою на обидві пропозиції Джо.

Але це було б досить важко. Негативна відповідь передбачала б відкрите протистояння випробовуваного природно сформованим у суспільстві стереотипам, що підтримує правило взаємного обміну. Це правило і використовував «майстер джіу-джитсу» Джо, причому вельми спритно.

Навіть послуга, про яку не просять, породжує зобов'язання. Розгляньмо це положення на прикладі методики збирання пожертв, яку практикує Товариство Кришни. Я систематично спостерігав за збором пожертвувань в аеропортах і записував висловлювання людей, до яких зверталися кришнаїти. Найбільш часто трапляється таке. Відвідувач аеропорту — скажімо, бізнесмен — квапливо проходить через заповнений людьми зал очікування. Агент-кришнаїт, що збирає пожертви, з'являється перед ним і вручає йому квітку. Чоловік, дивуючись, бере її⁷. Майже одразу після її вручення він намагається повернути квітку, кажучи, що вона йому не потрібна. Кришнаїт відповідає, що це подарунок від Товариства Кришни і що людина може залишити її собі... проте пожертву Товариству було б оцінено по достоїнству. Та людина, на яку націлився кришнаїт, знову протестує: «Мені не потрібна ця квітка. Ось, візьміть її». І знову агент, що збирає пожертви, відмовляється: «Це наш подарунок вам, сер». На обличчі бізнесмена відбивається внутрішня боротьба. Чи має він залишити квітку у себе і піти геть, нічого не давши взамін, чи поступитися тиску глибоко вкоріненого правила взаємного обміну і пожертвувати гроші? Внутрішня боротьба відбивається не тільки на обличчі бізнесмена, але й на його позі. Він то відхиляється від свого благодійника, то наближається до нього під тиском правила. Знову тіло людини відхиляється, але все марно; він вже не може просто так піти. Покірно кивнувши, він риється в кишені і дістає кілька доларів, які кришнаїт з радістю приймає. Тепер чоловік може вільно піти, і він іде з «подарунком» в руках до тих пір, поки йому не трапляється контейнер для відходів, куди він і кидає квітку.

Випадково я став свідком сцени, яка показує, що кришнаїти дуже добре знають, наскільки часто їхні подарунки бувають непотрібними. Кілька років тому, спостерігаючи за групою кришнаїтів у Чиказькому міжнародному аеропорту імені О'Хари, я звернув увагу на те, що одна дівчина часто залишала групу і поверталася з квітами, які віддавала своїм компаньйонам. Я вирішив простежити за нею. Виявилось, що її цікавив вміст сміттєвих бачків. Вона переходила від одного сміттевого контейнера до іншого і збирала квіти, які були викинуті тими, хто опинився в полі уваги кришнаїтів. Потім дівчина поверталася з оберемком квітів (деякі квіти таким чином були використані кілька разів) і розподіляла їх серед своїх компаньйонів. Особливо сильно мене вразило те, що більша частина тих людей, які викинули квіти, по жертвували гроші. Сутність правила взаємного обміну така, що навіть абсолютно непотрібний подарунок, від якого поспішають звільнитися за першої ж можливості, тим не менш має ефект і придатний для використання.

Про здатність непрошених подарунків породжувати почуття обов'язку знають не тільки кришнаїти, але й найрізноманітніші організації. Скільки разів кожен з нас отримував маленькі подарунки поштою — вітальні листівки, брелоки для ключів — від благодійних агентств, які просять грошей у супровідному посланні? Я отримав п'ять подібних подарунків лише за останній рік — два від асоціації ветеранів-інвалідів та інші від місіонерських шкіл і лікарень. У всіх випадках у супровідних посланнях організація пропонувала вважати надіслані речі своїм подарунком; натомість гроші, які я бажав би пожертвувати, слід було б розглядати не як плату, а швидше як пропозицію у відповідь. Як стверджувалося в листі однієї місіонерської організації, за набір вітальних листівок, який мені надіслали, не потрібно було безпосередньо платити — подарунок був призначений для того, щоб «заохотити вашу доброту». Якщо не брати до уваги очевидні

податкові вигоди, основна причина, з якої організації «дарують» листівки, така: існує досить сильний суспільний тиск, спрямований на те, щоб людина щось давала в обмін на подарунок, навіть непроханий; але не існує подібного тиску, який змушував би купувати непотрібний продукт.

Правило взаємного обміну може ініціювати нерівноцінний обмін

Існує ще один аспект правила взаємного обміну, який дозволяє використовувати це правило з метою отримання вигоди. Як це не парадоксально, але правило, покликане сприяти рівноцінному обміну між партнерами, може бути використано для того, щоб ошукати партнера. Згідно з ним кожна дія має відповідати подібному виду дії. На послугу слід відповідати послугою; на неї не можна відповідати зневагою і вже напевно — нападом. Але в межах встановлених кордонів для подібних дій допускається значна гнучкість. Незначна люб'язність може породити відчуття вдячності, що змушує погодитися на надання набагато важливішої відповідної послуги. Оскільки, як вже було зазначено, правило взаємного обміну дозволяє людині вибирати і форму зобов'язувальної першої послуги, і форму відповідної послуги, що «анулює борг», нас легко примусять погодитися на нечесний обмін ті, хто побажає використовувати це правило з метою отримання власної вигоди і маніпулювання нами.

І знову за підтвердженням ми можемо звернутися до експерименту Ригана. Згадайте, Джо давав випробовуваним по пляшці кока-коли як подарунок, а потім просив всіх учасників експерименту купити в нього лотерейні квитки по 25 центів за штуку. Про що я досі ще не згадав, так це про те, що дослідження проводилося в кінці 1960-х років, коли ціна пляшки кока-коли дорівнювала десяти центам. Середньостатистичний випробований, якому Джо приносив

десятицентовий напій, купував два лотерейних квитки, хоча деякі купували навіть по сім квитків. Навіть якщо ми будемо брати до уваги тільки середнього випробуваного, то побачимо, що Джо провернув вигідну справу. Отримання 400 % прибутку заслуговує поваги!

Але у випадку з Джо навіть 500 % прибутку становили лише 50 центів. Чи може правило взаємного обміну породити значно більшу різницю в розмірах послуг, якими обмінюються люди? За певних обставин, зрозуміло, може. Візьмімо, наприклад, розповідь однієї моєї студентки про день, який вона згадує з каяттям:

«Одного разу, близько року тому назад, я не змогла завести свою машину. Коли я сиділа на узбіччі дороги, до мене підійшов хлопець з автомобільної стоянки і допоміг завести авто. Я подякувала йому, хлопець відповів, що він до моїх послуг; коли ж він уже йшов, я сказала йому: “Якщо тобі що-небудь коли-небудь знадобиться, звертайся”. Приблизно через місяць цей хлопець прийшов до мене і попросив мою машину години на дві, щоби з'їздити за покупками. Я відчувала себе певною мірою зобов'язаною, але водночас мене охопила невпевненість, оскільки машина була зовсім нова, а той хлопець був дуже молодим і, як мені здалося, недосвідченим. Пізніше я з'ясувала, що він був неповнолітнім і не мав страховки. Проте я позичила йому машину. Він розбив її».

Як могло статися так, що розумна молода жінка погодилася передати свою нову машину фактично незнайомій людині (причому неповнолітньому), бо він надав їй маленьку послугу місяцем раніше? Або, у більш загальному плані, чому незначні люб'язності часто спонукають до надання більш важливих відповідних послуг? Однією з головних причин є неприємне відчуття морального зобов'язання перед будь-ким. Більшість з нас не любить бути кому-небудь зобов'язаним. Зобов'язання пригнічують нас, їх хочеться скоріше позбутися. Неважко зрозуміти, де міститься джерело цього

почуття. Оскільки домовленості взаємного обміну життєво важливі в людських соціальних системах, самі умови життя в суспільстві змушують нас відчувати себе незатишно, коли ми зобов'язані комусь. Якщо ми збираємося безтурботно проігнорувати необхідність відповісти на чийсь люб'язність, ми призупиняємо дію правила взаємного обміну і сильно зменшуємо ймовірність того, що наш благодійник надаватиме нам будь-які послуги в майбутньому. Таке легковажне поводження не служить інтересам суспільства. Тому ми з дитинства «натреновані» дратуватися, перебуваючи під тягарем зобов'язання. І ось тільки з цієї причини ми часто буваємо згодні надати значнішу послугу, ніж та, яку надали нам, просто для того, щоб скинути з себе психологічну ношу боргу.

Але існує також й інша причина. Людей, які порушують правило взаємного обміну, приймаючи послуги від інших і при цьому навіть не намагаючись відповісти тим же, не люблять у суспільстві. Винятком, звичайно, є ситуація, коли людина не може це зробити через обставини або відсутність здібностей. Однак у більшості випадків суспільство негативно ставиться до тих індивідів, які не підкоряються диктату правила взаємного обміну⁸. «Жебрак», «той, хто не сплачує боргів» — навішування цих ярликів люди старанно уникають. Вони настільки небажані, що ми іноді погоджуємося на нерівний обмін, щоб ухилитися від них.

У сукупності внутрішній дискомфорт і почуття сорому лягають важким психологічним тягарем. Тому не дивно, що ми часто повертаємо більше, ніж отримали. Також не дивно, що люди часто уникають прохань про надання послуги, якщо вони не в змозі відплатити за неї. Психологічна ціна може просто переважити матеріальну втрату.

Страх найрізноманітніших можливих втрат нерідко змушує людей відмовлятися від певних дарів і послуг. Жінки часто відзначають, що у них виникає неприємне почуття обов'язку, коли чоловіки вручають їм дорогі подарунки або

платять за дорогий вихід у світ. Навіть частування дешевою випивкою може породити почуття обов'язку. Одна моя студентка висловила це досить чітко у своїй письмовій роботі: «Навчена гірким досвідом, я більше не дозволяю хлопцеві, з яким зустрічаюся, платити за мою випивку. Я хочу, щоб ніхто з нас не відчував, що я сексуально зобов'язана». Дослідження підтверджують, що підстава для такого занепокоєння є. Якщо жінка, замість того щоб платити самій, дозволяє чоловікові купувати собі випивку, вона автоматично починає вважатися (як чоловіками, так і жінками) більш доступною для нього в сексуальному плані⁹.

ВЗАЄМНІ ПОСТУПКИ

Існує ще один спосіб використання правила взаємного обміну у власних інтересах з метою змусити кого-небудь виконати певну вимогу. Цей спосіб більш витончений, ніж надання людині люб'язності і подальше прохання про послугу-відповідь, проте в деяких випадках він більш ефективний, ніж пряmlinійний підхід. З особистого досвіду я знаю, наскільки добре спрацьовує ця методика.

Одного разу я прогулювався вулицею, і раптом до мене підійшов одинадцяти- або дванадцятирічний хлопчик. Він відрекомендувався і сказав, що продає квитки на щорічне представлення бойскаутів, яке відбудеться увечері найближчої суботи. Хлопчик запитав, чи не хочу я купити кілька квитків по п'ять доларів за штуку. Оскільки представлення бойскаутів було не тим заходом, який мені хотілося б відвідати в суботній вечір, я відмовився. «Добре, — сказав хлопчик, — якщо ви не хочете купити квитки, як щодо великих плиток шоколаду? Вони всього лише по долару за штуку». Я купив пару і негайно усвідомив, що сталося дещо, варте уваги, тому що: а) я не люблю шоколад; б) я люблю долари;

в) я залишився з двома непотрібними мені шоколадними плитками; г) хлопчик пішов з моїми двома доларами.

Щоб краще зрозуміти, що ж сталося, я вирушив до свого офісу і запросив на нараду дослідників, які мені допомагали. Обговорюючи ситуацію, ми побачили, як правило взаємного обміну змусило мене поступитися хлопчикові, який вимагав купити шоколад. Згідно з цим правилом людина, яка діє щодо нас певним чином, отримує право на подібну дію у відповідь. Один із наслідків правила взаємного обміну полягає в зобов'язанні оплачувати послуги, які були нам надані. Проте іншим наслідком цього правила є обов'язок йти на поступку щодо того, хто поступився нам. У ході обговорення ми з колегами зрозуміли, що саме таку ситуацію вибудував для мене бойскаут. Його вимога купити кілька плиток шоколаду по одному долару за штуку мала форму поступки з його боку; цю вимогу було запропоновано у формі відступу від вимоги купити кілька п'ятидоларових квитків. Якщо я визнаю диктат правила взаємного обміну, з мого боку мала бути поступка. І така поступка дійсно мала місце: я змінив непоступливість на поступливість, коли хлопчик від більшої вимоги перейшов до меншої, хоча я не потребував жодної із пропонованих ним речей.

Це класичний приклад того, як знаряддя автоматичного впливу може змусити підкорятися вимозі. Не мало значення, люблю я шоколад чи ні; бойскаут поступився мені — «клац, дз-з-з», — я відповів поступкою зі свого боку. Звісно ж, тенденція відповідати поступкою на поступку не може неодмінно працювати у всіх ситуаціях і щодо всіх людей; жодний із засобів впливу, що розглянуті в цій книзі, не є настільки сильним. Однак у моєму обміні з бойскаутом ця тенденція була досить вираженою, щоб зробити мене володарем кількох непотрібних і надто дорогих плиток шоколаду.

Чому я відчув потребу відповісти поступкою на поступку? Подібна поступливість пояснюється корисністю розглянутої

нами тенденції для суспільства. В інтересах будь-якої соціальної групи зробити так, щоб її члени працювали разом у напрямку досягнення спільних цілей. Однак під час соціальної взаємодії багато людей починають з висунення вимог, які для інших є неприйнятними. Таким чином, суспільство має подбати про те, щоб початкові важкоздійснювані умови були проігноровані заради соціально вигідного співробітництва. Це здійснюється за допомогою процедур, які сприяють компромісу. Взаємна поступка є однією з подібних процедур.

Правило взаємного обміну призводить до поступки у відповідь двома шляхами. Перший очевидний — той, кому зроблена поступка, має відповісти добром. Другий шлях, хоча й не настільки очевидний, є надзвичайно важливим. Так само як і у випадках з послугами, подарунками чи допомогою, обов'язок відповісти поступкою на поступку сприяє укладанню соціально корисних договорів. При цьому гарантовано, що кожного, хто забажає укласти подібний договір, не буде експлуатовано в чийсь інтересах. Зрештою, якби не було соціального обов'язку відповідати поступкою на поступку, хто б захотів першим чим-небудь пожертвувати? Робити щось подібне означало б відмовлятися від чогось, ризикуючи нічого не отримати натомість. Однак правило взаємного обміну дозволяє нам почуватися в безпеці, першими жертвуючи чим-небудь своєму партнеру, який зобов'язаний запропонувати щось у відповідь.

Оскільки правило взаємного обміну керує процесом досягнення компромісів, існує можливість використовувати початкову поступку як частину надзвичайно ефективної методики отримання згоди. Цю просту методику можна назвати методикою «відмова-потім-відступ». Вона також відома як методика «як відкрити двері, які зачинили перед твоїм носом». Припустімо, ви хочете змусити мене підкоритися певній вимозі. Вам би це вдалося зробити з більшою ймовірністю, якби спочатку ви мене попросили про щось

більш серйозне і я, найімовірніше, відхилив би це прохання. Потім, після того як я відмовився, ви пропонуєте мені виконати менш серйозне прохання, те саме, у виконанні якого ви були весь час зацікавлені. Якщо ви вмילו структурували свої вимоги, я буду розглядати вашу другу вимогу як поступку щодо мене і захочу відповісти поступкою зі свого боку, причому єдина відкрита для мене можливість зробити це негайно — погодитися виконати вашу другу вимогу.

Чи не в такий спосіб бойскаут домігся, щоб я купив у нього шоколад? Чи не був його відступ від «п'ятидоларової» вимоги до «однодоларової» штучним, спеціально призначеним для того, щоб продати товар? Як людина, яка досі зберігає свій скаутський значок, я щиро сподіваюся, що ні. Але незалежно від того, була запланована послідовність «велика вимога — потім менша вимога» чи ні, результат однаковий. Методика «відмова-потім-відступ» працює. А якщо вже вона працює, то її можуть навмисно застосовувати певні люди, що прагнуть будь-що досягти свого. Спочатку дослідімо, як можна використовувати цю тактику. Пізніше ми побачимо, як її вже застосовують. Нарешті, ми розглянемо маловідомі аспекти цієї методики, які роблять її надзвичайно ефективною.

Як ви пам'ятаєте, після моєї зустрічі з бойскаутом я скликав своїх колег, щоб спробувати зрозуміти, що зі мною сталося. Насправді ми зробили більше. Ми розробили експеримент для перевірки ефективності процедури переходу до потрібної вимоги після того, як було відмовлено у виконанні більш серйозної початкової вимоги. У нас було дві головні цілі під час проведення цього експерименту. По-перше, ми хотіли подивитися, чи спрацьовує ця тактика щодо інших людей, крім мене. Я взагалі схильний наражатися на різні хитрощі і часто поступатися. Тому нас цікавило питання, чи спрацьовує методика «відмова-потім-відступ» щодо досить великої кількості людей. Якщо це так, тоді, безумовно, необхідно приділити їй відповідну увагу.

Нашою другою метою було визначення того, наскільки потужним знаряддям є ця методика. Чи може вона змусити людину погодитися зі справді дуже серйозною вимогою? Іншими словами, чи повинна менш серйозна вимога, до якої відступає прохач, бути незначною? Під час ретельної перевірки виникло наступне припущення: друга вимога насправді не повинна бути незначною; вона тільки має бути менш серйозною, ніж перша. Вирішальне значення має позірна видимість поступки. Друга вимога може бути об'єктивно дуже серйозною — проте менш серйозною, ніж перша, — і методика все-таки спрацює.

Трохи подумавши, ми вирішили випробувати цю методику на практиці. Ми придумали вимогу, виконати яку, як нам здавалося, погодилися б не всі. Видаючи себе за представників «Молодіжної консультаційної програми графства», ми підходили до студентів коледжу, що прогулювалися по кампусу, і запитували, чи не погодяться вони супроводжувати групу неповнолітніх злочинців під час прогулянки по зоопарку. Пропозиція на кілька годин взяти на себе відповідальність за групу неповнолітніх злочинців навряд чи могла привабити студентів. Як ми й очікували, переважна більшість (83 %) молодих людей відмовилися. Однак ми отримали зовсім інші результати, коли змінили форму питання. Перш ніж запропонувати студентам безкоштовно попрацювати супровідниками, ми просили їх про складнішу послугу — щотижня давати консультації неповнолітнім злочинцям протягом як мінімум двох років. Тільки після того, як студенти відмовлялися виконати цю надзвичайно складну вимогу (а відмовлялися всі), ми висували менш серйозну вимогу — сходити з неповнолітніми злочинцями в зоопарк. Пропонуючи поїздки в зоопарк як відступ від початкового запиту, ми домоглися дивовижних успіхів. Утричі більше студентів, до яких ми зверталися, добровільно погодилися супроводжувати групу юних злочинців¹⁰.

Будьте певні, що будь-яка стратегія, здатна потроїти відсоток тих, хто поступився значущій вимозі (у нашому експерименті 17—50 %), буде часто використовуватися в найрізноманітніших ситуаціях. Так, описану методику часто використовують особи, які ведуть переговори у сфері трудових відносин. Ці люди починають з висування крайніх вимог, у виконанні яких вони зовсім не зацікавлені. Потім вони нібито відступають за допомогою серії позірних поступок і таким чином домагаються реальних поступок від протилежної сторони. Може видатися, що чим вища початкова вимога, тим ефективніша процедура, оскільки в цьому випадку більше можливостей для ілюзорних поступок. Однак це справедливо лише до певної міри. Дослідження, проведене в Бар-Іланському університеті в Ізраїлі, показало, що, якщо початкові вимоги є настільки складними, що сприймаються як необґрунтовані, тактика обертається проти тих, хто нею користується¹¹. У таких випадках той, хто висуває дуже високі вимоги, здається нечесним. Будь-який послідовний відступ від абсолютно нереалістичної початкової позиції не схожий на справжню поступку і тому не призводить до повторної поступки. Отже, справжній фахівець з ведення переговорів той, чия початкова вимога достатньо завищена, щоб дозволити піти на серію взаємних поступок, які призведуть до бажаної пропозиції опонента, однак вона не настільки незвична, щоб здаватися неправомірною від самого початку.

Деякі з найбільш успішних телевізійних продюсерів, такі як Грант Тинкер і Гері Маршал, доволі продуктивно використовували цю методику в переговорах з цензорами телемережі. В одному інтерв'ю вони обидва щиросердно зізналися в тому, що свідомо вставляють у сценарії рядки, які цензор напевно викреслить, щоб зберегти справді потрібні рядки. Маршал був особливо наполегливим у цьому плані. Зверніть увагу на нижченаведені цитати з інтерв'ю, проведеного з ним Диком Расселом.

«Але Маршал... не тільки зізнається у своїх трюках... він, схоже, отримує від них задоволення. Про один епізод свого популярного серіалу “Лаверн і Ширлі” (Laverne and Shirley) він говорить так: “У нас була задумана така сцена: Сквігті поспіхом вибігає зі своєї кімнати і зустрічається з дівчатами, що живуть нагорі. Він запитує їх: “Чи не поквартесья ви, поки моє збудження не минуло?” Але в сценарій ми увели ще “сильнішу” фразу, знаючи, що цензори її виріжуть. Вони справді її вирізали. Тоді ми невинно запропонували їм другий варіант. “Це підійде”, — сказали цензори. Іноді доводиться йти манівцями.

Під час роботи над серіалом “Щасливі дні” (Happy Days) почалася справжня війна з цензорами через слова “незаймана”. Маршал каже: “Я знав, що у нас будуть проблеми, тому ми вставили це слово сім разів, сподіваючись, що в шести випадках його виріжуть, а в одному — залишать. Це спрацювало. Ми знову використовували цю тактику, коли треба було зберегти слово “вагітна”»¹².

Ще одну форму методики «відмова-потім-відступ» я спостерігав, вивчаючи роботу торговельних агентів, які розносять товари по квартирах. Деякі торговельні організації використовують спеціальну, модифіковану версію даної тактики. Звичайно, найважливішою метою для торговця, що ходить по квартирах, є високий рівень продажів. Однак, як зазначено в навчальних програмах багатьох торговельних компаній, не менш важливим є отримання від потенційного клієнта відомостей про потенційних покупців — друзів, родичів або сусідів, до яких можна було б зайти. З різних причин, які ми обговоримо в главі 5, рівень продажів надзвичайно зростає, коли продавець може згадати у розмові з покупцем ім'я знайомого, що нібито «порекомендував» зазирнути сюди.

Під час торговельної практики мене ніхто не вчив, що, отримавши відмову придбати партію товару, слід «відступати» і просити клієнта повідомити імена потенційних покупців. Проте в деяких програмах навчання майбутніх торговельних

працівників міститься рекомендація дізнаватися імена людей, до яких можна зайти в разі відмови потенційного клієнта. «Добре, якщо ви вважаєте, що цей прекрасний набір енциклопедій вам поки не потрібний, чи не могли б ви мені допомогти, назвавши імена інших людей, які, можливо, захочуть скористатися чудовою пропозицією нашої компанії? Кого зі своїх знайомих ви могли б мені порекомендувати?» Багато людей, які за інших умов не стали б піддавати своїх друзів потужному атакуванню торговельних агентів, погоджуються назвати імена тих, до кого можна було б зайти, коли подібну вимогу пропонують як відступ від початкової вимоги зробити покупку (виконати цю вимогу вони тільки-но відмовилися).

Ми вже розглянули одну з причин ефективності методики «відмова-потім-відступ» — її зв'язок з правилом взаємного обміну. Але є ще дві причини. Перша стосується принципу контрастного сприйняття, про яке ми говорили в главі 1. Знаючи про цей принцип, можна пояснити бажання чоловіка витратити більше грошей, ніж було заплановано, зокрема на светр, після того як він придбав костюм: порівняно з ціною великого предмета ціна менш дорогого здається нижчою. Таким же чином принцип контрастного сприйняття використовують у методиці «більша-потім-менша-вимога»: не надто серйозна вимога здається ще менш серйозною, якщо порівняти її з більш високою вимогою. Якщо я хочу позичити у вас п'ять доларів, я можу зробити так, що моя вимога здасться вам не надто істотною. Для цього я спочатку попрошу позичити мені 10 доларів. Одна з переваг цієї тактики полягає в тому, що, попросивши спочатку 10 доларів і відступивши потім до п'яти, я одночасно задіюю правило взаємного обміну і принцип контрастного сприйняття. У цьому випадку прохання про п'ять доларів не тільки буде сприйматися як поступка, на яку слід відповісти поступкою,

воно також видається вам менш серйозним, ніж пряме прохання запозичити мені цю суму.

Правило взаємного обміну в поєднанні з принципом контрастного сприймання може являти собою надпотужну силу. Втілена в послідовності «відмова-потім-відступ», об'єднана енергія цих знарядь впливу здатна мати наслідком справді вражаючі результати. Як мені здається, саме впливом цієї енергії можна пояснити один з найбільш незбагнених інцидентів нашого часу: рішення прорватися в уотергейтський офіс Демократичного національного комітету, яке призвело до краху президентського правління Ричарда Ніксона. Один із тих, хто приймав це рішення, Джеб Стюарт Магрудер, після того як почув, що уотергейтських зломщиків піймали, розгубився і запитав: «Як ми могли бути настільки дурними?» Справді, як?

Щоб зрозуміти, наскільки згубною була для адміністрації Ніксона ідея вчинити незаконне вторгнення, необхідно розглянути кілька фактів:

- Це була ідея Дж. Гордона Лідді, який відповідав за операції зі збирання інформації для Комітету щодо перевиборів президента (CRP). Лідді придбав серед адміністративної верхівки репутацію психа, і щодо його здорового глузду і психічної стабільності багато чого було незрозуміло.
- Пропозиція Лідді була вкрай дорогою: потрібні 250 тисяч доларів готівкою, за якими неможливо було простежити.
- Наприкінці березня, коли пропозиція була схвалена на нараді директора CRP Джона Мітчелла і його помічників Магрудера і Фредерика Лару, перспектива перемоги Ніксона на виборах у листопаді була надто очевидною. Едмунд Маскі, єдиний із заявлених кандидатів, який мав шанс вибити президента з сідла, невдало виступив під час первинних виборів. Перемога республіканців здавалася забезпеченою.
- Незаконне вторгнення саме по собі було вкрай ризикованою операцією, яка вимагала участі десяти осіб.

- Демократичний національний комітет і його голова Лоуренс О'Брайен, чий уотергейтський офіс передбачалося зламати, щоб встановити там підслуховувальні пристрої, не мали жодної інформації, яка могла б завдати істотної шкоди президенту. Ймовірність того, що вони зможуть дістати подібну інформацію, була незначною (за умови, що адміністрація не зробить чогось надто, надто дурного).

Незважаючи на вищевикладені факти, дорога, ризикована, безглузда і потенційно небезпечна пропозиція людини, у чиєму здоровому глузді, як відомо, були підстави сумніватися, була схвалена. Як могло статися так, що розумні, кваліфіковані фахівці вчинили щось настільки дурне? Можливо, причина полягала в тому, що план вартістю в 250 тисяч доларів, який було схвалено, був не першим реченням Лідді. Фактично він являв собою значну поступку з його боку, відступ від двох попередніх, ще більш масштабних пропозицій. Перша пропозиція, розглянута двома місяцями раніше на зустрічі Лідді з Мітчеллом, Магрудером і Джоном Дином, потребувала один мільйон доларів. Крім встановлення підслуховувальних пристроїв, в Уотергейті було передбачено обладнання спеціальними засобами зв'язку «літак для переслідування», команди зломщиків і охоронців, а також яхта з «першокласними дівчатками» для шантажування політиків-демократів. Реалізація другого плану Лідді, представленого тижнем пізніше тій самій групі у складі Мітчелла, Магрудера і Дина, обійшлася б у 500 тисяч доларів. Тільки після того, як дві ці пропозиції були відкинуті Мітчеллом, Лідді виніс на розгляд третій, «обдертий до кісток», план вартістю 250 тисяч доларів. На цей раз в обговоренні брали участь Мітчелл, Магрудер і Фредерик Лару. Ось тоді-то цей план — як і раніше нереальний, але меншою мірою, ніж попередні, — і був схвалений.

Таким чином, я, відомий простак, і Джон Мітчелл, мудрий і обачливий політик, однаково легко опинилися жертвами використання однієї і тієї ж тактики досягнення поступли-

вості. От тільки мене в невдалу операцію втягнув бойскаут, який продавав кондитерські вироби, а Мітчелла — людина, яка продавала політичну катастрофу.

Звернімося до показань свідків Джеба Магрудера. Вони містять найбільш достовірний звіт про вирішальну зустріч, на якій план Лідді був остаточно прийнятий. У цих матеріалах висвітлюються деякі цікаві факти. Так, Магрудер повідомляє, що «ніхто не був повністю задоволений цим проектом», але «після того як була названа грандіозна сума один мільйон доларів, ми подумали, що, можливо, 250 тисяч доларів цілком прийнятні... Нам не хотілося відсилати Лідді ні з чим». Мітчелл, який вважав себе зобов'язаним «залишити хоч щонебудь Лідді...», по суті сказав: «Добре, давайте дамо йому чверть мільйона доларів і подивимося, що він придумає».

У світлі первинних абсолютно нереальних вимог Лідді здавалося, що чверть мільйона доларів має бути тим, що слід було залишити йому у відповідь на поступку. З ясністю, яка, на жаль, з'явилася надто пізно, Магрудер охарактеризував підхід Лідді у вигляді найточнішої ілюстрації методики «відмова-потім-відступ», яку я коли-небудь зустрічав. «Якби Лідді прийшов до нас на самому початку і сказав: "У мене є план, як зламати офіс Ларрі О'Брайена і підключити електронний пристрій для підслуховування", — ми, ймовірно, негайно відкинули б цю ідею. Замість цього він прийшов до нас з ретельно розробленою схемою запрошення дівчаток / викрадення політиків / нападу на людей / саботажу / установки електронних підслуховувальних пристроїв... Він прийшов просити цілу булку, в той час як в душі був згоден на її половину або навіть на чверть»¹³.

Повчально також, що тільки один член групи, Фредерик Лару, спробував виступити проти цієї пропозиції. Говорячи з очевидною наявністю здорового глузду: «Я не думаю, що це варто ризику», він, мабуть, дивувався, чому його колеги Мітчелл і Магрудер не поділяють його точку зору. Звичайно,

у поглядах Лару і двох інших політиків могли існувати численні розбіжності. Але ясно одне: з усіх трьох лише Лару не був присутній на перших двох зустрічах, де Лідді викладав свої набагато більш амбітні плани. Отже, тільки Лару був в змозі побачити всю безперспективність проекту і прореагувати на нього об'єктивно, не наражаючись, подібно до інших, на вплив правила взаємного обміну і принципу контрастного сприймання.

Як вже було зазначено, методика «відмова-потім-відступ» базується не тільки на правилі взаємного обміну. Ми вже обговорили один з допоміжних базових чинників — принцип контрастного сприйняття. Існує ще один аспект. Розгляньмо його на конкретному прикладі. Скажімо, я знову хочу позичити у вас п'ять доларів. Почавши з вимоги 10 доларів, я не можу програти. Якщо ви погодитесь виконати початкову вимогу, я отримаю від вас суму вдвічі більшу порівняно з тією, якою я збирався задовольнитися. Якщо ж ви відкинете мою початкову вимогу, я можу відступити до вимоги п'ять доларів, які я хотів отримати з самого початку. У цьому випадку дія правила взаємного обміну і принципу контрастного сприймання значно збільшить ймовірність успіху. За будь-якого варіанта я дістану вигоду; це той випадок, коли я виграю корінці, а ви втрачаєте вершки.

Розглянутий вище аспект методики «більша-потім-менша-вимога» особливо яскраво проявляється в практиці роздрібної торгівлі. Клієнту незмінно спочатку показують розкішну модель. Якщо він купує цю річ, «у кашу, яку заварив магазин, падає важкий шматок масла». Якщо ж потенційний покупець відхиляє пропозицію, продавець виступає з контрпропозицією купити модель, що має більш розумну ціну. Доказом високої ефективності описаної процедури є доповідь, опублікована в журналі «Управління торгівлею» (Sales Management) і передрукована без коментарів у «Бюлетені покупця» (Consumer Reports).

«Якби ви були дилером з продажу більйардних столів, що б ви стали рекламувати — модель вартістю 329 доларів чи модель

вартістю три тисячі доларів? Швидше за все, ви стали б просувати на ринок дешевший предмет, сподіваючись змусити покупця розщедритися, коли він прийде за покупкою. Але Дж. Уоррен Келлі, новий менеджер з реклами з Брунсвіка, каже, що ви могли б помилитися... Щоби довести свою точку зору, Келлі наводить реальні цифри. Протягом першого тижня покупцям... показували найдешевші предмети... потім їм дали можливість оцінити більш дорогі моделі — традиційний підхід, що має на меті змусити потенційного покупця придбати товари за більш високою ціною... У середньому в перший тиждень на кожен проданий стіл припадало 550 доларів... Протягом другого тижня покупців... одразу вели до столу, що коштував 3000 доларів, незалежно від того, що вони хотіли бачити... а потім дозволяли розглядати інші моделі в порядку зменшення їх ціни і погіршення якості. Результатом такої торгівлі “зверху вниз” було те, що в середньому стіл став продаватися більш ніж за тисячу доларів» (Consumer Reports, 1975, р. 62)¹⁴.

Попри всю свою ефективність методика «відмова-потім-відступ» не позбавлена недоліків. Жертви цієї стратегії можуть обуритись, опинившись загнаними в кут і вимушені підкорятися. Обурення може проявитися двома способами. По-перше, жертва може вирішити проігнорувати словесну угоду з тим, хто висуває вимоги. По-друге, жертва може втратити довіру до прохача-маніпулятора й вирішити ніколи більше не мати з ним справи. Якби будь-який з цих варіантів або обидва одразу почали траплятися з певною частотою, прохачеві слід було б серйозно задуматися над доцільністю використання методики «відмова-потім-відступ». Проте дослідження показують, що подібні реакції у разі застосування цієї методики відносно рідкісні і не мають тенденції частішати. І перш ніж намагатися зрозуміти, чому так трапляється, розгляньмо декілька прикладів.

Канадські вчені провели цікаве дослідження, у ході якого намагалися з'ясувати, чи завжди жертва тактики «відмова-

потім-відступ» виконує умови угоди і задовольняє вимогу прохача. Психологи пропонували людям попрацювати пару годин в день безкоштовно в місцевому окружному центрі психічного здоров'я. Крім того, організатори експерименту перевіряли, чи з'являлися «завербовані» на роботу, як обіцяли. Як і слід було очікувати, у разі озвучення спочатку більш серйозної вимоги (добровільно попрацювати по дві години на тиждень в агентстві принаймні протягом двох років) відсоток тих, хто погодився виконати менш серйозну вимогу, висунуту у вигляді відступу, виявився вищим (76 %), ніж у разі озвучення лише менш серйозної вимоги (29 %). Причому цікаво, що відсоток тих, хто добровільно погодився попрацювати і з'явився на роботу, також був вищий у разі використання методики «відмова-потім-відступ» (85 % проти 50 %) ¹⁵.

У ході іншого дослідження з'ясовували, чи пригнічує методика «відмова-потім-відступ» своїх «жертв» настільки сильно, що вони відкидають будь-які інші наступні вимоги. Студентів коледжу просили здати пінтю крові в період щорічної донорської кампанії. В одній групі випробовуваним спочатку пропонували здавати по пінті крові через кожні шість тижнів протягом трьох років. Інших випробовуваних просто просили одноразово здати пінтю крові. Тих членів обох груп, які погоджувалися здати пінтю крові і в призначений час з'являлися в донорському пункті, запитували, чи готові вони дати свої номери телефонів, щоб їм можна було зателефонувати в разі необхідності отримати їхню кров знову. Майже всі студенти, які прийшли здати кров в результаті застосування методики «відмова-потім-відступ», погодилися бути донорами знову (84 %), у той час як менше половини інших студентів, які з'явилися в донорський пункт, дали свою згоду (43 %). Навіть щодо надання послуг у майбутньому методика «відмова-потім-відступ» виявилася досить ефективною ¹⁶.

Як не дивно, тактика «відмова-потім-відступ» спонукає людей не тільки погоджуватися з пропонованою вимогою,

але й виконувати її і, крім того, погоджуватися на виконання інших вимог. Що ж змушує людей, яких ошукали, продовжувати підкорятися? Щоб відповісти на це питання, розгляньмо «ядро» методики — акт відступу прохача зі своїх попередніх позицій. Ми вже бачили, що доти, поки люди не починають розглядати будь-яку поступку як очевидний трюк, вони схильні йти на відповідну поступку. Але ми поки ще не дослідили так звані побічні ефекти акту відступу: посилення почуття відповідальності у жертви і задоволеність її угодою, що має укластися. Саме ці побічні «солодкі» ефекти дозволяють цій методиці спонукати людей до виконання укладених угод і до укладання подібних угод надалі.

Описувані побічні ефекти детально вивчали в ході декількох досліджень. Один експеримент, проведений соціальними психологами в UCLA, особливо показовий¹⁷. Випробовуваному пропонувалося домовитися зі своїм опонентом щодо того, як їм слід поділити між собою певну суму грошей, видану експериментаторами. Випробовуваного попередньо інформували про те, що, якщо угоди не буде досягнуто в ході переговорів, грошей ніхто не отримає. Невідомий випробовуваному опонент насправді був асистентом. Його заздалегідь проінструктували, як слід торгуватися з випробовуваним. До деяких випробовуваних опонент висував максимально жорстку першу вимогу (він бажав практично всі гроші забрати собі) і наполягав на цій вимозі протягом усього часу переговорів. Під час роботи з іншою групою піддослідних опонент починав з більш скромної вимоги, яка тим не менш також була несправедливою; як і в першому випадку, опонент категорично відмовлявся зрушити зі своєї позиції. Під час роботи з третьою групою опонент починав з максимально жорсткої вимоги і потім поступово відступав до більш скромної. Результати цього експерименту дозволяють зробити три важливих висновки. Ці висновки допоможуть нам зрозуміти, чому методика «відмова-потім-відступ» настільки

ефективна. По-перше, порівняно з першими двома підходами стратегія, яка застосовувалася в останньому випадку, принесла людині, що нею користувався, найбільше грошей. Але цей результат не настільки дивний, якщо врахувати раніше розглянуті нами свідчення могутності тактики «більша-потім-менша-вимога». Разючими є два інших висновки.

Відповідальність. На думку цих людей, їм вдалося вплинути на опонента і змусити його залишити їм більше грошей. Однак ми знаємо, що від випробовуваних практично нічого не залежало. Експериментатор дав вказівку опонентові поступово відступати від своєї початкової вимоги незалежно від того, що робив випробовуваний. Але випробовуваним здавалося, що це вони змусили опонента змінити позицію й піти на поступки. У результаті випробовувані починали відчувати себе більш відповідальними за кінцевий результат переговорів. Не потрібно значних зусиль, щоб зрозуміти, чому методика «відмова-потім-відступ» змушує тих, на кого вона націлена, виконувати умови договорів. Поступка прохача не тільки змушує «жертв» цієї методики говорити «так», ця поступка також переконує їх у тому, що це саме вони «продиктували» умови. Таким чином, стає зрозумілим, що у здатності методики «відмова-потім-відступ» змушувати людей виконувати свої зобов'язання немає нічого надприродного. Людина, яка відчуває себе відповідальною за умови контракту, зазвичай прагне виконувати ці умови.

Задоволення. Незважаючи на те що більшість піддослідних віддавали значну частину грошей опонентові, який застосовував стратегію поступок, люди, проти яких була націлена ця стратегія, були зазвичай задоволені результатами переговорів. Схоже, що угода, яка з'явилася внаслідок поступок з боку одного з опонентів, повною мірою задовольняла обох. Пам'ятаючи про це, ми тепер можемо пояснити і другу характеристику тактики «відмова-потім-відступ» — здатність змушувати жертв і надалі охоче виконувати про-

хання. Оскільки ця тактика застосовує поступку для одержання згоди, жертва напевно буде більшою чи меншою мірою задоволена висновками переговорів. Тож зрозуміло, що люди, яких задовольняють ці висновки, і надалі будуть охоче зголошуватися на подібне .

ЯК ГОВОРИТИ «НІ»

Під час спілкування з прохачем, який використовує правило взаємного обміну, ми опиняємося перед обличчям хитрого ворога. Здійснюючи на нас тиск через первісну послугу або поступку, прохач задіює потужного союзника в боротьбі за нашу поступливість. На перший погляд нашій долі в подібній ситуації навряд позаздриш. Ми можемо поступитися прохачеві, не встоявши перед правилом взаємного обміну. Або ми можемо відмовитися підкорятися і, отже, зазнати нищівного удару по наших глибоко вкорінених почуттях справедливості і боргу. Скоритися або потерпати через докори сумління — справді, безрадісна перспектива.

На щастя, існують й інші варіанти вибору. Правильно зрозумівши наміри наших опонентів, ми можемо піти з поля бою за нашу поступливість неушкодженими й іноді навіть з трофеями. Важливо розуміти, що прохачі, які звертаються до правила взаємного обміну (або будь-якого іншого засобу впливу) з метою домогтися від нас поступок, насправді не є нашими реальними опонентами. Такі прохачі, що уклали угоду із правилом потенційного обміну, ніби просто вивільняють потенційну енергію цього правила, першими надавши нам послугу або зробивши поступку. Реальним опонентом є правило. Якщо ми не збираємося підкорятися йому, то повинні вжити певних заходів.

Але як можна нейтралізувати вплив правила взаємного обміну? Це правило надто поширене, щоб від нього можна

було ухилитися, і надто дієве, щоб можна було легко подолати його вплив. Можливо, у такому випадку головне — спробувати перешкодити його активізації. Ми можемо уникнути конфронтації з цим правилом, насамперед позбавивши прохача можливості використати її проти нас. Можливо, відмовившись від первісної послуги або поступки прохача, ми зможемо уникнути труднощів. Але, цілком можливо, це нам не вдасться. Жорстке відхилення первинної пропозиції працює краще в теорії, ніж на практиці. Головна проблема полягає в тому, що, коли пропозицію роблять вперше, важко визначити, чи є вона чесною, чи це спроба використовувати нас у своїх інтересах. Якби ми завжди припускали найгірше, то не могли б отримувати користь від послуг або поступок, пропонуваних індивідами, які не мають наміру експлуатувати правило взаємного обміну.

Один мій колега з обуренням згадує, як жорстоко були уражені почуття його десятирічної дочки людиною, яка грубо відмовилася від її безкорисливого подарунка, щоб уникнути «щелеп» правила взаємного обміну. Під час шкільного свята дівчинка мала вручити квітку кожному гостю. Але перша ж людина, до якої вона наблизилася з квіткою, загарчала на неї: «Тримай це при собі». Не знаючи, що робити, дівчинка простягнула йому квітку знову і почула сердите запитання: «Що я повинен дати взамін?» Коли школярка нерішуче відповіла: «Нічого. Це подарунок», — чоловік недовіркою подивився на неї, сказав, що знає «цю гру», і швидко відійшов убік. Цей досвід заподіяв дівчинці такий біль, що вона більше ні до кого не могла підійти. Довелося звільнити її від цього завдання — завдання, яке вона із задоволенням збиралася виконати. Важко сказати, кого в цій ситуації слід звинувачувати більше: нечутливу людини або експлуататорів, які використовували його автоматичне прагнення відповідати послугою на послугу до тих пір, поки людина не почала реагувати механічною відмовою. Незалежно від того, кого ви вважатимете тим, хто

більше заслуговує осуду, висновок запрошується один. Ми завжди будемо зустрічатися зі справді благородними людьми, так само як і з людьми, які волітимуть радше чесно грати на правилі взаємного обміну, ніж експлуатувати його. Вони, безсумнівно, будуть ображені послідовною відмовою прийняти їхню допомогу або які-небудь послуги, що в результаті може призвести до соціальних розбіжностей та ізоляції. Отже, політика категоричної відмови є нерозсудливою.

Інше рішення більш прийнятне. Слід брати цікаві пропозиції інших, але розглядати ці пропозиції треба об'єктивно. Якщо хтось хоче зробити вам люб'язність, доцільно буде її прийняти, визнаючи при цьому, що ви зобов'язуєтеся надати відповідну люб'язність коли-небудь в майбутньому. Укладати подібного роду угоду з іншою людиною не означає піддаватися експлуатації з її боку шляхом застосування правила взаємного обміну. Якраз навпаки: у такий спосіб ви стаєте учасником «почесної мережі зобов'язань», яка так добре служить нам як на рівні індивідуальних, так і на рівні громадських відносин від самого зародження людства. Однак якщо початкова послуга виявляється вивертом, трюком, хитрістю, призначеною спеціально для того, щоб домогтися від вас більш серйозної послуги у відповідь, то це зовсім інша справа. У цьому випадку ваш партнер є не благодійником, а спекулянттом. І вам слід відповісти на його дії аналогічно. Якщо ви вже переконалися, що пропозиція зроблена з явно корисливою метою, вам слід відповідним чином на неї відреагувати, щоб стати вільним від впливу правила взаємного обміну. Якщо ви сприймаєте і визначаєте дію прохача як виверт, а не як послугу, правило взаємного обміну більше не є його союзником: правило говорить, що слід відповідати послугою на послугу; воно не вимагає, щоб на трюки відповідали послугами.

Розгляньмо конкретний приклад. Припустімо, вам телефонує жінка і відрекомендується членом міського комітету

пожежної безпеки. Потім вона запитує, чи хочете ви ознайомитися з правилами пожежної безпеки та отримати домашній вогнегасник, причому абсолютно безкоштовно. Припустімо, ви домовляєтеся про зустріч з одним з інспекторів комітету. Коли інспектор прибуває, він дає вам маленький ручний вогнегасник і починає перевіряти ваш будинок щодо пожежної безпеки. Потім інспектор робить висновок, що в разі виникнення пожежі у вашому будинку його буде надзвичайно складно загасити. Нарешті, він пропонує вам встановити домашню систему протипожежної сигналізації і йде.

Подібний приклад цілком правдоподібний. У багатьох містах існують некомерційні організації, у складі яких є працівники пожежного департаменту. У свій вільний час ці люди дають безкоштовні консультації. Згідно з правилом взаємного обміну вам захочеться надати інспектору відповідну послугу, якщо в майбутньому йому буде потрібна допомога. Обмін послугами цілком у дусі найкращих традицій, обумовлених правилом взаємного обміну.

Однак більш ймовірний інший поворот подій. Замість того щоб піти, порекомендувавши встановити систему сигналізації, інспектор, можливо, почне переконувати вас у необхідності придбання дорогої системи, виробленої компанією, яку він представляє. Швидше за все, інспектор назве завищену ціну, впевнений у тому, що ви не обізнані з роздрібними цінами, тож якщо вирішите встановити систему, то будете відчувати себе зобов'язаними придбати її у компанії, яка забезпечила вас безкоштовним вогнегасником та домашньою інспекцією. Таким чином компанії чинять тиск на потенційних клієнтів. Використовуючи подібний маневр, фірми, що займаються продажем протипожежного обладнання, у США, наприклад, процвітають¹⁸.

Якщо ви опинилися в описаній вище ситуації і зрозуміли, що головна мета візиту інспектора — продати вам дорогу систему сигналізації, вам треба зробити простий, але надзвичай-

но ефективний маневр. Слід переоцінити ситуацію. Просто сприйміть все, що ви отримали від інспектора — вогнегасник, інформацію про пожежну безпеку, відомості про пожежостійкість вашого будинку, — не як подарунки, а як виверти, і після цього ви зможете відхилити (або прийняти) зроблену вам пропозицію купити систему сигналізації без найменшого впливу з боку правила взаємного обміну. Чесно кажучи, послуга повинна слідувати за послугою, а не за елементом торговельної стратегії. Якщо ж у відповідь на вашу відмову інспектор попросить «бодай» назвати йому імена ваших знайомих, до яких він міг би зайти, використовуйте той самий маневр. Зрозумійте, що інспектор відступає до меншої вимоги, щоб домогтися від вас поступки. Щойно ви усвідомите це, то перестанете вважати себе зобов'язаним називати імена знайомих як відповідь на нібито «урізане» прохання. Відтоді, не відчуваючи себе обмеженим штучно викликаним почуттям обов'язку, ви зможете бути поступливим або непоступливим на свій розсуд.

Крім того, ви можете повернути знаряддя впливу інспектора проти нього самого. Якщо ви переконалися в тому, що подарунки «пожежного інспектора» були небезкорисливі, ви маєте право використовувати їх, щоб отримати власну вигоду. Просто прийміть все, що готовий надати вам інспектор (інформацію про пожежну безпеку, домашній вогнегасник), ввічливо подякуйте йому і проводіть до дверей. Зрештою, справедливості заради, спроби експлуатації слід експлуатувати.

Читацький відгук

(від колишнього торговця теле- та аудіоапаратурою)

Протягом деякого часу я працював продавцем у відділі теле- і стереоапаратури. Продавцям у цьому відділі платили комісійні; проте від них був потрібний не тільки високий рівень продажів, але й уміння укладати контракти щодо технічного обслуговування купленої

в магазині апаратури. Згідно зі встановленими правилами на кожні десять продажів треба було укласти щонайменше чотири контракти. Якщо якомусь продавцю не вдавалося укласти необхідну кількість контрактів протягом двох місяців, його переводили на іншу посаду або взагалі звільняли.

Щойно я усвідомив важливість дотримання встановлених правил, я розробив план, у якому використовував методику «відмова-потім-відступ», хоча в той час я не знав її назви. Покупець мав можливість сплатити під час здійснення покупки абонемент на строк від одного до трьох років. Більша частина обслуговуючого персоналу намагалася укласти однорічні контракти. У мене були такі самі наміри, оскільки однорічний контракт за правилами дорівнювався до трирічного. Однак я зазвичай починав пропонувати найбільш дорогий контракт, розуміючи, що більшість людей будуть не готові витратити так багато (близько 140 доларів). Після того як клієнт відмовлявся, я пропонував йому укласти відносно недорогий (35 доларів) однорічний контракт. Ця тактика виявилася надзвичайно ефективною: я укладав контракти в середньому із 70 % своїх покупців, у той час як іншим продавцям в моєму відділі не вдавалося підняти цей показник вище 40 %. Причому мої покупці були зазвичай задоволені угодою. Я нікому досі не говорив про це.

Зверніть увагу на те, що тактика «відмова-потім-відступ» передбачає й використання принципу контрастного сприймання. Початкова вимога (140 доларів) не тільки робить другу вимогу схожою на поступку (35 доларів), але й також применшує цю вимогу в очах покупців.



ГЛАВА 3

ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І ПОСЛІДОВНІСТЬ

ЗАБОБОНИ СВІДОМОСТІ

Легше чинити опір на початку,
ніж наприкінці.

Леонардо да Вінчі

Дослідження, проведене двома відомими канадськими психологами, виявило цікавий факт. Люди, що прийшли на іподром, ставали набагато більш впевненими в перемозі обраного ними коня після того, як ставки були зроблені¹. Здавалося б, шанси цього коня не змінюються: це той самий кінь, у тому самому заїзді, на тому ж полі. Однак у свідомості тих, хто робить ставки, перспективи цього коня значно поліпшуються після того, як на нього зроблена ставка. На перший погляд така зміна точки зору трохи спантеличує. Причина цієї очевидної зміни пов'язана із соціальним впливом. Усі ми прагнемо відповідати (у своїх очах і в очах оточення) тому, що ми вже зробили. Однак якщо ми зробили вибір або посіли певну позицію, то будемо прагнути поводитися відповідно до прийнятих на себе зобов'язань і намагатися виправдати раніше прийняте рішення.

Проаналізуємо хід думок людей, що роблять ставки на іподромі. За 30 секунд до того, як віддати гроші, вони почувалися невпевнено; через 30 секунд після того, як ставки були зроблені, вони налаштувалися більш оптимістично. Акт прийняття остаточного рішення — у цьому випадку придбання

квитка — виявився вирішальним фактором. Щойно певне рішення було прийнято, це спонукало людей поводитися послідовно, тобто узгодити свої відчуття із учинками. Вони переконують самих себе, що зробили правильний вибір, і, без сумніву, їхній настрій від усвідомлення цього поліпшується.

Подібний самообман характерний не тільки для відвідувачів іподрому. Розгляньмо історію моєї сусідки Сари і її співмешканця Тима. Вони зустрілися в лікарні, де Тим працював техніком на рентгенівській установці, а Сара — діт-сестрою. Вони певний час зустрічалися і зрештою почали жити разом. Незабаром Тим втратив роботу. Справи Сари також були не кращі. Вона хотіла, щоб Тим одружився на ній і перестав пиячити. Однак Тим опирався. Після чергового конфлікту Сара розірвала ці стосунки, і Тим переїхав до себе. У цей самий час Сара зустріла колишнього хлопця, вони почали зустрічатися і незабаром вирішили одружитися. Уже було призначено дату весілля і розіслано запрошення, коли прийшов Тим. Він сказав, що усвідомив свою провину і хоче знову переїхати до Сари. Коли Сара повідомила Тиму про свої шлюбні плани, він почав благати її змінити рішення; він хотів бути з нею разом, як колись. Але Сара відмовлялася, кажучи, що не бажає знову жити, як раніше. Тим навіть запропонував Сарі вийти за нього заміж, але, незважаючи на це, вона відповіла, що воліє бути з іншим. Нарешті Тим пообіцяв кинути пити, якщо тільки та зглянеться над ним. Відчуваючи, що Тим в повному розпачі, Сара вирішила розірвати заручини, скасувала весілля і дозволила Тиму повернутися до неї.

Через місяць Тим повідомив Сарі, що він не збирається кидати пити. Ще через місяць він вирішив, що їм слід «почекати і подумати», перш ніж одружитися. Відтоді минуло два роки. Тим і Сара продовжують жити разом, як і раніше. Тим, як і раніше, пиячить, вони досі не одружені, проте Сара віддана Тиму більше, ніж будь-коли. Вона каже, що в результаті вимушеного вибору Тим став номером першим у її серці.

Таким чином, після того як Сара віддала перевагу Тиму, вона стала почуватися щасливою, незважаючи на те що умови, на яких вона зробила вибір, не були виконані. Очевидно, не тільки завсідники іподрому схильні вірити в правильність свого зробленого вибору. Справді, ми весь час самі себе дуримо, щоб змусити себе думати і діяти відповідно до того, що вже зроблено або вирішено.

Психологи давно зрозуміли, яку важливу роль відіграє принцип послідовності в управлінні людьми. Відомі теоретики Леон Фестингер, Фріц Хайдер і Теодор Ньюкомб вважають прагнення послідовності головним мотиватором людської поведінки. Чи справді прагнення послідовності здатне змусити нас робити те, чого в душі ми не хочемо робити? Безперечно! Бажання бути послідовним являє собою надзвичайно потужне знаряддя соціального впливу, часто змушує нас діяти явно всупереч власним інтересам.

Розгляньмо інсценування, влаштоване психологом Томасом Моріарті. Він інсценував крадіжки на нью-йоркському міському пляжі, щоб подивитися, чи підуть сторонні спостерігачі на ризик натиснути на себе неприємності, щоби запобігти злочину. Помічник експериментатора розкладав свій пляжний килимок неподалік від килимка якого-небудь відпочивальника, діставав портативний радіоприймач, а потім ішов прогулятися по пляжу. Незабаром після цього інший учасник експерименту, зображуючи злодія, підходив до радіоприймача, хапав його і намагався з ним утекти. Як ви можете здогадатися, у більшості випадків люди дуже неохоче втручалися — у 20 випадках інсценування крадіжки тільки четверо намагалися протистояти цьому. Однак, коли умови проведення дослідження дещо змінилися, результати радикально змінилися. Тепер, перш ніж піти на прогулянку, учасник експерименту просив сусіда «доглянути за речами», на що кожний погоджувався. Прагнучи бути послідовними,

у 19 з 20 випадків люди кидалися за злодієм, зупиняли його, вимагаючи пояснення, або вихоплювали у нього радіоприймач.

Щоб зрозуміти, чому прагнення послідовності є таким потужним мотиватором, необхідно усвідомити, що зазвичай послідовність дуже високо цінують. Непослідовність же зазвичай вважають негативною рисою особистості. Людину, чії переконання, слова і справи не відповідають одне одному, зазвичай вважають нерішучою, підступною або навіть розумово хворою. З іншого боку, послідовність асоціюється з інтелектуальністю, силою, логікою, раціональністю, стабільністю та чесністю. Як сказав великий англійський фізик Майкл Фарадей, послідовність часом схвалюється більшою мірою, ніж правильність позиції. Коли Фарадея якось після лекції запитали, чи не вважає він, що неависний йому учений суперник завжди помиляється, Фарадей сердито подивився на запитувача і відповів: «Він не настільки послідовний».

Отже, послідовність високо цінується в нашому суспільстві — і це чудово. Нам стане легше йти по життю, якщо наш підхід до багатьох речей буде обумовлений послідовністю. Інакше без неї наше життя стане важким і безладним.

Оскільки нам зазвичай корисно бути послідовними, ми піддаємося спокусі бути такими автоматично, навіть в ситуаціях, коли це нерозсудливо. Якщо послідовність проявляється бездумно, вона може бути згубною. Проте навіть сліпа послідовність має свої привабливі сторони.

По-перше, як і більшість інших форм автоматичного регування, вона пропонує найкоротший прямий шлях через складності сучасного життя. Якщо ми прийняли якийсь рішення щодо певних питань, уперта послідовність надає нам надзвичайно привабливу розкіш: ми більше не повинні наполегливо думати над кожною незначною проблемою. Для того щоб виявити відповідні факти, справді не потрібно скрупульозно аналізувати потік інформації, який на нас

вихлюпується щодня. Нам не слід витратити розумову енергію, щоб зважувати всі «за» і «проти». Ми не повинні постійно приймати жорсткі рішення. Все, що нам треба зробити, натрапивши на якусь проблему, — це увімкнути нашу магнітофонну стрічку із записом послідовності. *Клац* — і ми знаємо, у що саме слід вірити, що потрібно говорити і що робити. Нам потрібно тільки думати і діяти таким чином, щоб наші думки і дії відповідали прийнятим раніше рішенням.

Переваги подібного автоматизму не слід применшувати. Ми можемо без особливих зусиль застосовувати простий і ефективний метод поведінки з труднощами в повсякденному житті, висуваючи до наших розумових здібностей суворі вимоги. Неважко зрозуміти, чому автоматичне прагнення до послідовності є реакцією, яку важко стримувати. Така реакція дозволяє нам уникнути постійних роздумів. Оперуючи своїми «магнітофонними записами послідовності», ми можемо діяти без зайвих міркувань. Як зауважив сер Джозуа Рейнольдс, «немає таких хитрощів, до яких би не вдалася людина, щоб ухилитися від зайвої розумової роботи».

Існує й другий момент механічного прагнення послідовності: іноді нас змушує ухилитися від розумової діяльності не бажання уникнути роздумів, а страх неприємних наслідків цієї діяльності. Часом нас робить розумовими ледарями набір чітко визначених «правильних» відповідей. Існують такі думки, що виводять нас з душевної рівноваги і які ми не хочемо усвідомлювати. Автоматичне ж прагнення послідовності дозволяє «заплющити очі» і не зважати на підсвідому тривогу. Замуровані в стінах неухильної послідовності, ми стаємо несприйнятливими до доводів розуму.

Одного вечора на лекції, присвяченій трансцендентальній медитації (ТМ), я став свідком того, як люди ховаються за стінами послідовності, щоб захиститися від неприємних думок. На лекції головували два енергійних молодики, які ставили на

меті завербувати якомога більше людей на курси з навчання техніки ТМ. Ці люди стверджували, що програма пропонує унікальний розділ медитації, яка дозволяє досягти дуже багато чого — від простого здобуття душевної гармонії до більш ефектних здібностей літати і проходити крізь стіни, яких можна досягти на більш складних (і більш дорогих) шаблях.

Я прийшов на цю зустріч, щоб поспостерігати за тактикою «професіоналів поступливості», і привів із собою зацікавленого університетського професора, що спеціалізується в галузі статистики і символічної логіки. У міру того як лектори пояснювали, на яких принципах ґрунтується ТМ, мій друг ставав дедалі неспокійнішим. Він мав дуже засмучений вигляд і постійно совався на стільці. Коли після закінчення лекції було запропоновано поставити питання, мій друг підняв руку і м'яко, але впевнено спростував викладені принципи. Менш ніж за дві хвилини він перерахував безліч суперечностей і неточностей. Вплив цього виступу на лекторів був гнітючим. Після розгубленого мовчання вони спробували дати відповідь і, врешті-решт, визнали, що думки мого друга «цікаві, але вимагають більш докладного розгляду».

Однак мене найбільше цікавив вплив цього інциденту на аудиторію. Наприкінці лекції вербувальників буквально взяв в облогу натовп слухачів, які хотіли заплатити 75 доларів за курс навчання техніки ТМ. Вербувальники були розгублені. Після, здавалося б, однозначного провалу презентації вони якимось чином досягли грандіозного успіху. Спонтанічний, я спробував пояснити реакцію аудиторії її нездатністю зрозуміти логіку доказів мого колеги. Однак, як виявилось, все було якраз навпаки.

Після лекції до нас підійшли три слухачі, кожен з яких заплатив гроші. Ці люди хотіли дізнатися, чому ми прийшли на лекцію. Ми пояснили і у свою чергу запитали їх про те саме. Один з них був честолюбним актором, який відчайдушно хотів досягти успіху. Він прийшов на лекцію з метою дізнати-

ся, чи дасть йому ТМ можливість досягти необхідного рівня самоконтролю; вербувальники переконали його, що ТМ таку можливість надасть. Інша слухачка сказала, що страждає від тяжкого безсоння і сподівається на допомогу ТМ. Третій був неофіційним оратором. Цей молодий чоловік не справлявся з навчанням в коледжі, бо йому не вистачало часу. Він прийшов на лекцію, щоб з'ясувати, чи не зможе ТМ допомогти йому спати менше вночі; тоді для навчання можна було б використувувати час, що звільнився. Слід зазначити, що вербувальники запевнили його, так само як і жінку, що потерпала від безсоння, що методика трансцендентальної медитації допоможе вирішити проблему, хоча проблеми двох цих людей були явно протилежними.

Вважаючи, що всі троє записалися на курси, оскільки не зрозуміли аргументів, наведених моїм другом, я почав докладно розпитувати їх. На мій подив, виявилось, що ці люди досить добре зрозуміли суть висловлених критичних зауважень. Саме незаперечність доводів мого друга змусила їх негайно записатися на курси. Один із трьох моїх співрозмовників пояснив це так: «Взагалі-то, я не збирався платити гроші сьогодні, тому що зараз я зовсім на міліні; я збирався почекати до наступних зборів. Але коли ваш приятель заговорив, я подумав: краще віддати їм гроші зараз, адже якщо я піду додому і почну думати про його слова, то ніколи не запишуся».

Раптом мені все стало зрозуміло. Це були люди з реальними проблемами; і вони відчайдушно хотіли вирішити свої проблеми. Вони повірили, що ТМ допоможе їм знайти вихід.

Мій же друг показав, що теорія, на яку вони так сподівалися, помилкова. Паніка! Щось треба було зробити негайно, перш ніж логіка візьме гору і знову залишить їх без надії. Необхідно було швидко звести стіни, щоб схватися за ними від аргументів розуму. І не має значення, що фортеця, яку зводять, схожа на картковий будиночок. «Швидше в затишне місце, щоб схватися від логічних думок! Ось, візьміть ці

гроші. Ф'юють, устиг вчасно. Більше не треба думати про ці проблеми». Рішення прийнято, і відтоді магнітофонний запис послідовності може програватися всякий раз, коли це потрібно. «ТМ? Звичайно, я вважаю, вона мені допоможе; зрозуміло, я вірю в ТМ. Я вже вклав у це гроші, чи не так? Як зручно бути послідовним. Я трохи відпочину. Це набагато приємніше, ніж турбуватися й напружуватися через складний пошук».

Таким чином, автоматичне прагнення послідовності є свого роду щитом проти мислення. Не дивно, що цей механізм інтенсивно використовують ті, хто вважає за краще, щоб ми реагували на їхні вимоги не замислюючись. Для такого роду експлуататорів наше автоматичне прагнення послідовності є золотою жилою. Вони вміють так спритно змусити нас програвати свої «магнітофонні записи послідовності», коли їм це вигідно, що ми навіть не усвідомлюємо, що нас зловили. У чужою відточену стилі джю-джитсу такі люди вибудовують взаємини з нами таким чином, що наше власне бажання бути послідовним приносить їм пряму вигоду.

Деякі великі фірми, що виробляють іграшки, використовують саме такий підхід, щоб протистояти сезонному спаду споживання. Як відомо, торговий бум для виробників іграшок припадає на різдвяні свята. Їхня проблема полягає в тому, що в наступні два місяці попит на іграшки відчутно падає. Люди вже витратили суму, призначену для покупки подарунків, і стійко опираються умовлянням своїх дітлахів придбати їм нові іграшки. Навіть ті діти, чий день народження припадає на післясвяткові дні, отримують менше іграшок через нещодавні різдвяні веселощі.

Таким чином, виробники іграшок мають дилему: необхідно домогтися високого рівня продажів під час різдвяного сезону і в той же самий час забезпечити достатній попит на іграшки протягом наступних місяців. Труднощі, зрозуміло, полягають не в тому, щоб змусити дітей вимагати іграшки

після Різдва. Серія яскравих рекламних роликів, розміщених у паузах серед суботніх мультиплікаційних фільмів, породжує у дітей потік прохань, вередування і умовляння батьків незалежно від того, у який час року з'являються ці ролики.

Проблема в тому, щоб переконати батьків, які вже достатньо витратилися під час свята, купити ще кілька подарунків для їх вже завалених іграшками дітей. Що можуть зробити фірми, які виробляють іграшки, щоб домогтися такої неймовірної поведінки? Деякі збільшують масштаби рекламної кампанії, інші знижують ціни під час спаду. Однак такі стандартні заходи, націлені на збільшення рівня продажів, не дають належного ефекту. Обидві тактики вимагають значних витрат і неефективні для підвищення продажів до бажаного рівня. Батьки ж просто не налаштовані купувати іграшки після Різдва, і впливу реклами або зниження цін недостатньо, щоб подолати їхній опір.

Деякі виробники іграшок, проте, знайшли оригінальне рішення, яке не потребує збільшення видатків на рекламу. Це рішення засноване на розумінні потужного бажання споживачів до послідовності. Уявлення про силу впливу нової торговельної стратегії я отримав після того, як перший раз потрапив на її гачок. Через якийсь час я, як справжній простака, опинився в цій же пастці знову.

Одного разу в січні я зайшов у найбільший у місті магазин іграшок. Після того як я купив там занадто багато подарунків для свого сина місяць тому, я запрягся не заходити в подібні магазини дуже довго. Однак я знову перебував у цьому діявольському місці і знову збирався придбати там ще одну дорогу іграшку — електричний гоночний набір. Перед вітриною я випадково зустрів колишнього сусіда, який купував синові ту саму іграшку. Дивно, але ми майже ніколи не зустрічалися в інший час. Фактично востаннє ми бачилися рік тому в тому ж самому магазині, коли обидва купували сиnam після Різдва дорогі подарунки — того разу це були роботи, які ходили, розмовляли і спустошували гаманці. Ми посміялися над таким

збігом. Пізніше цього ж дня я розповів про цей випадок своєму другу, який колись працював у фірмі, що виробляє іграшки.

— Ніякого збігу, — сказав він доволі впевнено.

— Що ти маєш на увазі? — запитав я.

— Ну, — продовжував він, — спробуй відповісти на кілька запитань. По-перше, ти обіцяв синові купити гоночний набір на Різдво?

— Ну так, обіцяв. Кристофер бачив безліч рекламних оголошень і сказав, що це те, про що він мріє. Мені самому ця іграшка здалася цікавою, тому я погодився купити її до Різдва.

— Удар перший, — оголосив мій друг. — Тепер друге питання. Коли ти вирушив купувати іграшку, то виявив, що всі подібні набори розпродані?

— Так, правильно! Продавці казали, що вони замовили це, але не знають, коли отримають. Тому я був змушений купити Кристоферу інші іграшки замість гоночного набору. Але звідки ти все це знаєш?

— Удар другий, — сказав він. — Тільки дозволь мені поставити тобі ще одне питання. Чи не сталося те саме рік тому з іграшковим роботом?

— Почекай хвилинку... ти маєш рацію. Саме це і сталося. Це неймовірно. Звідки ти знаєш?

— Ніякої містики; просто я знаю, як деякі великі компанії, що виробляють іграшки, домагаються підвищення рівня продажів в січні і лютому. Вони починають перед Різдрвом активно рекламувати по телебаченню певні іграшки. Діти, звісно, хочуть отримати те, що вони бачать, і домагаються від батьків обіцянок подарувати їм ці іграшки на Різдво. Саме тут і розпочинає діяти оригінальний план компанії: вони поставляють в магазини недостатню кількість іграшок, обіцяних дітям батьками. Більшість батьків виявляють, що потрібні їм іграшки розпродані, і вимушено замінюють їх іншими рівноцінними подарунками. Звичайно, виробники іграшок забезпечують безперебійне постачання магазинів

безліччю різних заміників. Потім, після Різдва, компанії знову починають нав'язливо рекламувати ті «особливі» іграшки. Це змушує дітей бажати обіцяних іграшок особливо сильно. Вони починають бігати за своїми батьками: «Ви обіцяли, ви обіцяли», — і дорослим доводиться з тяжким серцем йти в магазин, щоб не порушувати дане ними слово...

— Де, — продовжив я, починаючи закипати, — вони зустрічають інших батьків, яких востаннє бачили рік тому. Ці батьки піддалися на той самий трюк, так?

— Правильно. Е-е, куди ти зібрався?

— Я хочу повернути цей гоночний набір назад в магазин, — я був такий злий, що майже кричав.

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

— Тому що я не хотів розчаровувати Кристофера і тому що хотів навчити його виконувати обіцянки.

— Ну і що змінилося? Дивись, якщо ти зараз позбудешся цієї іграшки, твій син не зрозуміє тебе. Він вирішить, що його батько просто порушив свою обіцянку. Ти цього хочеш?

— Ні, — сказав я, зітхнувши, — звісно ні. Отже, ти повідомив мені, що виробники іграшок подвоїли свої прибутки за мій рахунок за останні два роки, а я навіть не здогадувався про це; і тепер, коли мені все стало зрозуміло, я все-таки в пастці — спійманий власними словами. Таким чином, ти можеш мені сказати: «Удар третій».

Він кивнув: «І ти в нокауті».

ЗОБОВ'ЯЗАННЯ — КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР

Як тільки ми розуміємо, що сила прагнення послідовності в людській поведінці є важкоздоланною, негайно виникає

важливе практичне питання: «Як ця сила починає діяти? Що викликає цей “клац”, який призводить до дзиччання потужного магнітофонного запису послідовності?» Соціальні психологи думають, що вони знають відповідь: головну роль відіграє зобов'язання. Змушуючи вас взяти на себе зобов'язання (тобто посісти певну позицію), я створюю плацдарм для вашої автоматичної послідовності — ви, незважаючи ні на що, будете прагнути виконати раніше прийняте зобов'язання й будете схильні поводитися відповідно до нього.

Як ми вже бачили, соціальні психологи не єдині, хто знає про існування зв'язку між зобов'язанням і послідовністю. Стратегії накладення зобов'язань широко використовують «професіонали поступливості», що працюють у найрізноманітніших сферах. Кожна з цих стратегій призначена для того, щоб змусити нас вчинити якусь дію або зробити якусь заяву, що пізніше виявиться пасткою, яка змушує нас поступитися під тиском прагнення послідовності. Процедури, призначені для того, щоб накласти зобов'язання, відрізняються за формою. Деякі методики надзвичайно прямолінійні; інші ж, навпаки, на рідкість витончені.

Більш витончена тактика досягнення поступливості може бути настільки ж ефективною. Припустімо, що ви хочете збільшити на своїй території число людей, які погодилися б ходити по квартирах, збираючи пожертви для вашої улюбленої благодійної установи. Вам було б корисно вивчити підхід, розроблений соціальним психологом Стивеном Дж. Шерманом. Шерман запитав у досить великого числа жителів Блумінгтона, штат Індіана, що б вони відповіли, якби їх попросили витратити три години на збір грошей для Американської асоціації боротьби з раком. Звичайно, не бажаючи виглядати нечуйними в очах того, хто проводить опитування, і у своїх власних, багато з цих людей сказали, що вони погодилися б. Наслідком цієї спритної процедури стало семиразове збільшення числа добровольців, що зголоси-

лися збирати пожертви у відповідь на заклик про допомогу представника Американської асоціації боротьби з раком, який виступив перед містянами через кілька днів після опитування Шермана. Використовуючи ту саму стратегію, інші дослідники запитали жителів Колумбуса, штат Огайо, чи будуть вони голосувати в день виборів, і тим самим значно підвищили явку на вибори президента США.

«Телефонні» збирачі пожертв на благодійні цілі нещодавно розробили ще більш хитру методику примусу приймати на себе зобов'язання. Чи помітили ви, що ті, хто телефонує з проханням зробити внесок, зазвичай починають з питання про ваше здоров'я і благополуччя? «Здрастуйте, містер (або місіс) Цільова Персона, — кажуть вони. — Як ви почувалися сьогодні ввечері?» Або «Як ваші справи?» Намір того, хто телефонує, полягає не просто в тому, щоб мати дружньо налаштований і турботливий вигляд. Складальник пожертвувань домагається вашої відповіді. Зазвичай на подібні ввічливі поверхневі запитання ви відповідаєте: «Прекрасно», або «Добре», або «У мене все в порядку, спасибі». Щойно ви публічно заявили, що все прекрасно, збирачеві пожертвувань стає набагато простіше загнати вас в кут з метою змусити надати допомогу тим, у кого все погано: «Я радий це чути. Я дзвоню вам, щоб запитати, чи не можете ви зробити пожертвування на потреби нещасних...»

Згідно з теорією, на якій ґрунтується ця тактика, люди, які тільки-но стверджували, що справи у них йдуть прекрасно або що вони чудово почувуються — навіть якщо це просто чергова ввічливість, — побояться виглядати жадібними. Дослідник Деніел Ховард, що вивчає психологію споживача, перевіряв цю теорію. Жителям Далласа, штат Техас, телефонували й запитували, чи дозволять вони представникам Комітету з ліквідації голоду прийти до них додому, щоб продати домашнє печиво, причому виручка від цієї акції буде використана на придбання продуктів харчування для

нужденних. Коли це прохання було висловлено саме по собі, тільки 18 % опитаних погодилися. Однак якщо той, хто дзвонив, попередньо запитував: «Як ви почуваетесь сьогодні ввечері?» — і чекав відповіді, перш ніж перейти до подальшого питання, відбувалися цікаві речі. По-перше, зі 120 осіб, до яких звернулися психологи, більшість (108) на запитання про самопочуття відповіли позитивно («Добре», «Файно» і т. п.). По-друге, 32 % людей, які відповіли таким чином, погодилися прийняти продавців печива в себе вдома (це майже вдвічі більше, ніж за стандартного підходу). По-третє, вірні принципу послідовності, майже всі (89 %), хто погодився на візит, купили печиво.

Ця тактика породжує успіх не просто тому, що збирач пожертвувань, який її використовує, видається більш зацікавленим і ввічливим, ніж той, хто її не використовує. Для того щоб переконатися в цьому, Ховард провів інше дослідження. На цей раз ті, хто дзвонив, починали розмову або з питання «Як ви почуваетесь сьогодні ввечері?» (після чого чекали відповіді), або із твердження «Я сподіваюся, що ви добре почуваетесь сьогодні ввечері». Потім вони переходили до суті питання. Незважаючи на те що ті, хто телефонував, у будь-якому випадку починали із доброзичливого зауваження, перша методика («Як ви почуваетесь?») виявилася значно ефективнішою за другу («Я сподіваюся...») — 33 % проти 15 %. Це пояснюється тим, що тільки в першому випадку об'єкти дослідження брали на себе зобов'язання, які можна було з вигодою використовувати. Зверніть увагу на те, що взяте зобов'язання змусило поступитися вдвічі більше число людей, незважаючи на те що в момент прийняття зобов'язання воно здавалося випробовуваним абсолютно незначущою відповіддю на дуже поверхове питання.

На питання про те, що робить зобов'язання настільки ефективним, існує безліч відповідей. Найрізноманітніші чинники впливають на здатність зобов'язання визначати нашу

поведінку в майбутньому. Розгляньмо на конкретному прикладі, як діють деякі з цих факторів. Необхідно відзначити, що люди почали систематично користуватися ними багато десятиліть тому назад, задовго до того, як вчені визначили їх в ході наукових досліджень.

Під час Корейської війни багато американських солдат опинилися в таборах для військовополонених, створених китайськими комуністами. Китайці поводитися з полоненими не так, як їх союзники, північні корейці, які воліли використовувати суворі покарання й жорстоке поводження для того, щоб досягти покори. Свідомо уникаючи явного звірства, «червоні» китайці дотримували «політики терпіння», яка насправді була витонченим психологічним насильством щодо полонених. Після війни американські психологи почали опитувати полонених, що повернулися додому, щоб визначити, що ж з ними сталося, почасти через деякі тривожно «успішні» аспекти китайської програми. Наприклад, китайці зуміли змусити американців доносити одне на одного, що різко контрастувало з поведінкою американських військовополонених під час Другої світової війни. Із цієї причини плани втеч швидко розкривали, тож будь-які спроби завжди були безуспішними. «Коли траплялася втеча, — писав психолог Едгар Шайн, головний американський дослідник китайської програми ідеологічного оброблення в Кореї, — китайці зазвичай швидко ловили втікача, пропонуючи мішок рису тому, хто його видасть». Фактично майже всіх американських військовополонених, що побували в китайських таборах, вважають такими, що співпрацювали в тій чи іншій формі з ворогом².

Як показало дослідження програми таборів для військовополонених, китайці широко використовували тиск зобов'язань і прагнення послідовності з метою домогтися покірності з боку в'язнів. Звичайно, головним завданням китайців було змусити американців співпрацювати в будь-якій формі. Цих ув'язнених натренували не повідомляти

ворогові нічого, крім імені, звання і порядкового номера. Якщо виключити фізичну розправу, то як могли китайці добути в цих людей військову інформацію, перетворити їх на союзників, змусити публічно засуджувати свою країну? Китайці вирішили дотримувати мудрого правила: «Починай з малого й тисни поступово».

Полонених часто просили робити антиамериканські та прокомуністичні заяви в настільки м'якій формі, що ці заяви здавалися несуттєвими («Сполучені Штати недосконалі», «У соціалістичних країнах немає безробіття»). Однак, підкоряючись цим мінімальним вимогам, полонені американські солдати підштовхували самих себе до виконання більш суттєвих вимог. Людину, яка тільки-но погодилася з тим, що Сполучені Штати недосконалі, можна запитати, чому, на її думку, це так. Після цього її можна попросити скласти список «проблем американського суспільства» і підписатися під ним. Потім її можна попросити ознайомити з цим списком інших полонених. Пізніше цій людині можна запропонувати написати нарис з цієї теми.

Китайці потім могли використовувати ім'я і нарис такого солдата в антиамериканських радіопрограмах, які транслювали не тільки на весь табір, але й на інші табори для військовополонених у Північній Кореї, а також на захоплені американцями південнокорейські території. Несподівано ні в чому не винний солдат виявлявся «колабораціоністом», що допомагає ворогові. Знаючи, що написала той злощасний нарис без особливого примусу, людина змінювала уявлення про самого себе, щоб відповідати ярлику «колабораціоніст», наслідком чого ставала тісніша співпраця з ворогом. Таким чином, як пише лікар Шайн, «більшість солдатів співпрацювала з противником в той чи інший час, роблячи вчинки, які здавалися самим солдатам тривіальними, але які китайці спритно обертали на власну вигоду... Китайцям це особливо добре вдавалося, коли в ході допиту вони домагалися різного роду зізнань»³.

Якщо вже китайці знають про приховану силу цього підходу, то не дивно, що й інші групи людей, зацікавлені в одержанні згоди, обізнані з ним. Багато ділових організацій також регулярно застосовують цей підхід.

Стратегія торговців полягає в тому, щоб змусити людину зробити велику покупку після того, як він придбає щонебудь незначне. Це може бути будь-яка недорога річ, оскільки метою первісної угоди не є прибуток. Її мета — зобов'язання. Очікується, що це зобов'язання природно потягне за собою інші покупки, більш значущі. Ось як цю думку викладено в одній статті, надрукованій в професійному журналі «Американський торговець» (American Salesman).

«Загальна ідея полягає в тому, щоб прокласти шлях для поширення значного асортименту продуктів, починаючи з малого замовлення. Коли людина замовляє ваші товари — навіть якщо прибуток від цієї угоди настільки малий, що навряд компенсує витрачені зусилля і час, — вона більше не є потенційним клієнтом, вона — покупець»⁴.

Ця методика, суть якої полягає в озвученні незначного прохання, з тим щоб надалі дістати згоду на виконання більш серйозних прохань, відома як «нога-в-дверях». Соціальні психологи переконалися в її ефективності ще 1966 року, коли Джонатан Фридман і Скотт Фрезер опублікували приголомшливі дані⁵. У невеликому містечку в Каліфорнії був проведений експеримент, у ході якого дослідник, який видає себе за добровольця, ходив по домівках і звертався до домовласників з безглуздою вимогою. Їх просили дозволити розмістити на парадних галявинах дошки для афіш та оголошень, призначені для громадського користування. Щоб господарі будинків отримали уявлення про те, який це вигляд може мати, їм показували фотографію із зображенням красивого будинку, який був майже повністю закритий величезною неакуратною вивіскою, яка стверджувала: «ВЕДІТЬ МАШИНУ ОБЕРЕЖНО!» Хоча більшість зі зрозумілих причин переважно

відкидали цю вимогу (83 %), ця ж група людей реагувала на неї досить прихильно (76 % домовласників дозволили скористатися своїм подвір'ям).

Головна причина цієї разючої поступливості була пов'язана з тим, що сталося з жителями містечка двома тижнями раніше: вони взяли на себе одне незначне зобов'язання. Інший доброволець прийшов до них і попросив розмістити в кожному дворі невелике оголошення площею три квадратних дюйми, де було зазначено: «БУДЬ ДИСЦИПЛІНОВАНИМ ВОДИЄМ!» Це була така дріб'язкова вимога, що майже всі домовласники погодилися її виконати, але вплив цієї вимоги був найсильнішим. Оскільки люди наївно зголосилися з легкою вимогою кілька тижнів тому, вони з більшою готовністю були схильні виконати аналогічну вимогу, утім набагато серйознішу.

Фридман і Фрезер не зупинилися на цьому. Вони випробували свою методику в дещо іншій модифікації. Спочатку домовласників попросили підписати звернення, яке закликала «утримувати Каліфорнію в чистоті». Звичайно, майже всі підписали, оскільки чистота навколишнього середовища, так само як справедливість уряду або гігієна вагітності, — це одне з тих питань, проти яких майже ніхто не виступає. Почекавши два тижні, Фридман та Фрезер послали нового «добровольця» в ці самі будинки просити дозволу розмістити на галявинах плакат «ВЕДІТЬ МАШИНУ ОБЕРЕЖНО». На подив дослідників, приблизно половина домовласників погодилася встановити цей плакат, хоча невелике зобов'язання, яке вони взяли на себе двома тижнями раніше, стосувалося не турботи про безпеку вуличного руху, а чистоти штату.

Спочатку навіть Фридман і Фрезер були спантеличені отриманими результатами. Чому раптом незначний акт підписання петиції, що закликає підтримувати чистоту на території штату, змусив людей надати набагато більшу послугу, причому зовсім іншого характеру? Після тривалого обмірковування Фридман і Фрезер дійшли такого висновку. Під-

писання петиції змінило погляд людей на самих себе. Вони побачили в собі громадян, рухомих турботою про інтереси суспільства. Коли через два тижні їх попросили надати суспільству іншу послугу — розмістити на своїх ділянках плакати «ВЕДІТЬ МАШИНУ ОБЕРЕЖНО!», — вони погодились, щоб відповідати недавно зміненим уявленням про себе. Фридман і Фрезер говорять про це так: «Що могло статися, так це зміна світогляду людей. Якщо вже людина погодилася виконати вимогу, її позиція може змінитися, вона може стати у своїх власних очах взірцевим громадянином, який погоджується на суспільно корисні вимоги незнайомих, діє відповідно до власних переконань і бере участь у добрих справах»⁶.

Результати досліджень Фридмана і Фрезера говорять про те, що слід бути дуже обережними, погоджуючись на незначні вимоги. Подібна згода може не тільки змусити нас поступитися щодо аналогічних, але набагато більш серйозних вимог, вона може також змусити нас піти на різноманітні великі поступки, які тільки віддалено пов'язані з тією дрібною люб'язністю, яку ми надали раніше. Саме цей, другий вид впливу дрібних зобов'язань лякає мене.

Причому він лякає мене до такої міри, що я намагаюся не підписувати жодні петиції, навіть якщо я їх підтримую. Така дія несе потенційну небезпеку небажаного впливу не тільки на мою майбутню поведінку, але й на моє уявлення про самого себе. Адже коли незабаром змінюється уявлення людини про саму себе, це може бути використано в чужих інтересах.

Хто з домовласників в дослідженні Фридмана і Фрезера міг би подумати, що «доброволець», який просив їх підписати петицію із закликом підтримувати чистоту на території штату, насправді був зацікавлений в тому, щоб двома тижнями пізніше змусити їх розмістити у себе плакати, що пропагують обережне водіння? І хто з жителів містечка міг хоча б запідозрити, що рішення розмістити в себе плакати значною мірою

є результатом підписання цієї петиції? Ніхто, я певен. Якщо після встановлення дощок з оголошеннями люди й шкодували про це, але кого вони могли звинувачувати, як не самих себе і свій надміру сильний громадянський дух? Домовласники, ймовірно, навіть не згадали про хлопця з петицією.

Таким чином, ви можете використовувати дрібні зобов'язання, щоб змінювати уявлення людей про самих себе, перетворювати громадян у «слуг суспільства», потенційних клієнтів — у «постійних покупців», полонених — у «колабораціоністів». І щойно уявлення людини про себе стане таким, як вам потрібно, вона почне автоматично підкорятися всім вашим вимогам, які відповідають її баченню про саму себе.

Однак не всі зобов'язання впливають на уявлення людей про себе. Потрібні певні умови. Для того щоб краще зрозуміти, що вони собою являють, знову звернімося до розглянутого нами раніше прикладу. Важливо розуміти, що головною метою китайців було не просто отримання інформації від бранців. Китайці прагнули обробити американських солдатів ідеологічно, змінити їхні позиції, сприйняття самих себе, погляди на політичну систему їхньої країни, її роль у війні, а також на комунізм. І існують вагомі докази того, що китайці в цьому досягли успіху.

Лікар Генрі Сигал, керівник нейропсихіатричної експертизи, зазначає, що пов'язані з війною переконання американських солдатів, які побували в полоні у китайців, зазнали істотних змін. Більшість цих людей стали вірити, що Сполучені Штати застосовували бактеріологічну зброю і, крім того, самі почали війну в Кореї. Істотно змінилися й політичні погляди колишніх бранців.

«Одні негативно ставилися до китайських комуністів, але водночас хвалили їх за “чудову роботу, яку вони виконали в Китаї”. Інші стверджували, що “хоча комунізм не спрацює в Америці, це хороша річ для Азії”»⁷.

Схоже, головною метою китайців було збентежити принаймні на час серця і уми американських полонених. «Якщо об'єктивно оцінити масштаби відступництва, зради, зміни позицій і переконань, погіршення дисципліни й падіння морального духу американських солдатів, — підсумовує лікар Сигал, — то можна з упевненістю сказати, що китайці проробили колосальну роботу». Оскільки тактика китайців виявилася настільки ефективною, повчально буде більш детально розглянути специфічні аспекти тієї методики, якою вони користувалися.

Фокус

Наші уявлення про те, що насправді відчувають люди і у що вони вірять, частіше бувають засновані на їхніх вчинках, ніж на їхніх словах. Ми намагаємося визначити, що собою являє конкретна людина, пильно придивляючись до її дій. Китайці виявили, що сама людина користується тим же способом — своєю поведінкою, — щоб вирішити, що вона собою являє; це основне джерело інформації про її переконання, життєві цінності і позиції. Чудово розуміючи цей головний принцип самосприйняття, китайці організували життя в таборах для військовополонених таким чином, щоб ув'язнені послідовно діяли бажаним для господарів табору способом. Незабаром, як і передбачали китайці, певні дії почали змушувати полонених солдатів міняти свої уявлення про самих себе.

Китайці постійно нав'язували полоненим письмову форму звітів. Для ув'язнених не було достатньо спокійно слухати або навіть погоджуватися усно з китайською лінією; їх завжди підштовхували до того, щоб вони записували основні тези. Китайці так прагнули дістати письмові заяви, що, якщо полонений не виявляв готовність добровільно писати бажаний звіт, його вмовляли скопіювати текст. Шайн описує стандартну тактику китайців, використовувану ними для

ідеологічного оброблення полонених, так: «Тактика полягала в тому, щоб змусити людину записати питання і потім в письмовій формі дати прокомуністичну відповідь. Якщо полонений відмовлявся робити це добровільно, його просили списати відповідь із зошитів товаришів, що мало вигляд досить нешкідливої поступки».

Ох вже ці «невинні» поступки! Ми вже бачили, як, здавалося б, дріб'язкові зобов'язання можуть призвести до зміни подальшої поведінки в потрібну сторону. І китайці знали, що письмова заява як інструмент для досягнення поступливості дуже важлива. По-перше, вона є матеріальним доказом того, що акт визнання мав місце. Як тільки полонений записував те, що хотіли китайці, йому ставало дуже складно повірити в те, що він цього не робив. Усні заяви можна забути або заперечувати. Написаний ж власною рукою документ змушував людину змінювати свої переконання і уявлення про самого себе згідно з тим, що він, без жодного сумніву, скоїв.

По-друге, письмове свідчення можна показувати іншим людям. Це означає, що його можна використовувати для того, щоб переконати цих людей — переконати змусити їх змінити власні позиції відповідно до цього свідчення. Із позиції поступливості більш важливо, що документ може переконати людей у тому, що його автор справді вірить у те, що ним написано. Люди схильні вважати, що заява відображає справжню позицію людини, яка її зробила. Дивно те, що люди продовжують так думати навіть тоді, коли дізнаються, що в людини не було права вибору.

Докази того, що справа йде саме так, наводять у своїх роботах психологи Едвард Джонс і Джеймс Харрис. Вони провели таке дослідження. Людям показували нарис, у якому всіляко вихваляли Фіделя Кастро, і просили їх відгадати справжні почуття автора нарису⁸. Деяким з цих людей Джонс і Харрис сказали, що автор написав прокастровський нарис виходячи з власних переконань; іншим же вони повідомили,

що автора змусили написати такий нарис. Як не дивно, навіть ті люди, які знали, що автору замовили прокастровський нарис, вважали, що йому подобається Кастро. Схоже, що письмова заява викликає реакцію типу «клац, дз-з-з» у тих, хто її бачить. Люди автоматично припускають, що той, хто робить заяву, висловлює в ній свої думки (за відсутності будь-якого серйозного документа, що свідчить про зворотне).

Китайці переслідували дві цілі, коли змушували полоненого солдата написати антиамериканську заяву. Така заява служила не тільки постійним нагадуванням про його дії, вона також могла переконати інших людей у тому, що цей документ відображає істинні думки її автора. Як ми побачимо в главі 4, те, що оточення вважає істинним стосовно нас, надзвичайно важливе у визначенні того, що ми самі вважаємо істинним. Наприклад, одне дослідження показало, що домогосподарки Нью-Хейвена, штат Коннектикут, почувши, що їх вважають щедрими і схильними до благодійної діяльності, стали давати набагато більше грошей збирачам пожертвувань для Асоціації тих, хто страждає від розсіяного склерозу⁹. Очевидно, просте знання того, що хтось вважає їх щедрими, змусило цих жінок діяти відповідно до цієї думки.

Отже, як тільки прийнято активне зобов'язання, прагнення послідовності починає з двох сторін тиснути на уявлення людини про саму себе. Зсередини діє сила, що змушує приводити це уявлення у відповідність до вчинків. Зовні діє тенденція догідливо підганяти це уявлення до сприйняття людини оточенням. Оскільки інші вважають, що ми віримо в написане нами (навіть якщо у нас не було вільного вибору під час написання заяви), ми знову підсвідомо прагнемо привести своє уявлення про самого себе у відповідність до цієї письмової заяви.

У Кореї використовувалося безліч підступних прийомів, за допомогою яких полонених змушували писати те, що було потрібно китайцям, але без прямого примусу. Наприклад,

китайці знали, що багато полонених пристрасно бажали повідомити своїм сім'ям, що вони живі. У той же час американські солдати знали, що китайці піддавали пошту цензурі і з табору відправляли тільки деякі листи. Прагнучи, щоб їхні листи пропустили, деякі полонені почали вносити у свої послання заклики до миру, описи нібито безтурботного життя в таборі, заяви, повні співчуття до комунізму. Сподівання були на те, що китайці захочуть, щоб подібні листи були доправлені за адресою. Звісно ж, китайці із задоволенням відправляли ці послання, оскільки листи служили їхнім інтересам. По-перше, поява прокомуністичних заяв американських військовослужбовців сприяла пропаганді комунізму. По-друге, китайці домоглися успіху в ідеологічному оброблянні полонених: вони без особливих зусиль змусили безліч людей записати на свою «внутрішню магнітофонну стрічку» те, що було вигідно їм.

Аналогічна методика передбачала регулярне проведення в таборі конкурсів політичних нарисів. Призи для переможців були дуже скромними — кілька сигарет або трохи фруктів, — але досить привабливими в умовах полону, щоб викликати у людей великий інтерес. Зазвичай найкращим визнавали нарис, автор якого посідав прокомуністичну позицію... але не завжди. Мудрі китайці розуміли, що більшість полонених не стали б брати участь у конкурсі, де можна перемогти, тільки написавши комуністичний трактат. Більше того, китайці знали, як навіяти в душах в'язнів дрібні зобов'язання щодо комунізму, які пізніше можуть розквітнути пишним цвітом. Тому час від часу вигравав нарис, автор якого загалом підтримував Сполучені Штати, але один або два рази «робив уклін» у бік китайської точки зору. Результати цієї стратегії були саме такими, як і потрібні китайцям. Люди продовжували добровільно брати участь у конкурсах, оскільки бачили, що можуть перемогти, написавши нарис, корисний для їхньої країни. Однак, можливо не усвідомлюючи цього, вони починали непомітно змінювати спрямованість своїх нарисів, щоб підвищити шанси на

перемогу. Китайці були готові захопитися за будь-яку поступку комуністичній догмі і задіяти прагнення бути послідовним. Нарис був добровільною письмовою декларацією і в той же час чудовим зобов'язанням, від якого можна було перейти до колабораціонізму і навіть навернення до комуністичної віри.

Інші «професіонали поступливості» також знають про здатність письмових заяв породжувати зобов'язання. Процвітаюча корпорація Amway, наприклад, сприяє досягненню досконалості своїми співробітниками наступним чином. Штатних співробітників просять ставити перед собою індивідуальні цілі, що стосуються продажів, і брати на себе відповідні зобов'язання, причому особисто записувати їх.

«Поставте мету і запишіть її. Якою б не була ця мета, важливо те, що ви її поставили, тому у вас є на що націлюватися — і це ви запишете. Є щось чарівне у веденні записів. Коли ви досягнете однієї мети, поставте іншу і запишіть її. Ви стартуєте і біжите»¹⁰.

Не тільки керівництво Amway знайшло «щось чарівне у веденні записів». Це саме виявили інші організації. Деякі торговельні компанії використовують «чарівні» письмові зобов'язання, щоб боротися із «заспокійливими» законами, нещодавно прийнятими в багатьох штатах. Ці закони дозволяють покупцям через кілька днів після придбання будь-якого предмета відмовитися від нього й отримати назад всю суму. Спочатку нові закони серйозно вдарили по компаніях, що посилено нав'язували свої товари споживачам. Оскільки торговельні фірми надають особливого значення тактиці натиску, люди часто роблять покупки не тому, що їм потрібен цей товар, а тому, що вони виявляються ошуканими або заляканими. Коли нові закони набули чинності, багато покупців почали повертати покупки.

У свою чергу, компанії почали використовувати простий, але ефективний трюк, який значно знижує кількість повернень.

Фірми намагаються, щоб торговельну угоду заповнював не продавець, а покупець. Подібно до корпорації Amway, багато організацій виявили, що відбувається щось особливе, коли люди особисто письмово викладають свої зобов'язання на папері: вони починають діяти відповідно до того, що записано.

Іншим поширеним способом використання «чарівних» письмових декларацій є застосування невинного на перший погляд рекламного трюку. Перш ніж я почав вивчати знаряддя соціального впливу, я не розумів, навіщо великі компанії, такі як Procter & Gamble і General Foods, проводять показові конкурси «25, 50, 100 слів або менше». Всі ці конкурси дуже схожі один на одного. Кожен учасник пише коротку письмову заяву, яка повинна починатися словами «Мені подобається цей продукт, тому що...» і містити «гімн» якостям якого-небудь порошку для кексу або парафіну для підлоги, який є предметом конкурсу. Компанія оцінює конкурсні роботи і присуджує карколомні призи переможцям. Я не розумів, яку вигоду отримують фірми. Часто конкурс не вимагає ніяких покупок; будь-яка подана на розгляд журі робота бере участь у конкурсі. Проте компанії чомусь готові йти на величезні витрати, пов'язані з організацією чергових конкурсів.

Тепер мені стало багато чого зрозуміло. Мета, що ховається за подібними конкурсами, — змусити якомога більшу кількість людей схвалити продукт — та сама, що і мета, замаскована політичними нарисами в китайських таборах. І в тому, і в цьому випадках треба було змусити якомога більшу кількість людей писати про свою любов до якого-небудь продукту. У Кореї таким продуктом був китайський комунізм; у Сполучених Штатах це може бути засіб для видалення шкірки біля основи нігтів. Тип продукту не має значення. В обох випадках суть процесу не змінюється. Учасники конкурсів добровільно вихваляють нічим не примітні продукти в ім'я привабливих призивів, шанси виграти які у них дуже малі. Люди знають: для того щоб твір міг принести перемогу, він має містити похвалу

продукту. Тому вони прагнуть знайти гідні похвали якості продукту і описують їх. Результат — сотні військовополонених в Кореї або сотні тисяч людей в Америці, які письмово заявляють про привабливість продукту і які, отже, відчувають «магічне» бажання вірити в те, що вони написали.

Очі суспільства

Одна з причин, з яких письмові заяви надзвичайно сильно впливають на особистість, полягає в тому, що їх легко розголосити. Китайцям був відомий важливий психологічний принцип: «Публічні заяви зобов'язують, причому надовго». Китайці організовували справу таким чином, щоб прокомуністичні заяви одних полонених бачили інші. Їх розклеювали по всьому табору, їх читав автор у дискусійній групі полонених або їх навіть читали по радіо. Як вважали китайці, чим більше публічності, тим краще. Чому?

Щойно людина посідає позицію, очевидну для інших, у неї виникає прагнення дотримувати цієї позиції, щоб її вважали послідовною. На початку цієї глави ми відзначали, що непослідовну людину можуть охарактеризувати як непостійну, ненадійну, легковажну; послідовну ж людину зазвичай оцінюють як розумну, упевнену, гідну довіри, розсудливу. Тому не дивно, що люди бояться здатися непослідовними. Отже, чим більш відкритою є позиція, яку ми посідаємо, тим більш неохоче ми будемо її змінювати.

Відомі соціальні психологи Мортон Дойч і Гарольд Джерард провели цікаве дослідження. Метою цього дослідження було вивчення зв'язку між публічно даними зобов'язаннями і послідовністю дій. Студентів коледжу просили оцінити довжину ліній, які їм показували. Одні студенти мали публічно висловити свої припущення, записати їх, зазначити свої імена і передати ці звіти експериментатору. Студенти з другої групи також давали оцінку, але вони робили це про себе.

Кожен записував свою оцінку в «чарівний» блокнот і потім стирав запис шляхом підняття пластикової обкладинки блокнота, перш ніж хто-небудь міг побачити написане. У третій групі студенти просто запам'ятовували свої оцінки.

Таким чином, Дойч і Джерард організували справу так, що одні студенти взяли на себе зобов'язання щодо своїх початкових рішень публічно, інші — приватним чином, треті ж зовсім не взяли жодних зобов'язань. Дойч і Джерард хотіли з'ясувати, студенти якої з трьох груп будуть міцніше триматися за свої первинні судження після того, як стане відомо, що ці судження були неправильними. Усім студентам оголосили, що їхні оцінки були неправильними, після чого студентам було дозволено змінити свої думки.

Були отримані такі результати. Студенти, які не записували свої початкові варіанти, дотримували їх найменше. Нова інформація спонукала їх змінити свої рішення. Порівняно з цими студентами, що не мали зобов'язань, ті, хто записав свої рішення на мить у «чарівний» блокнот, були меншою мірою готові змінити свою думку, коли отримали такий шанс. Хоча студенти з другої групи брали на себе зобов'язання без свідків, акт запису суджень змушував їх опиратися впливу нової інформації і залишатися вірними собі. Студенти, які публічно заявили про свої позиції і потім записали свої оцінки, найбільш рішуче відмовлялися змінити думку.

У деяких ситуаціях точність може бути важливішою за послідовність. У ході одного дослідження вивчали роботу експериментальних судів присяжних, утворених із шести або дванадцяти членів. Ці суди приймали рішення у випадках, коли обвинуваченим загрожувало суворе покарання. Смертні вироки виносили частіше, коли присяжні засідателі мали висловлювати свою думку не таємним голосуванням, а підняттям рук. Щойно присяжні засідателі публічно заявляли про свої початкові погляди, вони неохоче дозволяли собі публічно змінювати їх. Якщо ви коли-небудь опи-

нитися в ролі голови суду присяжних за подібних умов, ви зможете зменшити ймовірність винесення смертного вироку, віддавши перевагу таємному, а не публічному голосуванню¹¹.

Висновок Дойча і Джерарда про те, що ми частіше залишаємося вірними своїм рішенням, якщо заявили про них публічно, може бути застосований з великою користю. Розгляньмо діяльність організацій, що допомагають людям позбавлятися шкідливих звичок. Багато фахівців зі зниження ваги, наприклад, розуміють, що часто бажання людини скинути вагу буває занадто слабким, щоб протистояти звабливій силі вітрин булочних, розлитим у повітрі кулінарним запахам і рекламі різних делікатесів. Тому ці фахівці стежать за тим, щоб не надто тверде рішення було підкріплено публічними зобов'язаннями. Вони вимагають від своїх клієнтів, щоб ті записували свої зобов'язання зі скидання ваги і показували записи якомога більшій кількості друзів, родичів і сусідів. Лікарі повідомляють, що часто ця проста методика спрацьовує там, де всі інші прийоми не дають ефекту.

Звичайно, немає необхідності платити за перебування в спеціальній клініці, щоб використовувати публічне зобов'язання як союзника. Одна жінка із Сан-Дієго розповіла мені, як вона дала публічну обіцянку, щоб допомогти собі остаточно кинути палити: «Я зважилася на цей крок після того, як почула ще про одне наукове дослідження, яке довело, що куріння породжує рак. Щоразу, коли я чула щонебудь подібне, я вирішувала кинути палити, але ніяк не могла. На цей раз, однак, я твердо вирішила, що повинна це зробити. Я горда людина. Я не хочу, щоб люди думали про мене погано. Тому я подумала: “Може бути, я зможу використовувати свою гордість, щоб позбутися цієї проклятої звички”. Я склала список всіх людей, думка яких про мене дійсно була для мене важливою. Потім я дістала свої візитні картки і написала на звороті кожної з них: “Я обіцяю вам, що ніколи більше не викурю жодної сигарети”».

Протягом тижня я віддала чи відіслала підписані таким чином картки всім, хто був у моєму списку: батькові, братові, що живе далеко на Сході, босові, кращій подрузі, колишньому чоловікові — всім, крім одного — хлопця, з яким я тоді зустрічалася. Я просто марила ним і дуже хотіла, щоб він цінував мене як особистість. Я довго не могла наважитися дати йому картку. Я знала, що якщо не зможу стримати свою обіцянку, дану йому, то помру. Але одного разу в офісі — він працював у тому ж будинку, що й я, — я підійшла до нього, вручила картку і пішла, не вимовивши жодного слова.

Різке припинення вживання нікотину було для мене, мабуть, найважчим з усього, що я коли-небудь робила. Були тисячі моментів, коли я думала, що повинна закурити. Але як тільки це траплялося, я уявляла, що всі люди з мого списку, особливо мій хлопець, подумують про мене погано, якщо я не зможу стримати слово. І це діяло. Я більше ніколи не зробила жодної затяжки.

Між іншим, той хлопець виявився справжнім покидьком. Я не можу зрозуміти, що я тоді в ньому знайшла. Але, сам не знаючи цього, він допоміг мені пройти через найважче випробування, яке у мене будь-коли було. Мені більше не подобається мій колишній коханий. Але тим не менше я все-таки вдячна йому, оскільки вважаю, що він врятував мені життя».

Додаткове зусилля

Ще одна причина, через яку письмові зобов'язання надзвичайно ефективні, полягає в тому, що вони вимагають більших зусиль, ніж усні. Очевидно, що чим більше зусилля, витрачене на прийняття зобов'язання, тим сильніше це зобов'язання впливає на позицію людини, яка його прийняла. Свідчення цьому можна знайти і досить близько від будинку, і в найвіддаленіших куточках примітивного світу. Наприклад, у Південній Африці живе плем'я тонга, яке вимагає

від кожного хлопчика пройти через складну церемонію ініціації. Тільки після цього хлопчика починають вважати чоловіком. Як і хлопчики в багатьох інших примітивних племенах, хлопчик тонга витримує багато чого, перш ніж його починають вважати повноправним членом групи. Антропологи Уайтінг, Клакхон і Ентоні описали це суворе тримісячне випробування коротко, але колоритно.

«Хлопчика віком від 10 до 16 років батьки посилають в “школу обрізання”, яку проводять кожні чотири або п'ять років. Тут у компанії своїх однолітків він дістає жорстоких кпинів від дорослих членів суспільства. Ініціація починається так: хлопчик біжить між двома рядами чоловіків, які б'ють його палицями. Після закінчення цього випробування з нього знімають одяг і стрижуть йому волосся. Потім хлопчика зустрічає людина, покрита лев'ячою шкурою, і він сідає на камінь напроти цієї людини-лева. Хтось б'є хлопчика ззаду, і, коли він повертає голову, щоб подивитися, хто його вдарив, людина-лев хапає крайню плоть хлопчика і швидко відрізає її. Потім три місяці хлопчика тримають у дворі таїнств, де його можуть бачити тільки ініційовані.

Під час ініціації хлопчик піддається шести головним випробуванням. Він витримує побиття, холод, спрагу, погане харчування, покарання і загрозу смерті. За будь-якого найменш дріб'язкового приводу хлопчик може бути побитий будь-ким з новоспечених чоловіків, які вже пройшли ініціацію і виконують доручення старійшин. Хлопчик спить без будь-якого покриву і тяжко страждає від зимового холоду. Йому не дають ні краплі води протягом усіх трьох місяців. Їжу спеціально роблять огидною, додаючи в неї напівпереварену траву зі шлунка антилопи. Якщо хлопчика ловлять на порушенні якогось правила, його суворо карають. Наприклад, між пальцями порушника вставляють палиці, а потім сильна людина обхоплює своєю рукою руку новачка, практично розчавлюючи його пальці. Тих, хто проходить

ініціацію, залякують з метою домогтися від них покірності. Їм кажуть, що в колишні часи хлопчиків, які спробували втекти або розкрили секрети жінкам або неініційованим, вішали, а їхні тіла спалювали»¹².

Під час побіжного розгляду ці ритуали здаються незвичними й дивними. Однак вони разюче схожі в принципі і навіть у деталях на звичайні церемонії посвяти в шкільних братствах. Під час традиційного «Пекельного тижня», який щорічно проводять у кампусах коледжів, студенти, що дали обіцянку вступити в братство, проходять через різноманітні випробування. Таким чином, старші студенти дізнаються, яка фізична витримка, психологічна стійкість і здатність до соціальної адаптації у новачків. Наприкінці тижня молодих людей, які витримали це важке випробування, приймають у групу, і ті стають її повноправними членами. Більшість «новобранців» всього лише дуже втомлюються, хоча іноді наслідки бувають більш серйозними.

Цікаво, що певні ритуали «Пекельного тижня» відповідають племінним ритуалам ініціації. Згадайте, що антропологі виділяють шість головних випробувань, які повинен витримати ініційований тонга під час перебування у «дворі таїнств». Уважний перегляд газетних повідомлень показує, що кожне з цих шести випробувань має місце і в грубих жартівливих ритуалах студентських товариств.

- **Побиття.** Чотирнадцятирічний Майкл Калогрис провів три тижні в лікарні Лонг-Айленда. Хлопчик дістав численних внутрішніх ушкоджень під час церемонії посвяти, яку проводили «Пекельної ночі» в шкільному братстві «Омега Гамма Дельта». Так звані брати влаштували Майклу «атомну бомбу» — наказали йому тримати руки над головою, а самі тим часом завдавали кулаками удари по його животу й спині.
- **Випробування холодом.** Зимової ночі Фредерика Броннера, каліфорнійського студента, його майбутні «брати» відвезли

на висоту трьох сотень футів і на відстань десяти миль в гори в національному парку. Покинутий у лісі, одягнений тільки в тонку трикотажну сорочку й бавовняні штани, Товстий Фредді, як його прозвали, тремтів від холодного вітру до тих пір, поки не звалився в крутий яр, зламавши ногу й поранивши голову. Оскільки рани не дозволяли Фредерику йти далі, він незабаром помер від переохолодження.

- **Спрага.** Два першокурсники з університету штату Огайо опинилися в «темниці» після того, як порушили одне з правил. Їх замкнули в коморі на два дні й залишили тільки солону їжу. Для вгамування спраги студентам не дали нічого, крім пари пластикових посудин, у які вони могли збирати власну урину.
- **Погане харчування.** У кампусі університету Південної Каліфорнії 11 студентів, що дали обіцянку вступити в братство, буквально витріщили очі, коли побачили перед собою їжу, що викликала нудоту. На таці лежали 11 товстих шматків напівсирої печінки по чверть фунта кожен. Кожен юнак мав проковтнути, не розжовуючи, такий шматок. Давлячись і задихаючись, Ричард Свенсон зробив три спроби проковтнути свій шматок. Сповнений рішучості домогтися успіху, він, нарешті, запхав просочене маслом м'ясо в горло, де воно застрягло. Шматок не вдалося витягнути, і юнак помер.
- **Покарання.** У Вісконсині один студент, який дав обіцянку вступити в братство, забув слова ритуального заклинання і був суворо покараний за це. Йому наказали тримати ноги під задніми ніжками складаного стільця, в той час як найважчий з його «товаришів» сидів на цьому стільці і пив пиво. Хоча студент навіть жодного разу не скрикнув за весь час покарання, кістки обох ніг у нього виявилися зламані.
- **Загроза смерті.** Студента, який дав обіцянку вступити в братство «Зета Бета Тау», привезли на пляж в Нью-Джерсі і наказали йому вирити «власну могилу», а потім лягти

в неї. Земля обрушилася, задушивши студента перш, ніж «товариші» змогли його викопати.

Існує ще одна разюча подібність між ритуалами ініціації племен, що мають давню історію, і ритуалами студентських братств: ці ритуали дивно «живучі». Чинячи опір усім спробам знищити або придушити її, подібна практика злих кпинів над новачками виявляється феноменально стійкою. Влади (колоніальні уряди або університетська адміністрація) намагаються застосовувати погрози, соціальний тиск, юридичні акції, заборони, підкуп і оголошення поза законом, щоб змусити членів різних товариств прибрати ризик і пониження з церемоній посвяти. Жоден із цих заходів зазвичай не дає ефекту. Так, поки представники влади пильно стежать за подіями, можуть спостерігатися зміни. Але зазвичай ці зміни більше позірні, ніж реальні. Жорстокі випробування будуть проводити «за лаштунками» доти, поки тиск влади не зменшиться і не зникне необхідність ховатися.

У кампусах деяких коледжів посадові особи спробували знищити практику злого жартування над новачками шляхом заміни «Пекельного тижня» на Тиждень допомоги цивільній службі або встановлення безпосереднього контролю над ритуалами посвячення. Подібні спроби влади члени братств зазвичай хитро обходять або зустрічають відкритим фізичним опором. Наприклад, після смерті від задухи Річарда Свенсона в університеті Південної Каліфорнії ректор університету видав нові правила, згідно з якими всю діяльність братств мала контролювати адміністрація і на церемоніях посвячення мали бути присутніми дорослі радники. Як було зазначено в одному з національних журналів, «новий кодекс викликав настільки запеклий бунт, що міська поліція і команда пожежників побоялися увійти в кампус».

Упокорюючись неминучому, інші викладачі визнали своє безсилля в боротьбі з організаторами «Пекельного тижня». «Якщо злі жарти над новачками є невід'ємною складовою

людської діяльності, а всі відомі факти підводять до подібного висновку, навряд чи ви будете спроможні заборонити його. Якщо ви не дозволите молодим людям діяти відкрито, вони будуть змушені «піти в підпілля». Ви не можете заборонити секс, не можете заборонити алкоголь і точно так само не можете заборонити злі жарти над новачками!»¹³

Що ж у практиці злих жартів над новачками є настільки цінним для студентських товариств? Що змушує їх боротися проти будь-якої спроби поставити поза законом принизливі й часом небезпечні для життя ритуали посвячення? Деякі психологи вважають, що подібні ритуальні заходи організовують лиходії, чия збочена психіка вимагає, щоб іншим людям заподіювали зло і щоб цих людей принижували. Однак отримані дані не підтверджують подібного припущення. Дослідження, у ході яких вивчали особистісні якості членів студентських братств, показали, що ці студенти мають навіть здоровішу психіку, ніж інші. Також відомо, що члени братств завжди готові взяти участь у різних соціальних проектах студентських громад. Однак вони не згодні замінити цими проектами свої церемонії посвяти. Дослідження, проведене в Університеті Вашингтона, показало, що більшість вивчених студентських товариств за традицією періодично організовують щось на зразок Тижня допомоги, але лише на додаток до «Пекельного тижня». Тільки в одному випадку служба допомоги була безпосередньо пов'язана з процедурами посвяти¹⁴.

Таким чином, вимальовується цікава картина. Студенти-жартівники є по суті нормальними, психічно стабільними, соціально адаптованими індивідами. Вони стають ненормально суворими тільки в один момент — якраз коли слід приймати нових членів в студентське товариство. Отже, «винна» церемонія. Значить, в її безжалісності має бути щось життєво важливе для суспільства, за збереження чого воно буде наполегливо боротися. Що ж це?

На мій погляд, відповідь на це питання з'явилася 1959 року в результаті одного цікавого дослідження, мало відомого за межами соціальної психології. Двоє молодих дослідників, Елліот Аронсон і Дžadсон Міллс, вирішили перевірити істинність такого припущення: «Люди, які пройшли через великі труднощі або страждання з метою домогтися чогось, схильні більше цінувати свої досягнення, ніж люди, які досягли того ж самого, при цьому мінімально витративши сили». Дослідники вибрали церемонію посвячення як найкращий предмет розгляду для перевірки цього припущення. Вони з'ясували, що студентки коледжу, які витримали надзвичайно неприємну церемонію посвяти, щоб домогтися допуску в групу, у якій обговорювали сексуальні проблеми, переконали себе в тому, що дискусії в цій групі являють собою надзвичайну цінність, хоча Аронсон і Міллс повторювали, що інші члени групи були надзвичайно «нікчемними і нецікавими». Учні, які пройшли через набагато м'якшу церемонію посвячення або зовсім не проходили через якусь посвяту, були менш переконані в цінності занять у групі, до якої вони приєдналися. Було проведено додаткове дослідження. Тепер від учнів вимагалось витерпіти біль, а не відчуття приниження, щоб потрапити в групу. Чим сильніший електричний розряд застосовували до жінки під час церемонії посвячення, тим активніше вона згодом переконувала себе в тому, що заняття в новій групі цікаві, пізнавальні і приємні¹⁵.

Тепер стає зрозумілим сенс знущань у ритуалах ініціації. Член племені тонга, що зі сльозами на очах дивиться на свого десятирічного сина, котрий тремтить всю ніч на холодній землі «двору таїнств», студент коледжу, що б'є палицею по спині й голові свого «молодшого брата» під час «Пекельної ночі» і при цьому вибухає нервовим сміхом, — це не садисти. Подібні акти необхідні для виживання групи, адже спонукають її майбутніх членів вважати групу більш привабливою і цінною. Поки людям подобається те, що вони

можуть отримати тільки в результаті боротьби, найрізноманітніші групи будуть продовжувати проводити болісні ритуали посвячення. Вірність і відданість нових членів значною мірою підвищує шанси групи на виживання. Дослідження 54 племінних культур показало, що племена, які проводять найжорстокіші церемонії ініціації, відрізняються найбільшою груповою солідарністю¹⁶. Аронсон і Міллс переконливо показали, що сувора церемонія посвяти значно збільшує відданість новачків групі. Не дивно, що групи протистоять всім спробам знищити те, що гарантує їхню майбутню силу.

У військових організаціях відбуваються ті самі процеси. Страждання новобранців в армії стали легендою. Письменник Вільям Стайрон, колишній солдат морської піхоти, описує свої власні переживання вельми колоритно. «Багатогодинна стройова підготовка під палючим сонцем, психічне і фізичне насильство, образи, садизм сержантів-стройовиків, страхітливі наруги над духом, що нагадують знущання над ув'язненими в концентраційних таборах». Але у своєму коментарі Стайрон не просто перераховує прояви «навчального кошмару» — він визнає його заздалегідь передбачений результат. «Я не знаю жодного колишнього солдата морської піхоти — незалежно від того, ким він став після служби в армії, — який не вважав би навчання суворим випробуванням, з якого він вийшов більш хоробрим і більш витривалим».

Але чому ми повинні вірити Вільяму Стайрону, письменнику? Зрештою, у професійних письменників межа між істиною і вигадкою часто зникає. Справді, чому ми повинні вірити йому, коли він заявляє, що його «диявольська» військова підготовка не тільки була корисна, але мала на меті посилення духу товариства і гордості у тих, хто багато витерпів? Однак правильність думки Стайрона підтверджено багатьма життєвими прикладами. Так, курсант Вест-Пойнта Джон Едвардс був виключений з Військової Академії США в 1988 році за звинуваченням у санкціонованому приниженні,

якому піддавалися всі курсанти першого курсу з боку старшокурсників, щоб переконатися, що вони зможуть перенести суворість підготовки у Вест-Пойнті. Едвардс, що за рівнем успішності переганяв майже всіх 1100 членів свого курсу, був виключений не тому, що він був незвичайно жорстокий у своєму поводженні з першокурсниками. Навпаки, його проступок полягав у тому, що він не піддавав новачків «абсурдним і принизливим», на його погляд, знущанням. Схоже, що для груп, зацікавлених у формуванні у своїх членів почуттів солідарності і винятковості, жорстокість ритуалу посвяти є цінною перевагою, від якого вони не відмовляться без боротьби — навіть ціною вигнання тих членів, які не готові прийняти цю суворість або проявити її.

Внутрішній вибір

Дослідження таких різних видів діяльності, як практика ідеологічного оброблення американських полонених китайськими комуністами і проведення церемоній посвяти в коледжах, дозволило отримати цінну інформацію про зобов'язання. Схоже, зобов'язання найбільш відчутно змінюють уявлення людини про саму себе і її поведінку в тому випадку, коли вони «активні», публічні і вимагають значних зусиль. Однак зобов'язання має відповідати ще одній вимозі. Щоб зрозуміти, у чому вона полягає, нам необхідно прояснити кілька суперечливих моментів у діях китайських комуністів і членів братств.

По-перше, не зовсім зрозумілою є відмова студентських братств вводити суспільно корисні заходи у церемонії посвяти. Згадайте дослідження Уолкера, який повідомляє, що общинні проекти, хоча їх і схвалювали, майже завжди відділяли від програми роботи з новачками. Чому? Якщо прийняття зобов'язання потребує зусиль — це те, чого члени братства прагнуть у своїх ритуалах посвяти, — тоді чому

вони не доручають «новобранцям» виконувати які-небудь важкі, неприємні види громадських робіт? Це могло б бути чергування в психіатричних лікарнях, у палатах тяжкохворих, ремонтування старих будинків. Крім того, виконання першокурсниками подібного роду соціально корисних робіт могло б значно поліпшити вкрай негативну думку громадськості про ритуали «Пекельного тижня» братств; огляд преси показував, що на кожний позитивний газетний відгук про «Пекельний тиждень» припадало п'ять негативних. Отже, виходячи тільки з рекламних міркувань, братствам слід було б вводити роботи в сфері соціальних послуг в практиці посвяти. Але вони чомусь цього не роблять.

Для того щоб дослідити другу загадку, нам потрібно повернутися в китайські табори для полонених в Кореї і до конкурсів політичних нарисів, що проводили для американських в'язнів. Китайцям було потрібно, щоб у цих конкурсах брало участь якомога більше американців. Однак якщо ідея полягала в тому, щоб залучити велику кількість полонених, чому призи були такими незначними? Кілька додаткових сигарет або трохи свіжих фруктів — ось все, чого міг очікувати переможець конкурсу. В умовах табору навіть ці призи були цінними, але все-таки китайці могли б нагороджувати переможців більш щедро — давати теплий одяг, надавати особливі привілеї в листуванні з родичами, дозволяти вільно пересуватися по табору. Однак китайські комуністи спеціально використовували незначні винагороди.

Хоча розглянуті вище два випадки зовсім різні, у них є один спільний момент. Студентські братства відмовлялися вводити суспільно корисні заходи у свої церемонії посвяти з тих самих причин, з яких китайці утримувалися від присудження великих призів переможцям конкурсів: і організатори церемоній посвяти, і китайські комуністи хотіли, щоб учасники визнавали своїм те, що вони робили. Не допускалось жодних виправдань і ніяких лазівок. Студенту,

який зобов'язувався вступити в братство і проходив через зле ритуальне висміювання, не давалося жодних шансів повірити, що він робить це в ім'я благодійних цілей. Полоненому, який уводив у свій політичний нарис антиамериканські випадки, не можна було дозволяти думати, що він робить це з метою отримати велику винагороду. Члени студентських братств і китайські комуністи були гарними психологами. Недостатньо просто вимагати зобов'язання у людей; потрібно змусити цих людей прийняти на себе відповідальність за свої дії.

Ми вже знаємо, що китайські комуністи мають схильність до проведення конкурсів політичних есе, за допомогою яких вони примушують людей приймати на себе зобов'язання. Не дивно, що, після того як 1989 року на площі Тяньаньмень продемократично налаштовані студенти були розстріляні урядовими військами, збільшилася кількість подібних конкурсів. В одному тільки Пекіні дев'ять контрольованих державою газет і телевізійних станцій організували конкурси нарисів про «придушення контрреволюційного заклоту». Як і раніше вважаючи, що роль нагород у прийнятті публічних зобов'язань має зводитися до мінімуму, китайський уряд встановив досить скромні призи для переможців.

Соціологи визначили, що ми приймаємо на себе внутрішню відповідальність за обрану форму поведінки, коли думаємо, що воліли поводитися саме так, а не інакше за відсутності сильного зовнішнього тиску. Значна винагорода є одним з видів такого зовнішнього тиску. Вона може змусити нас вчинити певну дію, але вона не змусить нас прийняти на себе внутрішню відповідальність за цю дію. Отже, ми не будемо почуватися пов'язаними зобов'язанням. Те саме справедливе щодо сильної загрози: через страх ми можемо негайно поступитися, але ми навряд чи візьмемо при цьому серйозне зобов'язання.

Все це має велике значення для виховання дітей. Ніколи не слід підкуповувати своїх дітей або погрожувати їм, щоб

вони робили те, у що повинні, на нашу думку, повірити. Подібний тиск призведе лише до тимчасового підпорядкування нашим бажанням. Однак, якщо ми хочемо більшого, якщо ми хочемо, щоб наші діти вірили в правильність того, що вони роблять, якщо ми хочемо, щоб вони продовжували дотримувати бажаної лінії поведінки і за нашої відсутності, ми повинні якимось чином організовувати справу так, щоб діти брали на себе внутрішню відповідальність за ті дії, яких ми від них чекаємо. Знайомство з експериментом Джонатана Фридмана допоможе вам вирішити для себе, що слід робити і чого краще не робити під час спілкування з дітьми.

Фридман хотів з'ясувати, чи зможе він перешкодити хлопчикам у віці від семи до дев'яти років гратися з цікавою іграшкою, сказавши шістьма тижнями раніше, що робити це погано. Будь-яка людина, що має справу з такими хлопчиками, повинна збагнути грандіозність завдання. Але у Фридмана був план. Спочатку, на думку дослідника, треба було домогтися, щоб хлопчики переконали самих себе в тому, що грати із забороненою іграшкою погано. «Можливо, — думав Фридман, — це переконання утримає дітей від гри з нею пізніше». Але як змусити хлопчиків повірити, що погано гратися з дорогим роботом, що працює на батарейках?

Фридман знав, що досить просто змусити дитину коритися протягом короткого часу. Все, що для цього слід було зробити, — це пригрозити хлопчикові суворим покаранням за гру із забороненою іграшкою. Фридман вважав, що, перебуваючи під його наглядом, хлопчики не ризикнули б грати з роботом. Він мав рацію. Фридман показував хлопчикові п'ять іграшок і говорив: «Грати з роботом погано. Якщо ти будеш це робити, я дуже сильно розсерджуся і буду змушений покарати тебе». Потім Фридман ішов з кімнати на кілька хвилин. За хлопчиком таємно велося спостереження через одностороннє дзеркало. Фридман випробував цю процедуру із загрозою на 22 різних хлопчиках, і 21 з них не доторкнувся до робота.

Таким чином, загроза «працювала», до тих пір поки хлопчики думали, що їх можуть зловити і покарати. Саме такий результат Фридман і передбачав. Він хотів дізнатися, чи діятиме загроза пізніше, коли його не буде поруч. Щоб з'ясувати це, Фридман послав молоду жінку, свого асистента, у школу до хлопчиків через шість тижнів після того, як він там був. Жінка-асистент забирала хлопчиків з класу по одному і проводила з ними експеримент. Навіть не згадуючи про своє знайомство з Фридманом, вона вводила кожного хлопчика в кімнату з іграшками та давала йому тест з малювання. Помічниця Фридмана говорила хлопчикові, що він може брати будь-яку іграшку в кімнаті, поки вона оцінює тест. Цікаво, що 77 % хлопчиків зупинили свій вибір на роботі, який раніше був для них «забороненим плодом». Загроза Фридмана, яка так добре «працювала» шість тижнів тому, майже не діяла, коли він більше не міг підкріпити її покаранням.

Але Фридман не зупинився на цьому. Він дещо змінив процедуру з другим набором хлопчиків. Цим хлопчикам Фридман також спочатку показував п'ять іграшок і робив аналогічне попередження. На цей раз Фридман не залякував хлопчиків, щоби домогтися від них покори. Він просто ішов з кімнати і спостерігав за дітьми через одностороннє дзеркало. Виявилось, що вказівки було достатньо. Так само як і в першому експерименті, тільки один хлопчик з 22 торкнувся робота за відсутності Фридмана.

Відмінності в поведінці хлопчиків з першої і другої групи проявилися через шість тижнів, коли хлопчикам була надана можливість вибирати іграшки за відсутності Фридмана. З хлопчиками, яким раніше не загрожували, щоб змусити їх не грати з роботом, трапилася надзвичайна річ: незважаючи на дозвіл грати з будь-якою іграшкою, більшість хлопчиків уникали робота, хоча це була найпривабливіша з наявних в кімнаті іграшок (іншими були дешевий пластиковий підводний човен, дитяча бейсбольна рукавичка без м'яча, не-

заряджена іграшкова рушниця та іграшковий трактор). Тільки 33 % хлопчиків з другої групи віддали перевагу роботу.

Хлопчики з першої групи піддалися зовнішньому тиску. Цим тиском була загроза, яку вони почули від Фридмана на додаток до його заяви про те, що грати з роботом «не можна». Загроза досить добре «працювала», коли Фридман міг зловити хлопчиків, що вирішили не зважати на попередження. Однак пізніше, коли він уже не спостерігав за хлопчиками, його загроза перестала діяти і хлопчики почали ігнорувати заборону. Очевидно, загроза не переконала хлопчиків в тому, що гратися з роботом не можна; вони лише зрозуміли, що робити це нерозумно, коли існує небезпека покарання.

У хлопчиків з другої групи свого роду тиск виник ізсередини, а не зовні. Фридман також говорив їм, що гратися з роботом погано, але він не погрожував хлопчикам покаранням у разі непослуху. У результаті сталося ось що. По-перше, самої лише вказівки Фридмана виявилось достатньо для того, щоб хлопчики не починали гратися з роботом, поки Фридман не надовго йшов з кімнати. По-друге, хлопчики взяли на себе особисту відповідальність за своє рішення не чіпати робота протягом цього часу. Діти вирішили, що вони не робили цього, тому що вони не хотіли. У цьому випадку не було ніякої загрози, яка могла б пояснити поведінку хлопчиків. Через шість тижнів, коли Фридмана поруч не було, вони, як і раніше, ігнорували робота, тому що змінилися зсередини, переконавши себе в тому, що не хочуть з ним грати¹⁷.

Дорослі, які виховують дітей, можуть отримати з дослідження Фридмана урок. Припустімо, подружжя пара хоче вселити у свідомість дочки думку про те, що брехати недобре. Серйозна загроза («Брехати кепсько, голубонько; тому якщо я тебе на цьому зловлю, то відріжу тобі язик») цілком може діяти в присутності батьків або тоді, коли дівчинка боїться викриття. Однак за допомогою загрози неможливо досягти більш істотної мети — неможливо переконати дівчинку в тому, що вона

не хоче брехати, тому що вона вважає брехню «поганою». Щоб цього домогтися, потрібен набагато виваженіший підхід. Потрібно висунути причину, досить серйозну, щоб вона «працювала», але не настільки серйозну, щоб дівчинка пояснювала нею свою правдивість. Це делікатна справа, оскільки кожна дитина потребує індивідуального підходу. Для однієї дитини може бути достатньо найпростіших слів («Брехати негарно, милий; тому я сподіваюся, що ти не будеш цього робити»); для іншої дитини, можливо, буде потрібно додати що-небудь більш вагоме («...бо якщо ти це зробиш, ти мене засмутиш»); на третю дитину може найкраще вплинути м'яка форма попередження («...і я, імовірно, повинен буду зробити те, чого мені робити не хотілося б»). Мудрі батьки напевно зуміють «потрапити в точку». Важливо навести такий аргумент, який від самого початку породить бажану форму поведінки і в той же час дозволить дитині взяти на себе особисту відповідальність за свою поведінку. Таким чином, чим менше відчутний зовнішній тиск зазнає дитина, тим краще. Вибір відповідного аргументу — нелегке завдання для батьків. Але їхні зусилля не будуть марними. Між вимушеною поступкою і довготривалим зобов'язанням існує величезна різниця.

З двох причин, згаданих вище, «професіонали поступливості» обожнюють зобов'язання, які породжують внутрішні зміни. По-перше, ці зміни не є характерними тільки для однієї конкретної ситуації; вони поширюються на низку схожих ситуацій. По-друге, внутрішні зміни досить стабільні. Так, якщо людину одного разу спонукали почати дію, яка зрушила її уявлення про саму себе і, скажімо, змусила почуватися патріотично налаштованим громадянином, цілком імовірно, що ця людина буде керуватися турботою про інтереси суспільства і за інших обставин. Швидше за все, вона буде продовжувати діяти подібним чином до тих пір, поки її нове уявлення про саму себе істотно не зміниться.

У зобов'язань, які породжують внутрішні зміни, є і інша перевага — такі зобов'язання, образно кажучи, «створюють свої власні точки опори». «Професіоналам поступливості» немає необхідності докладати тривалих зусиль, щоб підтримувати бажані зміни; тут спрацює прагнення послідовності. Після того як люди починають вважати себе патріотами, вони автоматично починають по-іншому дивитися на багато речей. Вони будуть переконувати самих себе, що вибрали правильний шлях. Вони почнуть звертати увагу на те, чого раніше не помічали. Вони стануть доступними для аргументів, які ігнорували раніше. І тепер вони знайдуть ці аргументи досить переконливими. Прагнучи бути послідовними в межах своєї системи переконань, люди переконують себе в тому, що їхнє рішення зробити патріотичний вчинок було правильним. Найважливішим у цій появі додаткових виправдань прийнятого зобов'язання є їхня новизна. Так, навіть якщо прибрати первісний стимул до патріотичної дії, самих лише нових доводів може виявитися достатньо для того, щоб люди вирішили, що поведуться правильно.

Таким чином, перед нерозбірливим у засобах «професіоналом поступливості» відкривається широка перспектива. Ми постійно вибудовуємо нові точки опори, щоб виправдати вибір, щодо якого ми взяли на себе зобов'язання. Індивід, що нас експлуатує, може запропонувати нам спонукальний мотив для того, щоб змусити нас зробити бажаний для нього вибір. Після того як ми приймемо рішення, цей індивід може прибрати стимул, знаючи, що наше рішення буде саме створювати точки опори. Агенти з продажу автомобілів часто намагаються отримати додатковий прибуток за допомогою трюку, який вони називають «викиданням низького м'яча» (спочатку заниження ціни, а потім підвищення її до моменту остаточного укладення угоди). Вперше я зіткнувся з цією тактикою, коли зображав із себе стажера-продавця в одному з агентств Chevrolet. Через тиждень після закінчення

основного курсу навчання мені дозволили спостерігати за діями досвідчених продавців. Мою увагу одразу ж привернула тактика «викидання низького м'яча».

Певним покупцям пропонували ціну, яка приблизно сотні на чотири нижче, ніж ціни у конкурентів. Однак продавець ніколи не дасть здійснитися подібній операції. Єдина мета такої привабливої пропозиції — змусити потенційного клієнта вирішити купити машину. Як тільки покупець приймає рішення, продавець починає вчиняти дії, спрямовані на те, щоб викликати у покупця почуття особистої відповідальності щодо обраної машини, — заповнює безліч різних форм, детально обговорює умови фінансування, іноді покупцеві пропонує протягом дня поїздити на новій машині до підписання контракту, «щоб ви могли її відчуті і показати її вашим знайомим у дії». Досвідчений дилер знає, що протягом цього часу покупець автоматично сформулює для себе низку нових аргументів, що підтримують вибір, який він зробив, і виправдають витрати, які він зараз робить.

Потім щось трапляється. Іноді відкривається «помилка» в підрахунках, — можливо, торговець «забув» додати вартість кондиціонера, тож якщо покупець потребує кондиціонування повітря, то повинен додати чотири сотні доларів до ціни. Щоб не дати покупцеві запідозрити обдурювання, деякі дилери дозволяють банку, з яким вони працюють, виявляти «помилку». В інших випадках угоду анулюють в останній момент, коли продавець нібито обговорює її умови з босом, який розцінює угоду як не вигідну та скасовує її. Машину можна отримати, тільки заплативши додаткові чотири сотні доларів, які в контексті угоди на багато тисяч доларів не є надмірною витратою. До того ж торговець підкреслює, що ціна не вища, ніж в інших агентствах, і «це ж саме та машина, яку ви обрали, правильно?» Інша, ще більш витончена модифікація тактики «викидання низького м'яча» пов'язана з тим, що торговець пропонує клієнту віддати стару машину в рахунок

плати за нову. Покупець визнає цю пропозицію занадто благородною і хапається за неї. Пізніше, перед самим підписанням контракту, менеджер з купівлі старих машин каже, що оцінка продавцем старої машини на чотири сотні завищена, а отже, нова машина обійдеться клієнтові в суму, зазначену в довіднику для автомобілістів. Покупець, вважаючи, що урізана пропозиція є чесною, погоджується на неї і іноді навіть відчуває провину через своє бажання отримати вигоду з промаху торговця. Я одного разу був свідком того, як жінка зняковіло вибачалася перед продавцем, який застосував до неї описану модифікацію тактики «викидання низького м'яча», — все це було в той момент, коли вона підписувала контракт на купівлю нової машини, тим самим даючи агенту колосальну комісійну винагороду. Продавцеві явно було ніяково, але він вичавив із себе прощальну посмішку.

Не має значення, який варіант тактики «викидання низького м'яча» використовують, результат завжди один. Продавець робить потенційному покупцеві вигідну пропозицію, яку той зазвичай приймає. Потім, після того як рішення прийняте, але до того, як угода скріплена печаткою, вигідні початкові умови спритно змінюються. Здається майже неймовірним, що покупець придбає машину на нових умовах. Однак ця тактика спрацьовує, — звичайно, не завжди, але дуже часто. Тому її нерідко використовують в агентствах з продажу автомобілів. Багато комерсантів збагнули, наскільки важливою є особиста відповідальність для формування у людини власної системи підтримання прийнятого рішення. Часто висунуті самою людиною аргументи створюють так багато стійких точок опори для підтримування рішення, що, коли продавець знищує тільки одну з них, першу, конструкція не завалюється. Покупець, який задоволений, навіть щасливий завдяки безлічі чинників, що сприяють його вибору, зазвичай не звертає уваги на втрату. Покупцеві не спадає на думку, що додаткові непередбачені

«складності» могли б не виникнути, якби спершу не було зроблено певний вибір¹⁸.

Вражає здатність тактики «викидання низького м'яча» (пропозиції первісної заниженої ціни) породжувати у людини почуття задоволення від поганого вибору. Ті, хто може запропонувати нам тільки кепські варіанти, особливо полюбляють цю тактику. Ми можемо виявити, як вони «викидають низькі м'ячі» у громадському та особистому житті. Наприклад, ревним шанувальником такої тактики є мій сусід Тим. Згадайте, це той, хто, пообіцявши змінити свою поведінку, змусив свою подругу Сару прийняти його назад і скасувати майбутнє одруження з іншою людиною. Відтоді як Сара прийняла рішення на користь Тима, вона стала ще більш відданою йому, ніж була раніше, хоча Тим і не виконав своїх обіцянок. Сара пояснює це тим, що вона побачила всі позитивні якості Тима, яких раніше не помічала.

Я напевно знаю, що Сара є такою ж жертвою тактики «викидання низького м'яча», як покупці, що піддалися стратегії «дати щось і пізніше це забрати», яку практикують в салонах з продажу нових автомобілів. Тим залишається таким же хлопцем, яким був завжди. Але оскільки нові привабливі якості, які Сара відкрила (або уявила) у ньому, для неї є досить реальними, вона тепер задоволена тим станом справ, який був неприйнятним для неї до того, як вона прийняла на себе жахливе зобов'язання щодо Тима. Рішення вибрати Тима, хоча воно, якщо судити об'єктивно, було неправильним, «виплекало» власну підтримку і, схоже, зробило Сару по-справжньому щасливою. Я ніколи не згадував при Сарі про те, що мені відомо про тактику «викидання низького м'яча». Причина мого мовчання полягає не в моїй впевненості в тому, що Сарі краще залишатися в невіданні. Я вважаю, що більше інформації завжди краще, чим менше. Справа просто в тому, що я впевнений: якщо я скажу хоч слово, Сара мене зненавидить.

Будь-яка з методик досягнення поступливості, які є предметом обговорення в цій книзі, може бути використана як на благо, так і на зло залежно від мотивів людини, що бажає її застосувати. Звісно, тактику «викидання низького м'яча» можна використовувати для отримання соціально більш значущих результатів, ніж продаж нової машини або відновлення стосунків з колишньою коханкою. Розгляньмо конкретний приклад. Одне дослідження, проведене в Айові, показало, як тактика «викидання низького м'яча» може змусити домовласників економити енергію¹⁹. Лікар Майкл Поллак розробив цікавий проект. На початку зими з жителями Айови, які оплачували свої будинки природним газом, зустрівся спеціальний консультант. Цей консультант дав домовласникам деякі поради, що стосуються економії енергії, і попросив їх економити пальне. Усі погодилися спробувати, однак, коли дослідники вивчили платіжні відомості родин через місяць і потім в кінці зими, вони не побачили ніякої реальної економії. Домовласники, які обіцяли економити енергію, використовували стільки ж природного газу, скільки ті їхні сусіди, які не спілкувалися з консультантом. Отже, добрих намірів у поєднанні з інформацією про те, як економити пальне, було недостатньо для того, щоб змінити звички.

Ще до початку експерименту Поллак і його колеги-дослідники усвідомили, що для зміни наявних моделей використання енергії буде потрібно щось більше. Тому в другому випадку вони дещо змінили умови експерименту. З другою групою жителів Айови, що користуються природним газом, так само зустрівся консультант, який дав домовласникам поради, що стосуються економії палива, і попросив їх берегти газ. Утім, на цей раз консультант запропонував ще дещо. Він сказав, що імена тих мешканців, які будуть економити енергію, опублікують у газетах, ушанувавши в такий спосіб громадян, що опікуються інтересами суспільства. Ефект був приголомшливим. Уже через місяць під час перевіряння

лічильників з'ясувалося, що домовласники заощадили в середньому по 422 кубічних фути газу кожен. Можливість побачити свої імена в газеті стала для людей потужним стимулом до докладання значних зусиль з метою економії газу.

Потім «килимки висмикнули». Дослідники усунули причину, яка спонукала людей економити пальне. Кожній родині, якій було обіцяно надрукувати в газеті прізвища, письмово повідомили, що виконати обіцянку неможливо.

У кінці зими Поллак і його колеги вивчили вплив розісланих листів на споживання природного газу в цих сім'ях. Чи повернулися люди до колишнього звичного марнотратства після того, як втратили надію побачити свої імена на сторінках газет? Ні! Упродовж кожного холодного місяця, що залишалися, ці сім'ї заощадили навіть більше пального, ніж в ті місяці, коли вони думали, що їх будуть публічно вихвалити за проявлену свідомість! У перший місяць домовласники спожили природного газу на 12,2 % менше, ніж зазвичай, бо сподівалися побачити свої імена надрукованими в газеті. Однак і після того, як господарі будинків дізналися з отриманих ними листів, що це неможливо, вони не збільшили споживання енергії до колишнього рівня. Навпаки, у кожному з решти зимових місяців вони спожили газу на 15,5 % менше, ніж споживали в середньому щомісяця до бесіди з консультантом.

Звичайно, ми ніколи не можемо бути абсолютно впевнені в тому, що отримаємо подібний результат. Спробуймо розібратися, чому в цьому випадку все сталося саме так, як сталося. Домовласників змусили взяти на себе зобов'язання щодо економії газу за допомогою тактики «викидання низького м'яча» — їм пообіцяли широку популярність. Прийняття зобов'язання одразу ж стало створювати свою власну підтримку: домовласники почали змінювати свої звички, почали отримувати задоволення від своїх зусиль, спрямованих на загальне благо, почали переконувати себе в необхідності зменшення залежності США від іноземних постачальників

природного газу, почали проявляти більшу увагу до своїх комунальних рахунків, почали пишатися своєю здатністю до самозречення і, що найважливіше, почали вважати себе економними громадянами, що дбають про загальнонаціональне благо. Якщо врахувати всі ці нові доводи, що виправдовували прийняте зобов'язання щодо економії енергії, стає зрозуміло, чому це зобов'язання продовжувало виконуватися навіть після того, як первісний стимул (публікація імен на сторінках газет і, як наслідок, широка популярність) було усунуто.

Як пояснити те, що домовласники не просто продовжили економити пальне, але стали робити це навіть із більшою ретельністю, коли фактор гласності перестав бути вирішальним? Можна по-різному відповісти на це питання, але особисто мені найбільш логічним видається таке пояснення. Можливість прославитися через газету заважала домовласникам повною мірою відчутти свою відповідальність за прийняте зобов'язання. Через дії цього зовнішнього фактора господарі будинків не могли переконати себе в тому, що вони економлять газ тому, що вірять у необхідність подібної економії. Коли ж усім жителям надійшли листи, у яких людей сповіщали про неможливість опублікування їхніх імен в газетах, було усунуто єдину перешкоду, що не дозволяла домовласникам вважати себе патріотично налаштованими громадянами, що свідомі необхідності економити енергію. Нове уявлення людей про самих себе спонукало їх до ще більшої економії. Правильність цього пояснення підтверджено результатами ще одного дослідження, проведеного Поллаком і його колегами. Це дослідження наочно показало переваги тактики «викидання низького м'яча».

Експеримент проводили влітку. У ньому брали участь жителі Айови, чії будинки охолоджували за допомогою системи центрального кондиціонування повітря. Ті домовласники, яким було обіцяно опублікування їхніх імен у газетах, у липні спожили електроенергії на 27,8 % менше порівняно

з домовласниками, яким не обіцяли ніякого газетного репортажу або з якими дослідники взагалі не контактували. Наприкінці липня були розіслані листи, що анулювали обіцянку про опублікування прізвищ. Замість того щоб повернутися до своїх старих звичок, жителі, які зазнали психологічного оброблення з використанням тактики «викидання низького м'яча», у серпні спожили на 41,6 % (!) менше енергії. Так само як Сара, вони взяли на себе зобов'язання під впливом первісного спонукального мотиву і стали із ще більшим завзяттям виконувати прийняте зобов'язання після того, як цей спонукальний мотив перестав діяти.

ЯК ГОВОРИТИ «НІ»

«Послідовність — марновірство недалеких умів» — ці відомі слова приписують Ральфу Уолдо Емерсону. Але що він мав на увазі, кажучи це? Озираючись навколо себе, ми чітко бачимо, що, всупереч твердженням Емерсона, внутрішня послідовність є критерієм логічності та інтелектуальної сили, у той час як її відсутність характерна для неорганізованих і обмежених індивідів. Чому ж Емерсон, видатний мислитель, вважав послідовність рисою, притаманною дрібним умам? Я був досить заінтригований і тому звернувся до оригіналу — до есе «Впевненість у собі» (Self-Reliance). У результаті мені стало зрозуміло, що слова Емерсона були недостатньо точно передані. Насправді він написав так: «Дурна послідовність є марновірством недалеких умів». Таким чином, з невідомих причин головне в цьому висловлюванні було з роками втрачено, і воно почало означати дещо інше²⁰.

Однак для нас сенс цієї цитати не має загубитися, адже він важливий для усвідомлення єдиного відомого мені ефективного захисту від потужного знаряддя впливу, втіленого в поєднанні принципу прийняття зобов'язання і властивого лю-

дині прагнення послідовності. Хоча загалом послідовність необхідна, навіть життєво важлива, існує її дурна, жорстка модифікація, якої слід остерігатися. Емерсон має на увазі саме тенденцію бути послідовним автоматично, бездумно. Саме щодо тенденції бути автоматично і бездумно послідовними нам слід бути обачними, бо вона робить нас відкритими для маневрування тих, хто використовує механічний ряд «зобов'язання — послідовність» для своєї вигоди.

Однак оскільки автоматична послідовність в цілому вельми корисна, адже завдяки їй ми можемо поводитися адекватно і раціонально більшу частину часу, ми не можемо зовсім «прибрати» її з нашого життя. Результати були б жахливими. Якщо, замість того щоб *дзижчати* відповідно до наших попередніх рішень і справ, ми стали б кожен хвилину зупинятися, щоб обмірковувати будь-яку нову дію, перш ніж її зробити, у нас ніколи б не вистачало часу на здійснення чого-небудь значного. Нам необхідна навіть ця механічна форма послідовності. Єдиний вихід — навчитися визначати момент, коли така послідовність починає вести до поганого вибору. Існують два окремі види сигналів, що попереджають нас про це. Ми реєструємо кожний з них у різних частинах тіла.

Перший вид сигналу впізнати легко. У нас починає «смоктати під ложечкою», коли ми розуміємо, що опинилися в пастці і повинні підкорятися вимозі, якої не хочемо виконувати. Таке траплялося зі мною сотні разів. Однак особливо пам'ятний випадок стався літнім вечором задовго до того, як я почав вивчати методики досягнення поступливості. Я почув дзвінок, відкрив двері і виявив приголомшливо красиву молоду жінку, одягнену в шорти і бюстє від купального костюма. У руках вона тримала папку і попросила мене відповісти на запитання тесту. Бажаючи справити сприятливе враження, я погодився. Мушу визнати,

що, відповідаючи на питання, я намагався по можливості подати себе в позитивному світлі. Наша бесіда відбувалася в такий спосіб.

Приголомшлива молода жінка: Вітаю, я вивчаю звички міських жителів у сфері розваг. Чи не погодитесь ви відповісти на кілька запитань?

Чалдині: Будь ласка, заходьте.

ПМЖ: Дякую вам. З вашого дозволу я сяду, і ми почнемо. Скільки разів на тиждень ви обідаєте поза домом?

Ч.: О, імовірно, три, можливо, чотири рази на тиждень. Загалом, завжди, коли тільки можу; я люблю гарні ресторани.

ПМЖ: Як здорово! І ви зазвичай замовляєте вино під час обіду?

Ч.: Тільки якщо воно імпортне.

ПМЖ.: Ясно. Як щодо фільмів? Ви часто ходите в кіно?

Ч.: Кіно? Я люблю гарні фільми. А ви? Вам подобається ходити в кіно?

ПМЖ.: Е... так. Але повернімося до інтерв'ю. Ви часто ходите на концерти?

Ч.: Зрозуміло. Віддаю перевагу симфонічній музиці, але мені також подобаються деякі естрадні групи.

ПМЖ (швидко записуючи): Чудово! Ще тільки одне питання. Як щодо гастрольних вистав театральних або балетних труп? Ви намагаєтесь на них потрапити?

Ч.: О, балет — це рух, грація, форма — я це обожаю. Я просто закоханий у балет. Дивлюся його щоразу, коли мені це вдається.

ПМЖ.: Чудово. Що ж, дозвольте мені перевірити свої цифри, містер Чалдині.

Ч.: Точніше, лікар Чалдині. Але це звучить так формально. Чому б вам не називати мене Бобом?

ПМЖ: Добре, Бобе. На підставі інформації, яку ви мені дали, я рада повідомити, що ви могли б економити до дванадцяти сотень доларів на рік, якщо б скористалися послу-

гами «Клабамерика» (Clubamerica)! Невеликий членський внесок дасть вам право на різноманітні знижки, які, судячи з ваших відповідей, вам просто необхідні. Безсумнівно, така соціально активна людина, як ви, захоче скористатися послугами нашої компанії.

Ч. (*спійманий у пастку, як щур*): Ну... е... я... е... я вважаю, що так.

Я чудово пам'ятаю відчуття того, як стискався мій шлунок, поки я ледь вичавлював із себе згоду. У мозку в мене наче прозвенів дзвінок: «Гей, тут ти і втрапив!» Але я не бачив виходу. Я був загнаний у глухий кут власними словами. Відхилення зробленої мені пропозиції в той момент означало б зіткнення з кількома неприємними альтернативами. Якби я спробував відступити, запевняючи, що зовсім не є таким вже світським левом, яким відрекомендувався під час інтерв'ю, я тим самим визнав би, що брехав; з іншого боку, спробувавши відмовитися від пропозиції без подібного протесту, я поставив таким собі дурнем, який не хоче заощадити дванадцять сотень доларів. Тому я зробив членський внесок, хоча зрозумів, що прагнення послідовності заманило мене в пастку.

Однак більше такого не повторилося. Тепер я дослухаюся до свого шлунка і навчився справлятися з людьми, які намагаються зіграти на моєму прагненні послідовності. Я просто кажу їм, що саме вони роблять. Це працює чудово. У більшості випадків люди мене не розуміють, але вони бентежаться і йдуть. Імовірно, вони думають, що я божевільний, коли у відповідь на їхні вимоги я починаю пояснювати, що мав на увазі Ральф Уолдо Емерсон, проводячи відмінність між просто послідовністю і дурною послідовністю. Зазвичай «професіонали поступливості» починають потихеньку відступати до дверей в той момент, коли я згадую про «забобони свідомості», і йдуть задовго до того, як я встигаю описати суть механізму «клац, дз-з-з». Зрідка, однак, вони

розуміють, що я розгадав їхню гру. Я завжди визначаю за виразами їхніх облич, коли це трапляється. Вони неодмінно починають метушитися, плутати слова і прямують до дверей.

Це стало для мене прекрасною формою контратаки. Щойно мій шлунок повідомляє, що я пошиюся в дурні, якщо поступлюся висунутій мені вимозі тільки тому, що це відповідало б якомусь попередньому зобов'язанню, яке у мене витягли обманом, я повідомляю про це прохачеві. Я не намагаюся заперечувати важливість послідовності; я просто вказую на абсурдність дурної послідовності. Якщо прохач у відповідь на мою тираду винувато опускає очі або відступає ніяковіючи, я торжествую. Я виграв — експлуататор програв.

Іноді я думаю, як би обернулася справа, коли б та приголомшлива молода жінка спробувала змусити мене стати членом клубу розваг тепер. Мабуть, бесіда була б такою самою, за винятком її фіналу:

ПМЖ: ... Безсумнівно, така соціально активна людина, як ви, захоче скористатися послугами нашої компанії.

Ч. (дуже впевнено): Абсолютно неправильно. Бачте, я розумію, що зараз відбувається. Я знаю, що ваше тестування допомагає вам змушувати людей розповідати, як часто вони виходять у світ. Вам відомо, що в подібних умовах люди схильні прикрашати свій спосіб життя. Я також розумію, що ваші боси вибрали вас для цієї роботи через вашу фізичну привабливість. Напевно, вони веліли вам носити одяг, що відкриває значну частину вашого пружного тіла, оскільки гарненька напівроздягнена жінка викликає у чоловіків бажання похизуватися своїм «високим рівнем», щоб справити на неї враження. Тому мене не цікавить ваш клуб розваг. Я знаю, що Емерсон сказав про дурну послідовність і заботони свідомості.

ПМЖ (здивовано): Га?

Ч.: Те, що я говорив вам під час вашого так званого тестування, не має значення. Я не дозволю вам заманити мене в пастку послідовності. Ніякі «клац, дз-з-з» не пройдуть!

ПМЖ: Що?

Ч.: Добре, я викладу це більш доступною для вас мовою: 1) з мого боку було б нерозумно витратити гроші на те, що мені не потрібно; 2) на підставі сигналів, що надходять з мого шлунка, я знаю, що мені не потрібен ваш клуб розваг; 3) отже, якщо ви все ще вірите, що я дам вам хоча б долар, ви, ймовірно, досі вірите також у Зубну Фею.

ПМЖ (як *прегарний молодий пацюк, що потрапив у пастку*): Добре... е... я... е... я вважаю, що це так.

Шлунок не є особливо «чуйним» і «проникливим» органом. Тільки коли стає очевидно, що шахраї ось-ось нас ошукають, шлунок може подати сигнал тривоги. Якщо ж обман завуальований, наш шлунок може зовсім не відреагувати. У такому випадку ми повинні пошукати ключ в іншому місці. Історія моєї сусідки Сари є гарним прикладом. Сара взяла на себе важливе зобов'язання щодо Тима, відмовившись від своїх планів вийти заміж за іншу людину. Це зобов'язання «виростило» власну підтримку, тож Сара залишається з Тимом незважаючи на те, що первісного стимулу більше немає. Вона сформулювала нові аргументи і переконала себе в тому, що вчинила правильно. Неважко зрозуміти, чому шлунок Сари не стискується постійно. Шлунок посилає нам повідомлення, коли ми робимо те, що вважаємо неправильним. Сара нічого подібного не думає. Вона вважає, що вибрала супутника життя правильно, і поводить відповідно до цього вибору.

Однак мені здається, що якась частина Сари вважає її вибір помилковим, а її нинішнє життя — результатом прагнення дурної послідовності. Не можна достеменно сказати, де народжуються подібні думки. На мій погляд, це відбувається в глибині серця. Тут ми не можемо дуриати самих себе. Це місце, куди не проникає жодне з наших виправдань, жодне з наших раціональних пояснень. Серце Сари знає

істину, хоча на сьогодні молода жінка не може розчутити сигнали, що їй подають, через шум апарату підтримки, який вона побудувала.

Якщо Сара помилилася у своєму виборі, як довго вона буде перебувати у цьому стані? Коли серце відкриє їй істину? Цього не можна передбачити. Однак зрозуміло одне: з часом Сарі буде все важче знайти відповідну альтернативу. Їй слід запитати саму себе, чи не припустилася вона помилки.

Звичайно, легше сказати, ніж зробити. Сара повинна відповісти на вкрай складне питання: «Знаючи те, що я знаю зараз, чи зробила б я тоді той же самий вибір?» Особливе значення має перша частина питання: «Знаючи те, що я знаю зараз...» Що саме знає Сара тепер про Тима? Що з того, що вона думає про нього, є результатом відчайдушною спроби виправдати взяте на себе зобов'язання? Сара заявляє, що після свого повернення Тим став більше дбати про неї, менше пити, навчився робити прекрасні омлети і т. ін. Спробувавши його омлети, я б не став називати їх прекрасними. Однак важливо, чи вірить Сара у все це, причому не тільки у своїх думках — ми можемо грати в подібні інтелектуальні ігри із самими собою, — але й у глибині серця.

Мені відомий один нескладний корисний прийом. Сара може використовувати цей прийом, щоб з'ясувати, що в її нинішньому задоволенні Тимом є реальністю, а що — результатом прагнення дурної послідовності. Дослідження фізіологів показують, що у нас виникають певні почуття до чого-небудь за частку секунди до того, як починаємо про це міркувати²¹. Я вважаю, що послання, що йде з глибини серця, є чистим, основним відчуттям. Отже, якби ми завжди були уважними, ми могли б реєструвати це відчуття, нехай слабке, до моменту увімкнення нашої свідомості. Таким чином, якби Сара поставила собі ключове питання: «Чи зробила б я той же самий вибір знову?», їй варто було б насамперед звернути увагу на почуття, що виникли у неї в цей

момент, і довіритися їм. Цілком можливо, що сигнал, який іде з глибини її серця, встигне прослизнути неспотвореним до того моменту, коли упереджені думки хлинуть потоком²².

Я застосовую цей метод всякий раз, коли мені починає здаватися, що я схиляюся до дурної послідовності. Одного разу я зупинився біля бензозаправної станції, поряд з якою був рекламний щит, який проголошував, що ціна галона бензину тут на пару центів менше, ніж на інших станціях в окрузі. Але, вже тримаючи наконечник насоса в руках, я звернув увагу на те, що ціна, позначена на насосі, на два центи вища, ніж ціна, згадана на рекламному щиті. Коли я сказав про це виконавцеві, що проходив повз і який, як я з'ясував пізніше, був власником станції, він непереконливо пробурмотів, що ціни змінилися кілька днів тому, але у нього не було часу виправити цифри на щиті. Я став вирішувати, що ж робити. На думку спало кілька аргументів на користь того, щоб залишитися: «Мені справді дуже потрібен бензин», «Цей насос під рукою, а я поспішаю», «Мені здається, що моя машина краще бігає після заправлення бензином саме цієї марки».

Слід було визначити, чи були ці доводи обґрунтованими, чи вони були виправданням мого бажання залишитися. Тому я поставив собі ключове питання: «Якщо б я знав реальну ціну на цей бензин, чи зупинив би я свій вибір саме на цій станції?» Сконцентрувавшись на першому сплеску вражень, я отримав чітку й однозначну відповідь. Я, швидше за все, проїхав би повз. Я навіть не пригальмував би. Таким чином, я зрозумів, що ніякі інші причини, крім обіцяної низької ціни бензину, не привели б мене на цю станцію. Не причини створили рішення; це рішення створило їх.

Визначившись з цим, слід було прийняти інше рішення. Якщо вже я стою тут і тримаю шланг, чи не краще скористатися ним, а не їхати куди-небудь ще, щоб заплатити ті самі гроші? На щастя, власник бензоколонки підійшов до мене і допоміг визначитися. Він запитав, чому я не качаю бензин.

Я сказав, що мені не подобається невідповідність цін. На це «бензиновий король» відповів мені, злобно буркочучи: «Слухай, ніхто не сміє мені вказувати, як вести бізнес. Якщо ти гадаєш, що я тебе обманюю, поклади цей шланг негайно і вимітайся звідси якомога швидше, хлопче». Впевнений у тому, що він шахраює, я був радий діяти згідно зі своїми переконаннями і його бажаннями. Я тут же кинув шланг... і переїхав його на шляху до найближчого виходу. Іноді послідовність може бути навдивовиж корисною.

Читацький відгук

(від жінки, що мешкає в Портленді, штат Орегон)

Я йшла вулицею ділового центру Портленда, поспішаючи на важливу зустріч. Раптом мене зупинив молодий, привабливий чоловік з дружньою посмішкою на обличчі. Він сказав мені: «Вибачте, я беру участь у конкурсі, і мені потрібна помічниця з приємною зовнішністю, така, як ви». Я поставилася до цього прохання скептично, оскільки знала, що навколо багато жінок, набагато привабливіших за мене. Однак я була захоплена зненацька, і мені захотілося з'ясувати, чого хоче ця людина. Він пояснив, що за правилами конкурсу йому потрібно змусити прекрасну незнайомку поцілувати його. Ну, я вважаю себе досить розсудливою людиною, проте чоловік був дуже наполегливий, і оскільки я спізнювалася на зустріч, то подумала: «Якого біса, я поцілую цього хлопця і заберуся звідси». Тому я зробила те, що суперечить здоровому глузду, — злегка поцілувала незнайомця в щоку.

Я думала, що це кінець, але незабаром дізналася, що це був тільки початок. Після цього він сказав: «Ви чудово цілуєтеся, але насправді я оформлюю передплати на журнали. Ви, мабуть, активна людина. Чи не зацікавить вас який-небудь з цих журналів?» У цей момент мені слід було б стукнути цього хлопця і забратися геть; але оскільки я підкорилася його першій вимозі, то відчувала

потребу бути послідовною і виконала другу його вимогу. Так, мені самій наймовірніше важко в це повірити, але я справді передплатила журнал SKI (я насправді час від часу читаю його із задоволенням, але передплачувати його ніколи не збиралася), заплатила аванс і пішла якомога швидше. Я почувалася надзвичайно засмученою через те, що невідомо чому зробила те, чого не хотіла робити.

Хоча мені досі боляче згадувати про цей випадок, я хочу сказати, що після того як я прочитала вашу книгу, то зрозуміла, що тоді сталося. Взявши на себе будь-які дрібні зобов'язання (в описаному випадку — поцілунок), люди придумують виправдання, щоб підтримати ці зобов'язання, і потім приймають подальші зобов'язання. У тій ситуації я підкорилася другій вимозі, бо це відповідало моїй первісній дії. Якби я тільки дослухалася до «сигналів свого шлунка», то не пошилася б у дурні.

Діставши поцілунок, торговець почав експлуатувати прагнення послідовності двома способами. По-перше, до того часу, коли він попросив жінку передплатити який-небудь журнал, вона, поцілувавши його, тим самим уже заздалегідь погодилася допомогти йому. По-друге, здається само собою зрозумілим (тобто правильним): якщо жінка проявляє настільки позитивні почуття до чоловіка, що погоджується його поцілувати, вона повинна захотіти йому допомогти.



ГЛАВА 4

СОЦІАЛЬНИЙ ДОКАЗ

ІСТИНА — ЦЕ МИ

Там, де всі думають однаково,
ніхто не думає багато.

Волтер Липман

Я не знаю людей, яким би подобався записаний на магнітофонну стрічку механічний сміх. Коли я тестував людей, що відвідали протягом одного з днів мій офіс, — кількох студентів, двох фахівців з ремонту телефонів, групу університетських професорів і одного прибиральника, реакція на такий сміх неодмінно була негативною. Фонограми сміху, які часто використовують на телебаченні, не викликали у тестованих нічого, крім роздратування. Люди, яких я опитував, терпіти не могли записаний на магнітофон сміх. Вони вважали його дурним і фальшивим. Хоча моя вибірка була занадто мала, я готовий був битися об заклад, що результати мого дослідження досить об'єктивно відображають негативне ставлення більшості американських телеглядачів до фонограм сміху.

Чому ж тоді записаний на магнітофон сміх настільки популярний у телевізійних ведучих? Вони домоглися високого становища і прекрасної платні, знаючи, як дати публіці те, що вона хоче. Проте телеведучі часто користуються фонограмами сміху, які їхню аудиторію абсолютно не влаштовує. Причому вони роблять це всупереч запереченням багатьох талановитих артистів. Нерідко відомі сценаристи та актори вимагають прибрати записану на плівку «реакцію залу» з те-

лезівійних проєктів, утім, подібні вимоги виконують далеко не завжди і зазвичай не без боротьби, як це сталося у випадку з комедійним шоу Sports Night. Хоча продюсери вимагали повністю прибрати «реакцію залу», керівництво телекомпанії ABC пішло на поступки тільки в одному епізоді, який обігравав мотив сексуального насильства.

Чим же так приваблює телевізійних ведучих записаний на магнітофону стрічку сміх? Навіщо ці проникливі професіонали захищають практику, яку їхні потенційні глядачі і чимало творчих особистостей вважають образливою? Відповідь на це питання одночасно проста й інтригуюча: досвідченим телевізійним ведучим відомі результати спеціальних психологічних досліджень. У ході цих досліджень було з'ясовано, що записаний на магнітофону стрічку сміх змушує аудиторію сміятися довше й частіше, коли подається гумористичний матеріал, а також спонукає оцінювати цей матеріал як більш смішний. Крім того, дослідження показують, що записаний на магнітофону стрічку сміх найбільш ефективний у разі невдалих жартів¹.

У світлі цих даних дії телевізійних ведучих набувають глибокого змісту. Увімкнення фонограм сміху в гумористичних програмах підвищує їхній комічний ефект і сприяє правильному розумінню жартів телеглядачами навіть тоді, коли поданий матеріал вирізняє низька якість. Чи дивно те, що на телебаченні, яке безперервно видає на «блакитні екрани» безліч грубих виробів типу комедій положень, так часто використовують записаний на магнітофону плівку сміх? Ділки телевізійного бізнесу знають, що роблять!

Але, розгадавши секрет такого широкого застосування фонограм сміху, ми повинні знайти відповідь на інше, не менш важливе питання: «Чому записаний на магнітофону плівку сміх так сильно діє на нас?» Тепер уже не телевізійні ведучі повинні здаватися нам дивними (вони діють

логічно і у своїх власних інтересах), а ми самі, телеглядачі. Чому ми особливо голосно сміємося над комічним матеріалом, що подається на тлі механічно сфабрикованих веселощів? Чому ми взагалі знаходимо смішним це комічне сміття? Постановники розважальних програм насправді не дурять нас. Будь-хто може упізнати штучний сміх. Він настільки вульгарний і фальшивий, що його неможливо переплутати зі справжнім. Ми чудово знаємо, що бурхливі веселощі не відповідають якості жарту, за яким вони йдуть, що атмосферу веселощів створює не справжня аудиторія, а технік за контрольним пультом. І тим не менше ця явна підробка діє на нас!

Для того щоб з'ясувати, чому записаний на магнітофонну стрічку сміх настільки заразливий, нам потрібно спочатку зрозуміти природу ще одного потужного знаряддя впливу — принципу соціального доказу. Згідно з цим принципом, ми визначаємо, що є правильним, з'ясовуючи, що вважають правильним інші люди. Ми вважаємо свою поведінку правильною в цій ситуації, якщо часто бачимо інших людей, що поводяться аналогічно. Коли ми думаємо про те, як вчинити з порожньою коробкою з-під повітряної кукурудзи в кінотеатрі, яку швидкість розвинути на певному відрізку шосе або як взятися за курча на званому обіді, дії тих, хто нас оточує, будуть багато в чому визначати наше рішення.

Тенденція вважати дію правильною, якщо в такий же спосіб діють багато інших, зазвичай добре працює. Переважно ми припускаємося менше помилок, коли діємо відповідно до соціальних норм, ніж тоді, коли суперечимо їм. Зазвичай вважають: якщо щось робить маса людей — це правильно. Ця особливість принципу соціального доказу одночасно його найбільша сила й головна слабкість. Як і інші знаряддя впливу, цей принцип забезпечує людей корисними раціональними методами визначення лінії поведінки, але в той же самий час робить тих, хто ці раціональні

методи застосовує, іграшками в руках «психологічних спекулянтів», які залягли в очікуванні уздовж стежки й завжди готові кинутися в атаку.

У випадку із записаним на магнітофонну плівку сміхом проблема виникає, коли ми починаємо реагувати на соціальний доказ в такий бездумній і рефлексивній манері, що нас можна ошукати за допомогою необ'єктивного або фальшивого свідчення. Наша дурість полягає не в тому, що ми використовуємо сміх інших, щоб допомогти собі вирішити, що є смішним; це цілком логічно й відповідає принципу соціального доказу. Дурість має місце тоді, коли ми чинимо так, чуючи явно штучний сміх. Якимось чином самого лише звуку сміху виявляється достатньо для того, щоб розсмішити нас. Доречно згадати приклад із глави 1, де йшлося про взаємодію індички і тхора. Пам'ятаєте приклад з індичкою і тхором? Оскільки певний звук «чїп-чїп» асоціюється в індичок з маленькими індичатами, індички проявляють турботу про своїх пташенят або ігнорують їх винятково на основі цього звуку. Внаслідок цього можна обманом змусити індичку проявляти материнські інстинкти до опудала тхора, всередині якого вмикали запис із криком індичати «чїп-чїп». Імітації цього звуку достатньо, щоб «увімкнути» в індички «магнітофонний запис» материнських інстинктів.

Цей приклад чудово ілюструє взаємини між середньостатистичним глядачем і фонограмою сміху, яку програє телевізійний ведучий. Ми настільки звикли орієнтуватися на реакцію інших людей, визначаючи те, що є смішним, що нас також можна змусити відреагувати на звук, а не на сутність реального явища. Точно так само, як звук «чїп-чїп», відокремлений від реального індичати, може спонукати індичку проявити материнську турботу, так і записане «ха-ха», відокремлене від реальної аудиторії, може змусити нас сміятися. Телевізійні ведучі використовують нашу пристрасть до раціональних методів, нашу схильність реагувати автоматично,

ґрунтуючись на неповному наборі фактів. Вони знають, що їхні записи запусають наші записи. «Клац, дз-з-з».

Звичайно, не тільки телевізійники використовують принцип соціального доказу для отримання прибутку. Нашу схильність вважати, що якась дія є правильною тільки тому, що її виконують інші, експлуатують за найрізноманітніших обставин. Бармени часто «посипають» свої розноси для чайових декількома доларовими банкнотами на початку вечора. Таким чином вони створюють позірність того, що попередні відвідувачі нібито залишили чайові. Звідси нові клієнти роблять висновок, що їм теж слід дати чайові. Церковні служки іноді «посипають» кошики для збирання пожертв з тією ж метою і домагаються того ж позитивного результату. Відомо, що євангельські проповідники часто «засівають» свою аудиторію спеціально підібраними і підготовленими людьми, які наприкінці служби виходять вперед і роблять пожертви. Дослідники з університету штату Аризона, проникнувши в релігійну організацію Біллі Грема, стали свідками попередніх приготувань перед однією з його проповідей, яку проводили під час його візиту. «До моменту прибуття Грема в яке-небудь місто армія з шести тисяч завербованих людей зазвичай вже чекає інструкцій про те, у які моменти слід виходити вперед, щоб створити враження масового руху»².

Рекламні агенти люблять повідомляти нам, що продукт «надзвичайно швидко розкупають». Не треба переконувати нас у тому, що продукт гарний, достатньо лише сказати, що так думає чимало людей. Організатори благодійних телевізійних марафонів присвячують, здавалося б, невинувато велику частину часу для безкінечного перерахування глядачів, які вже пообіцяли зробити внески. Ідея, яка повинна бути донесена до свідомості тих, хто ще ухиляється зробити пожертву, зрозуміла: «Подивіться на всіх тих людей, які вирішили дати гроші. Мабуть, і вам слід було б зробити те саме».

У розпал загального захоплення стилем диско деякі власники дискотек фабрикували свого роду соціальні докази престижності своїх клубів, створюючи довгі черги з очікувальників, у той час як у приміщеннях місця було більш ніж достатньо. Продавців вчать «присмачувати» партії товару, викинуті на ринок, численними повідомленнями про тих людей, які придбали цей продукт. Консультант з продажу Каветт Роберт на заняттях з продавцями-стажерами говорить так: «Оскільки 95 % людей є за своєю природою імітаторами і тільки 5 % — ініціаторами, дії інших переконують покупців більше, ніж докази, які ми можемо їм запропонувати».

Багато психологів вивчали дію принципу соціального доказу, використання якого іноді дає вражаючі результати. Зокрема, Альберт Бандура займався розроблянням способів зміни небажаних моделей поведінки. Бандура і його колеги довели, що людей, які страждають фобіями, можна позбавити їхніх страхів доволі простим способом. Наприклад, маленьким дітям, які боялися собак, Бандура запропонував просто спостерігати за хлопчиком, який весело грав із собакою, по 20 хвилин на день. Цей показ призвів до таких помітних змін у реакціях полохливих дітей, що після чотирьох сеансів спостереження 67 % дітей виявили готовність забратися в дитячий манеж із собакою і залишатися там, пестячи і чухаючи його, причому навіть за відсутності дорослих. Більше того, коли дослідники через місяць знову оцінили рівні страху у цих дітей, вони з'ясували, що поліпшення за цей період не зникло; фактично діти охочіше, ніж будь-коли, «спілкувалися» із собаками.

Важливе практичне відкриття було зроблено в ході другого дослідження Бандури. На цей раз були взяті діти, які особливо боялися собак. Для того щоб зменшити їхні страхи, були використані відповідні відеоролики. Їх показ виявився таким же ефективним, як реальне демонстрування сміливого хлопчика, який грає із собакою. Причому найбільшу користь принесли ті ролики, у яких було показано кілька

дітей, що гралися зі своїми собаками. Очевидно, принцип соціального доказу працює найкраще, коли доказ забезпечено діями безлічі інших людей³.

Фільми, що містять спеціально підібрані приклади, мають потужний вплив на поведінку дітей. Такі стрічки допомагають вирішувати багато проблем. Надзвичайно цікаве дослідження провів психолог Роберт О'Коннор. Об'єктами дослідження були соціально ізольовані діти дошкільного віку. Ми всі зустрічали таких дітей, дуже боязких, які воліють бути на самоті й стоять на відстані від скупчень своїх однолітків. О'Коннор вважає, що в ранньому віці у таких дітей формується стійка модель ізоляції, яка може створювати труднощі для досягнення соціального комфорту і пристосування в дорослому віці. Намагаючись змінити цю модель, О'Коннор створив фільм, який містив 11 різних сцен, знятих в обстановці дитячого садка. Кожна сцена починалася показом нетовариських дітей, які спочатку лише спостерігають за якоюсь соціальною діяльністю своїх однолітків, а потім приєднуються до товаришів, чим викликають захоплення всіх присутніх. О'Коннор вибрав групу особливо мовчазних дітей з чотирьох дитячих дошкільних установ і показав їм фільм. Результати були вражаючими. Подивившись фільм, діти, яких вважали нетовариськими, стали набагато краще взаємодіяти з однолітками. Ще більш вражаючим було те, що О'Коннор виявив, коли повернувся для спостереження через шість тижнів. У той час як боязкі діти, які не бачили фільму О'Коннора, залишалися, як і колись, соціально ізольованими, ті, хто подивився фільм, тепер були лідерами у своїх установах. Схоже, що 23-хвилинного фільму, побаченого лише один раз, було достатньо для того, щоб повністю змінити неадекватну модель поведінки. Така могутність принципу соціального доказу⁴.

Одна ілюстрація сили принципу соціального доказу видається мені найбільш вдалою. Причини його привабливості

такі: вчені вивчають процес, будучи одночасно його учасниками, занурюючись у його природний плин; цікаву інформацію отримують різні фахівці, зокрема історики, психологи та теологи; стає зрозуміло, як можна застосувати до нас соціальні докази — не з боку інших, а з боку нас самих, — щоб переконати нас: те, що ми схильні вважати істинним, є істинним.

Якщо ми звернемо свій погляд у минуле, то побачимо, що історія мілленаристських релігійних рухів стара як світ. Різні секти протягом тисячоліть проповідували, що в той чи інший конкретний момент настане мить великого щастя і позбавлення від всіх страждань для тих, хто вірив у відповідне вчення. У кожному подібному випадку сектанти передбачали, що початок «часу порятунку» буде відзначено знаменною подією, зазвичай катастрофою, пов'язаною з кінцем світу. Звичайно, ці передбачення незмінно виявлялися помилковими, на превеликий жаль сектантів.

Однак, як не дивно, після очевидного провалу, замість того щоб розійтися, втративши ілюзії, сектанти часто зміцнюються у своїх переконаннях. Ризикуючи бути осміяними натовпом, вони йдуть на вулиці, публічно відстоюючи свої догматичні погляди та із сильнішим запалом вишуковуючи співчуваючих. Так поводитися монтаністи в Туреччині в II столітті, анабаптисти в Голландії в XVI столітті, адвентисти сьомого дня в Ізмірі в XVII столітті, міллерити в Америці в XIX столітті. Нічого не змінилося і в наш час. Троє відомих соціологів, що працюють в університеті Міннесоти, — Леон Фестингер, Генрі Рикен і Стенлі Шахтар — почули про так звану Чиказьку групу й визнали її діяльність такою, що заслуговує ретельного вивчення. Вони вирішили дослідити діяльність цієї групи інкогніто, увійшовши до її складу в ролі новонавернених. Крім того, вчені запустили в секту спеціально найнятих ними спостерігачів. У результаті вони отримали достовірну детальну інформацію про поведінку членів групи до і після дня, на який «планувалася» катастрофа⁵.

Ця група вірян завжди була невелика, у її складі ніколи не було більше 30 членів. Лідерами групи були чоловік і жінка середнього віку, які в публікаціях дослідників фігурують як лікар Томас Армстронг і місіс Меріан Кіч. Лікар Армстронг, який працював лікарем у коледжі, давно цікавився містицизмом, окультизмом і літаючими тарілками; його вважали значним авторитетом у галузі окультних наук. Однак головною фігурою в групі була місіс Кіч. Незадовго до описуваних подій вона почала отримувати послання від «духовних сутностей», яких вона називала Правоохоронцями. Ці Правоохоронці нібито жили на інших планетах. Послання Вартових, які місіс Меріан Кіч записувала за допомогою методу «автоматичного письма», становили ядро культової системи релігійних вірувань Чиказької групи. Вчення Вартових містило елементи традиційного християнського світогляду. Не дивно, що один з Вартових, Сананд, зрештою оголосив, що він є втіленням Христа.

Повідомлення Вартових, що завжди були предметом бурхливих дискусій у групі, здобули нове значення, коли вони нібито почали пророкувати грандіозне лихо — потоп, який мав початися в Західній півкулі і зрештою погубити весь світ. Звісно, сектанти злякалися. Однак у своїх наступних посланнях Правоохоронці запевнили їх, що всі ті, хто вірить в Уроки, що передаються через місіс Кіч, виживуть. Перед катастрофою мали прибути інопланетяни і в літаючих тарілках переправити вірян у безпечне місце, мабуть, на іншу планету. Щодо порятунку повідомлялося дуже мало подробиць. Відомо було лише те, що віряни, щоб підготуватися до відльоту, мали весь час обмінюватися одне з одним певними паролями («Я залишив удома капелюх», «Що ви запитали?», «Я сам є своїм швейцаром» і т. ін.) і уникати носіння металевих предметів, які нібито робили подорож на тарілці «дуже небезпечною».

Спостерігаючи за описаними приготуваннями, Фестингер, Рикен і Шахтар відзначили два важливих аспекти в по-

ведінці членів групи. По-перше, рівень віри в секті був дуже високий. В очікуванні відлітання з приреченої Землі члени групи робили безповоротні кроки. Більшість сектантів відчували протидію з боку родичів і друзів, але тим не менш завзято відстоювали свої переконання навіть тоді, коли наслідком такої поведінки могла бути втрата прихильності близьких людей. Деяких членів Чиказької групи сусіди чи родичі хотіли оголосити божевільними. Сестра лікаря Армстронга звернулася до суду з клопотанням про те, щоб їй дозволили забрати у брата двох його молодших дітей. Багато сектантів покинули роботу або навчання, щоб можна було весь свій час присвячувати підготовці до відльоту. Деякі навіть віддали або викинули свої особисті речі, вважаючи, що незабаром вони стануть марними. Це були люди, яким їхня впевненість у тому, що вони знають істину, дозволяла витримувати сильний соціальний, економічний і юридичний тиск. Причому відданість цих людей догмі зростала відповідно до збільшення сили їхнього опору тому тиску, що чинили на них.

Другим важливим аспектом поведінки вірян перед очікуваним потопом була їхня практично повна бездіяльність. Для людей, так твердо переконаних у достовірності доступної тільки їм інформації, вони робили напрочуд мало для того, щоб поширювати цю інформацію. Хоча спочатку члени групи оприлюднили звістку про майбутню катастрофу, вони не намагалися шукати співчувальників, активно наVERTати людей у свою віру. Вони були готові бити на сполох й ділитися своїми знаннями з тими, хто погоджувався їх вислухати, і все.

Сектанти явно не хотіли нікого вербувати і переконувати. У багатьох справах суворо дотримували таємності — спалювали зайві копії Уроків, вводили паролі і секретні знаки, було заборонено обговорювати з необізнаними вміст певних приватних магнітофонних записів (ці записи вважалися настільки секретними, що навіть тим, хто вже тривалий час був членами групи, не дозволялося їх конспектувати). Розголосу

уникали в будь-який спосіб. У міру того як наближався день обіцяної катастрофи, дедалі більша кількість представників преси, телебачення і радіо навідувалася до штаб-квартири групи в будинку місіс Кіч. В основному репортерів або проганяли, або ігнорували. Відповіддю на їхні запитання було незмінне: «Жодних коментарів». Представники засобів масової інформації особливо активізувалися, коли релігійна діяльність лікаря Армстронга призвела до того, що його звільнили з коледжу; одному надмірно наполегливому журналісту довелося навіть пригрозити судовим процесом. Сектанти ледь відбивали атаки репортерів, що докучали їм з метою отримання інформації. Пізніше дослідники зробили наступний висновок щодо поведінки членів групи перед очікуваним потоком: «Ставши широковідомими, сектанти робили все можливе, щоб уникнути гучного розголосу. Замість того щоб намагатися навертати людей у свою віру, вони поводилися замкнуто й проявляли дивовижну байдужість».

Напередодні очікуваного прибуття космічного корабля члени Чиказької групи вигнали з дому всіх сторонніх і почали свої останні приготування. Те, що побачили Фестингер, Рикен і Шахтар, було схоже на театр абсурду. Найрізноманітніші люди — домогосподарки, студенти коледжів, школяр, власник газети, лікар, клерк з магазину залізних виробів і його мати — брали участь у трагікомедії, причому були налаштовані дуже серйозно. Вони отримували інструкції від Меріан Кіч, яка періодично входила в контакт із Правоохоронцями. Місіс Кіч допомагала якась Берта, у минулому косметолог, яка отримувала інструкції безпосередньо від «Творця». Члени групи старанно декламували кодові фрази, хором вигукували паролі, які слід було вимовляти на вході в рятувальну тарілку: «Я є власним швейцаром», «Я є власним орієнтиром». Вони з усією серйозністю обговорювали зміст слів капітана Відео — телевізійного космічного персонажа, популярного в той час, — можливо, це було закодоване

повідомлення від їхніх рятівників? «Актори» не обійшлися без костюмів. Відповідно до наказу не вносити ніяких металевих предметів на борт тарілки сектанти розрізали свій одяг таким чином, що в ньому не залишилося металевих деталей. Металеві петельки на їхніх черевиках були зірвані. Жінки одягли бюстгальтери без металевих застібок або взагалі зняли їх. Чоловіки вирвали застібки-блискавки зі своїх брюк і підперезали шматками мотузки замість пасків.

Один із дослідників за 25 хвилин до опівночі помітив, що забув вирвати застібку-блискавку зі своїх брюк. Як пізніше розповідав про це один зі спостерігачів, «ця звістка викликала панічну реакцію. Порушника правил затягли в спальню, де лікар Армстронг тремтливими руками, ледь не щосекунди кидаючи погляд на годинник, вирізав блискавку лезом бритви і виривав кусачками заклепки». Коли ця операція була завершена, дослідника повернули у вітальню дещо «менш металевого», але набагато блідішого.

Коли наблизився час, на який було призначено відлітання, віряни в побожному чеканні притихли. На щастя, дослідники пізніше склали докладний звіт про події, що відбувалися в цей найважливіший період життя групи.

«Останні 10 хвилин до опівночі були дуже напруженими. Сектантам нічого було робити, окрім як сидіти й чекати, тримаючи на колінах свої куртки. У напруженій тиші голосно цокало двоє годинників, один з яких на 10 хвилин поспішав. Коли годинник, що поспішав на 10 хвилин, показав п'ять хвилин на першу, один зі спостерігачів голосно повідомив про це. Сектанти хором відповіли, що дванадцята ще не настала. Боб Істман став запевняти, що правильний час показують інші годинники; він сам заводив і перевіряв їх сьогодні опівдні. На цьому годиннику було тільки без чотирьох хвилин 12.

Ці чотири хвилини минули в повному мовчанні, якщо не рахувати одного-єдиного висловлювання місіс Кіч. Коли

“правильні” годинники на камінній полиці показували без однієї хвилини 12, Меріан вигукнула пронизливим голосом: “Тільки б ми не припустилися в розрахунках якої-небудь помилки!” Нарешті годинник пробив 12, кожен удар пролунав болісно голосно і чітко на тлі вичікувального мовчання. Віряни сиділи нерухомо.

Можна було б сподіватися якоїсь видимої реакції. Опівніч минула, і нічого не сталося. До початку очікуваної катастрофи залишалось менше семи годин. Але люди практично ніяк не реагували. Не було чути ані звуку. Віряни сиділи нерухомо, їхні обличчя здавалися замороженими і позбавленими будь-якого виразу. Марк Пост був єдиною людиною, яка бодай ворухнулася. Він ліг на диван і заплющив очі, але не заснув. Пізніше, коли з ним вирішили заговорити, він відповідав односкладово, залишаючись нерухожим. Інші не показували своїх почуттів, хоча через деякий час стало зрозуміло, що всі були сильно уражені.

Поступово перше потрясіння минуло, і в групі запанувала атмосфера відчаю і розпачу. Сектанти почали заново вивчати пророцтво і супроводжувальні його послання. Лікар Армстронг і місіс Кіч знову і знову повторювали своє кредо. Віряни роздумували над своїм скрутним становищем і відкидали одне пояснення за іншим. У якийсь момент, близько четвертої години ранку, місіс Кіч не витримала і гірко розплакалася. “Я знала, — ридючи, говорила Меріан, — що деякі почали сумніватися, але група повинна випромінювати світло і має згуртуватися”. Інші віряни також втратили самовладання. Усі вони були приголомшені, і багато з них були близькі до істерики. Починався новий день, але так і не було знайдено спосіб зміцнити віру. До цього часу багато хто став відкрито говорити про провал плану. Група здавалася близькою до розпаду».

Сумніви згущалися, у впевненості членів групи з'являлися тріщини. Дослідники стали свідками двох важливих по-

дій, що відбувалися одна за одною. Перша сталася близько 04:45. У цей час Меріан Кіч несподівано почала передавати шляхом «автоматичного письма» текст святого послання згори. Коли це послання було прочитано вголос, виявилось, що в ньому містилося елегантне пояснення подій минулої ночі. «Маленька група, просидівши в очікуванні всю ніч, випромінювала стільки світла, що Бог врятував цей світ від руйнування». Хоча це пояснення було ясным і логічним, його виявилось недостатньо; так, почувши його, один член групи просто піднявся, надів капелюх і пальто і пішов, щоб ніколи не повертатися. Було потрібно щось додаткове, щоб відновити колишню віру членів групи.

Саме в цей момент сталася друга важлива подія. Ось, як описують її спостерігачі: «Атмосфера в групі і поведінці її членів різко змінилися. За кілька хвилин після того, як було прочитано послання, яке пояснювало відсутність космічного корабля, місіс Кіч отримала від Вартових інструкції опублікувати це пояснення. Вона підійшла до телефону і почала набирати номер редакції. Поки вона чекала з'єднання, хтось запитав: “Меріан, ти вперше сама телефонуєш в газету?” Відповідь була негайною: “Так, я телефоную їм вперше. Раніше мені було нічого сказати журналістам, але тепер мені необхідно терміново передати їм інформацію”. Інші члени групи, схоже, вважали так само. Щойно Меріан закінчила свою розмову по телефону, вони по черзі почали телефонувати в газети, телеграфні служби, на радіостанції, у федеральні журнали, щоб розповісти, чому ж було “скасовано” потоп. Прагнучи скоріше сповістити весь світ, сектанти почали відкривати для громадськості навіть ті матеріали, які досі вважалися суворо секретними. Якщо кількома годинами раніше члени групи уникали газетних репортерів і болісно сприймали увагу з боку преси, тепер вони почали самі полювати за журналістами».

Різко змінилося не тільки ставлення сектантів до гласності, але і їхнє ставлення до потенційних нових членів. Раніше

відвідувачів ігнорували або виганяли. У кращому випадку їм приділяли мінімальну увагу. Тепер усіх візитерів стали пускати, на всі їхні запитання докладно відповідали. Робили навіть спроби вербувати відвідувачів. Безпрецедентна готовність членів групи бути корисними новим «братом» найповніше проявилась, коли наступного вечора до штаб-квартири прийшли дев'ять старшокласників, щоб поговорити з місіс Кіч.

«Вони знайшли Меріан біля телефону. Та в цей час захоплено обговорювала літаючі тарілки з опонентом, якого, як з'ясувалося пізніше, вона вважала за інопланетянина. Не бажаючи переривати розмову з ним і в той же час прагнучи утримати своїх гостей, Меріан просто залучила їх у бесіду і більше години базікала по черзі то зі своїми відвідувачами у вітальні, то з «інопланетянином» на іншому кінці телефонного дроту. Вона так сильно хотіла повернути молодих людей у свою віру, що намагалася використовувати будь-яку сприятливу можливість для цього».

РОБЕРТ ЧАЛДІНІ

Чим можна пояснити таку радикальну зміну поведінки вірян? За дві години вони пройшли шлях від замкнених у своєму колі мовчазних хранителів Слова до експансивних і енергійних його поширювачів. Що змусило членів групи вибрати для зміни тактики настільки невідповідний момент — адже люди мали всі підстави посміятися над сектантами, пророкування яких не збулося?

Рішення змінити свою лінію поведінки дозріло у членів групи в «ніч потопу», коли стало зрозуміло, що пророцтво не здійснилося. Як не дивно, проповідувати свою віру сектантів змусила не їхня колишня упевненість, а, навпаки, невпевненість, що виникла у них. Члени групи почали розуміти, що якщо передбачення потопу і прибуття космічного корабля виявилось неправдивим, то помилковою, можливо, була вся система вірувань, на яку вони спиралися. Для тих, хто зібрався вночі у вітальні місіс Кіч, ця думка була жакливою.

Члени групи зайшли занадто далеко, відмовилися від занадто багато чого в ім'я своїх вірувань. Вони не змогли б витримати руйнування своєї віри, сором, економічні витрати, насмішки. Сектанти щосили чіплялися за свої вірування. Ось слова молодої жінки, яка має трирічну дитину: «Я повинна була вірити, що потоп почнеться двадцять першого, тому що витратила всі свої гроші. Я кинула роботу, заняття в комп'ютерній школі... я мала вірити».

А ось що сказав сам лікар Армстронг одному з дослідників через чотири години після того, як літаюча тарілка не прибула в «призначений» час: «Я пройшов важкий шлях. Я відмовився майже від усього. Я розірвав усі зв'язки. Я спалив всі мости. Я повернувся спиною до світу. Я не можу дозволити собі засумніватися. Я повинен вірити. І немає ніякої іншої істини».

Уявіть, у якій пастці опинилися лікар Армстронг і його послідовники, коли настав ранок. Відданість членів групи своїм віруванням була настільки грандіозною, що жодна інша істина не могла бути ними прийнята. Однак реальність виявилася жорстокою. Ніяка тарілка не приземлилася, ніякий потоп не почався, загалом, пророцтво не збулося. У членів групи залишалася тільки єдина можливість вийти з глухого кута. Вони повинні були застосувати інший тип доказів, що підтверджував би істинність їхніх вірувань, — соціальний доказ.

Таким чином, стає зрозумілим раптове перетворення таємничих змовників у ревних місіонерів. Не дивно, що для цього перетворення було обрано момент, коли цілковите спростування вірувань сектантів зробило їх особливо непереконливими для непосвячених. Необхідно було ризикнути викликати презирство і глузування з боку невіруючих, тому що широкий розголос і зусилля з вербування давали останній шанс. Якщо члени групи зуміють поширити Слово, якщо вони зможуть проінформувати тих, що «перебувають в невіданні», якщо їм вдасться переконати скептиків і якщо таким

чином вони зможуть завоювати нові серця, то їхні вірування, що перебувають під загрозою, але є надзвичайно цінними, на їхню думку, стануть більш істинними. Принцип соціального доказу говорить: «Чим більша кількість людей вважає цю ідею справедливою, тим більш правильно будуть вважати цю ідею». Якщо дивитися з цієї точки зору, то завдання, поставлене членами групи, стає зрозумілим: коли фізичне свідчення змінити не можна, потрібно використовувати соціальний доказ. Переконуй, і ти будеш переконаний!⁶

ПРИЧИНА СМЕРТІ — НЕВПЕВНЕНІСТЬ

Усі знаряддя впливу, обговорювані в цій книзі, в одних умовах працюють краще, ніж в інших. Якщо нам потрібно адекватно захистити себе від будь-якого подібного знаряддя, необхідно з'ясувати, за яких умов воно найбільш ефективно діє, коли ми найбільш уразливі. Розглядаючи принцип соціального доказу, ми вже згадали один момент, коли цей принцип спрацьовує найкраще — у зв'язку з членами Чиказької групи. Саме ослаблення почуття впевненості підштовхнуло їх до активного вербування людей. Загалом, коли ми не впевнені в собі, коли ситуація видається нам незрозумілою або двозначною, коли «бал править» невизначеність, ми схильні озиратися на інших і визнавати їхні дії правильними.

Однак, орієнтуючись на реакції інших людей з метою вироблення власного рішення, ми часто не звертаємо уваги на один важливий факт. Ці люди, можливо, також стежать за нашими реакціями. У двозначних ситуаціях бажання кожного дізнатися, що роблять інші, може призвести до так званого феномену плюралістичного невігластва. Розуміння суті цього феномену допомагає пояснити причину одного поширеного негативного явища, що вважається національною ганьбою, — нездатності значної кількості

сторонніх спостерігачів надати допомогу жертвам, що її потребують.

Розгляньмо класичний приклад подібної бездіяльності. Цей приклад широко обговорювали свого часу в журналістських, політичних та наукових колах. Усе почалося з «пересічного» вбивства в районі Квінс у Нью-Йорку. Тридцятирічна жінка, Кетрин Дженовезе, була вбита пізно вночі в березні 1964 року на своїй вулиці, коли поверталася додому з роботи. Звістка про вбивство не може не схвилювати громадськість, але в такому величезному місті, як Нью-Йорк, газети присвятили б вбивству Дженовезе лише частину колонки, якби не відкрилися випадково деякі подробиці.

Столичний редактор Times Е. М. Розенталь через тиждень після цього вбивства розмовляв за ланчем з комісаром поліції міста. Розенталь розпитував комісара про різні вбивства у Квінсі, і комісар, думаючи, що його запитують про випадок з Дженовезе, розкрив приголомшливі факти, виявлені поліцейськими. Ці факти не могли не жахати. Кетрин Дженовезе померла не швидкою смертю. Це була тривала болісна публічна смерть. Вбивця ганявся за нею і атакував її на вулиці тричі. Весь цей час Кетрин голосно кричала, поки бандитський ніж не змусив її замовкнути назавжди. Неймовірно, але 38 її сусідів спостерігали зі своїх вікон, як розгорталися події, і ніхто навіть пальцем не поворухнув, щоби викликати поліцію.

Розенталь, колишній репортер, який отримав свого часу Пулітцерівську премію, не міг залишити без уваги таку історію. Він дав завдання репортерові досліджувати «точку зору стороннього спостерігача» у випадку з Дженовезе. Через тиждень на першій сторінці в Times була опублікована велика стаття, що викликала справжній шквал суперечок і припущень. Кілька перших абзаців з цієї статті задали тон і значущість всієї історії.

«Протягом понад півгодини 38 респектабельних, законслухняних громадян у Квінсі спостерігали, як вбивця

переслідував жінку на К'ю Гарденс і три рази атакував її, завдаючи їй ударів ножем.

Двічі звуки голосів і раптовий спалах світла у вікнах спалень змушували вбивцю зачaitися. Але щоразу він повертався, знаходив свою жертву і завдавав їй чергового удару ножем. Жодна людина не зателефонувала в поліцію під час цього збройного нападу; тільки один свідок подзвонив після того, як жінка була вже вбита.

Ця трагедія сталася два тижні тому. Але помічник головного інспектора Фредерик М. Луссо, головний детектив цього району, який уже впродовж 25 років займається розслідуваннями вбивств, досі в шоці.

Луссо може викласти факти, що стосуються багатьох вбивств. Але вбивство на К'ю Гарденс спантеличує його — і не тому, що це особливо жорстоке вбивство, а тому, що «добрі» люди не вважали за потрібне зателефонувати в поліцію».

Шок і розгубленість відчували всі, хто дізнавався деталі цієї історії, — поліцейські, газетярі, читачі. Спочатку звістка приголомшує. Потім настає зніяковілість. Як могли 38 «добрих» людей не прийти на допомогу за цих обставин? Ніхто не міг цього зрозуміти. Навіть самі свідки вбивства були здивовані. «Я не знаю, — говорили вони одне за одним. — Я просто не знаю». Дехто намагався бодай якось пояснити свою бездіяльність. Наприклад, двоє або троє людей сказали, що були «перелякані» і «не хотіли вплутуватися». Однак ці виправдання здаються непереконливими: анонімний дзвінок у поліцію міг би врятувати Кетрин Дженовезе. Причому, щоб подзвонити, свідкам не треба було ризикувати своєю безпекою або витратити багато часу. Ані страх спостерігачів, ані їхнє небажання ускладнювати своє життя не пояснюють їхньої бездіяльності; тієї страшної ночі відбувалося ще щось таке, про що вони навіть не здогадувалися.

Розгубленість, однак, не є цікавою темою для новин. Тому в пресі, як і в інших засобах масової інформації, давали таке

пояснення: «Свідки, не відрізняючись від усіх нас, просто не захотіли втручатися. Американці стають нацією егоїстичних, байдужих людей. Труднощі сучасного життя, особливо життя у великих містах, озлобили їх. Вони стають “холодним суспільством”, бездушними і байдужими одне до одного людьми».

На підтримку цієї інтерпретації газети стали регулярно друкувати повідомлення, у яких детально описували різні види суспільної апатії. Особливо багато сенсаційних матеріалів з цієї теми було опубліковано в Times. Цю інтерпретацію також підтримували зауваження соціальних коментаторів, які, схоже, ніколи не зізнаються в розгубленості, коли говорять з пресою. Коментатори вважали, що випадок з Дженовезе має велике суспільне значення. Усі користувалися словом «апатія», яке, зазначимо, було й у складі заголовка тієї статті, надрукованої в Times на першій сторінці, проте пояснювали причини апатії по-різному. Одні приписували її появу впливу телевізійної пропаганди насильства, інші пов'язували апатію з пригніченою агресивністю, але більшість вважала головними причинами виникнення апатії «деперсоналізацію» міського життя, появу «мегаполісного суспільства» і «відчуження індивіда від групи». Навіть Розенталь, газетяр, який першим розповів цю історію читачам і зрештою зробив її предметом своєї книги, приєднався до тих, хто причиною трагедії, яка трапилася, вважав загальну апатію, особливо поширену у великих містах.

«Ніхто не може сказати, чому ці 38 людей не підняли слухавку телефону і не набрали номер поліції в той час, коли міс Дженовезе голосно кликала на допомогу, власне, вони й самі не можуть цього пояснити. Однак можна припустити, що їхня бездіяльність була наслідком апатії, породжуваної життям у великому місті. Фактично це питання психологічного виживання людини, яка постійно зазнає пресингу мільйонів людей. Єдиний спосіб захиститися від вторгнення на особисту територію — ігнорувати оточуючих якомога частіше.

Байдужість до сусіда і його бід є умовним рефлексом у жителів як Нью-Йорка, так і інших великих міст»⁷.

Оскільки історія з Дженовезе обростала новими подробицями — вона стала темою не тільки книги Розенталя, але й численних газетних і журнальних статей, кількох телевізійних документальних фільмів та експериментальної п'єси, — вона привернула увагу двох професорів психології, що працювали в Нью-Йорку, — Бібба Латане і Джона Дарлей. Вони досліджували звіти про справу Дженовезе і на підставі свого знання соціальної психології зробили висновок, який на перший погляд може видатися просто неймовірним: трагедія сталася тому, що були присутні 38 свідків. У всіх газетних повідомленнях неодмінно наголошували, що вбивця не був зупинений, незважаючи на те, що 38 осіб спостерігали за ним. Латане і Дарлей вирішили, що ніхто не допоміг Кетрин саме тому, що було так багато спостерігачів. Психологи припустили, що принаймні з двох причин сторонній спостерігач, швидше за все, не надасть допомогу людині, що потрапила в скрутне становище, якщо поряд з ним будуть інші спостерігачі. Перша причина досить проста. У разі присутності кількох потенційних помічників на місці події особиста відповідальність кожного індивіда знижується: «Можливо, хтось інший допоможе або зателефонує в поліцію; напевно, хтось це вже зробив». Оскільки всі думають, що хтось допоможе або вже допоміг, ніхто не допомагає.

Друга причина є психологічно більш тонкою; вона охоплює принцип соціального доказу і феномен плюралістичного невігластва. Дуже часто критичне становище не схоже на явно критичне. Людина, що лежить на дорозі, — це жертва серцевого нападу або гіркий п'яниця? Різкі звуки, що доносяться з вулиці, — це постріли або вихлопи вантажівки? Крики біля сусідніх дверей — це бандитський наліт, що вимагає виклику поліції, або особливо «гучна» подружня сварка, втручатися в яку не завжди доречно? Що відбувається? У подібних неви-

значених випадках люди схильні озиратися на інших, щоб отримати ключі до розгадки. За реакцією інших свідків ми намагаємося дізнатися, чи є та чи інша ситуація критичною.

Однак ми зазвичай не думаємо про те, що всі інші спостерігачі, імовірно, так само як і ми, шукають соціального доказу. І оскільки всі ми воліємо здаватися впевненими і холоднокровними, ми шукаємо цей доказ спокійно, кидаючи нишком погляди на тих, хто нас оточує. Тому у важких ситуаціях всі зазвичай здаються незворушними і бездіяльними. У результаті, відповідно до принципу соціального доказу, важливим подіям часто не надають належного значення. У цьому, як вважають Латане і Дарлей, і полягає суть феномену плюралістичного невігластва. «Кожна людина вирішує, що, оскільки ніхто не стурбований, все гаразд. Тим часом небезпека може досягти такої точки, коли будь-хто, перебуваючи на самоті і не підпадаючи під вплив спокою інших, напевно почав би реагувати»⁸.

З міркувань Латане і Дарлея можна зробити цікавий висновок: сподівання жертви, що перебуває в екстремальній ситуації, на те, що в натовпі вона опиниться в безпеці, можуть не виправдатися. Шансів на порятунок у неї буде більше, якщо поблизу опиниться один-єдиний сторонній спостерігач, а не натовп. Щоб перевірити правильність цього припущення, Дарлей і Латане за допомогою своїх студентів і колег провели низку досліджень і отримали цікаві результати. Дослідники інсценували різні надзвичайні ситуації, свідками яких були або поодинокі індивіди, або групи людей. Потім вони підраховували кількість випадків, коли людина, що несподівано потрапила в біду, дістала допомогу. У першому експерименті, що проводили в Нью-Йорку, брав участь студент коледжу, який робив вигляд, що у нього напад епілепсії. Молодому чоловікові допомогли у 85 % випадків, коли свідком удаваного нападу ставав один перехожий, і тільки в 35 % випадків, коли поруч опинялися кілька сторонніх спостерігачів.

Оскільки майже всі свідки-одинаки готові прийти на допомогу, навряд чи буде правильним вважати, що наше суспільство — це «холодне суспільство», де нікого не турбують страждання тих, хто поряд. Очевидно, що на бажання людей надати жертві допомогу в адекватному обсязі якимось впливає присутність інших сторонніх спостерігачів.

Щоби оцінити роль соціального доказу у виникненні повсюдної апатії у свідків різних пригод, умови експерименту були дещо змінені. У групи свідків різних надзвичайних подій впроваджували спеціально підготовлених людей, які поводитися так, ніби нічого екстраординарного не сталося. Наприклад, під час іншого експерименту, що проводили в Нью-Йорку, 75 % одинаків, які бачили дим, що просочується з-під дверей, повідомляли про це в пожежну службу; якщо ж дим бачили троє людей, про нього повідомляли тільки у 38 % випадків. Однак найрідше сторонні спостерігачі вчиняли якісь дії тоді, коли група з трьох осіб, з-поміж яких було двоє, яких проінструктували ігнорувати дим; за цих умов про дим повідомляли тільки в 10 % випадків. У ході подібного дослідження, що проводилося в Торонто, поодинокі сторонні спостерігачі надавали екстрену допомогу в 90 % випадків, у той час як допомога надходила лише в 16 % випадків, коли сторонній спостерігач опинявся в товаристві двох підставних осіб, що залишалися пасивними.

Подібні дослідження проводили протягом більш ніж десяти років. Тепер вчені, які вивчають соціальні проблеми, знають, коли сторонній спостерігач, швидше за все, буде пропонувати допомогу в критичній ситуації. По-перше, — всупереч точці зору, згідно з якою ми є суспільством безсердечних, байдужих людей, — можна констатувати, що сторонні свідки напевно допоможуть у критичній ситуації, якщо будуть переконані, що ситуація справді надзвичайна. У цьому випадку число сторонніх спостерігачів, які або втручаються самі, або викликають допомогу, є досить-таки великим, що саме по собі

втішає. Наприклад, у чотирьох незалежних експериментах, що проводили у Флориді, було інсценовано нещасні випадки, у яких роль потерпілого виконував робочий, що опікувався технічним обслуговуванням. Коли ставало зрозуміло, що людина поранена і потребує допомоги, їй допомагали в 100% випадків у двох експериментах. В інших двох експериментах, де допомога потерпілому передбачала й маніпуляції з потенційно небезпечними електричними проводами, жертва все одно отримувала допомогу сторонніх у 90 % випадків. Необхідно відзначити, що процент надання допомоги був високим незалежно від того, поодинці або в складі групи спостерігали свідки за тими подіями, що відбувалися⁹.

Ситуація набуває зовсім іншого характеру, коли сторонні спостерігачі, як це буває часто, не можуть бути впевненими в тому, що спостережувана ними пригода є надзвичайною. У такому випадку жертві швидше надасть допомогу одиночний спостерігач, а не група, особливо якщо люди в групі не знайомі одне з одним. Схоже, феномен плюралістичного невігластва найбільш виражено проявляється серед незнайомих одне з одним: на публіці нам подобається бути ввічливими і досвідченими, і оскільки ми не знайомі з реакціями тих, кого не знаємо, то навряд чи покажемо тим, хто поряд, своє занепокоєння і зуміємо розпізнати на їхніх обличчях вираз стурбованості, коли опинимось в групі незнайомців. Саме тому ми можемо вважати критичну ситуацію ординарною, і жертва через це постраждає¹⁰.

На основі отриманих даних може бути сконструйована інформаційно змістовна модель. Усі фактори, які знижують шанси жертви на допомогу сторонніх спостерігачів в екстремальній ситуації, зазвичай наявні у великому місті на противагу сільській місцевості.

1. На відміну від сільського життя, міське життя гучне, метушливе, часом нагадує вир. Міському жителю важко буває швидко й правильно оцінити ситуацію, яку він спостерігає.

2. Міста відрізняються велелюдністю; отже, люди рідко бувають самі, коли стають свідками надзвичайної події.
3. Жителі великих міст знають набагато менше своїх сусідів, аніж мешканці маленьких містечок; тому жителі великих міст з більшою ймовірністю опиняться в групі незнайомих, коли стануть свідками надзвичайної події.

Ці три основні характеристики урбаністичної культури — безладність, перенаселеність міст, незнання одне одного — співвідносяться з факторами, що, як показують дослідження, знижують активність сторонніх спостерігачів щодо надання допомоги жертвам. Отже, ми можемо пояснити, чому за такої кількості надзвичайних випадків у містах свідки не діють; причому для цього зовсім не обов'язково вдаватися до таких зловісних концепцій, як «урбаністична деперсоналізація» або «мегаполісне відчуження».

Як не стати жертвою

На жаль, правильного визначення джерела небезпек, якими сповнене сучасне міське життя, недостатньо, щоби позбавити їх людей. Більше того, оскільки населення практично всіх країн світу поступово переміщується у великі міста — через десятиліття міські жителі становитимуть половину людства, — дедалі важливішою стає потреба навчитися протистояти цим небезпекам. У цьому нам, безумовно, допоможе розуміння причин, з яких виникає апатія у стороннього спостерігача. Озброєна науковим знанням, людина, що потрапила в критичну ситуацію, може значно збільшити свої шанси на отримання допомоги від тих, хто поряд. Головне — це зрозуміти, що спостерігачі, якщо їх декілька, не допомагають скоріше тому, що вони не впевнені в необхідності надання допомоги, а не тому, що вони черстві за своєю природою. Люди не допомагають тому, що не знають, чи справді ситуація, за якою вони спостерігають, критична

і чи повинні саме вони вчинити якісь дії. Коли люди відчують відповідальність за події, вони надзвичайно чуйні!

Якщо ми зрозуміли, що наш ворог — просто стан невизначеності, то ті, що потрапили в критичну ситуацію, зможуть зменшити цю невизначеність, убезпечивши себе таким чином. Уявіть, наприклад, що ви літньої днини слухаєте концерт у парку. Коли концерт закінчується і люди починають розходитися, ви відчуваєте слабке оніміння в одній руці, але вирішуєте, що через це не варто турбуватися. Однак, рухаючись разом із натовпом до виходу з парку, ви відчуваєте, як оніміння поширюється вгору по руці і частині обличчя. Повністю дезорієнтовані, ви вирішуєте на хвилинку присісти біля дерева, щоб відпочити. Незабаром ви розумієте, що справи погані. Ви повністю втрачаєте координацію, вам стає важко ворухити губами і язиком. Ви намагаєтеся піднятися, але не можете. Страшна думка пронизує свідомість: «О боже, у мене параліч!» Люди проходять повз, і більшість їх не звертає на вас жодної уваги. Деякі перехожі, які помітили, як ви важко опустилися на землю, або звернули увагу на дивний вираз вашого обличчя, шукають соціального доказу навколо себе і, бачачи, що ніхто більше не реагує, проходять повз, переконані, що все гаразд.

Якби ви опинилися в подібному становищі, що б ви могли зробити для отримання допомоги від перехожих? Оскільки ваш фізичний стан швидко погіршувався б, вирішальним фактором став би час. Якщо до надання допомоги ви б утратили здатність говорити або знепритомніли, ваші шанси на порятунок значно знизилися б. У такій ситуації необхідно спробувати негайно викликати допомогу. Але якій формі прохання слід віддати перевагу? Стогони, скарги або відчайдушні крики навряд чи підійдуть. Вони можуть привернути до вас увагу перехожих, але не переконують їх у тому, що ви справді перебуваєте в критичному становищі.

Якщо для одержання допомоги ваших відчайдушних криків виявиться недостатньо, спробуйте діяти більш конкретно. Вам необхідно зробити щось більше, ніж просто спробувати привернути до себе увагу, тобто переконати перехожих у необхідності надати допомогу. Ви не повинні дозволяти стороннім спостерігачам визначати ситуацію як некритичну. Спробуйте кричати «Допоможіть!», щоб висловити свою потребу у негайній допомозі. І не турбуйтеся про те, що можете перебільшити серйозність свого стану. Нерішучість, зниклобість тут недоречні, адже йдеться про ваше здоров'я, а можливо, і життя.

Але навіть гучний відчайдушний заклик про допомогу не у всіх випадках дасть ефект. Хоча він може зменшити сумніви сторонніх спостерігачів щодо надзвичайності ситуації, що виникла, він не розв'яже інші сумніви, що неминуче з'являться у кожного перехожого: «Яка допомога тут потрібна? Чи зможу саме я надати цю допомогу, а може, це має зробити хтось більш кваліфікований? Чи вирушив вже хто-небудь за професійною допомогою, чи це моя справа?» Поки роззави стоять, видивляючись на вас і намагаючись відповісти на ці питання, дорогоцінний час спливає.

Отже, ставши жертвою обставин, ви повинні зробити щось більше, ніж просто переконати сторонніх спостерігачів в необхідності надання вам екстреної допомоги; ви також повинні позбавити їх сумнівів щодо того, яка саме допомога потрібна і хто повинен її надати. Як це зробити найефективніше?

Ґрунтуючись на результатах безлічі проведених досліджень, я б порадив виділити одного індивіда з юрби: дивіться прямо на цю людину і більше ні на кого і звертайтеся виключно до нього: «Ви, сер, у блакитному піджаку, мені потрібна ваша допомога. Викличте лікарів». Однією цією фразою ви розсієте всі можливі сумніви, які могли б перешкодити наданню допомоги або відтермінувати її. Зробив-

ши таку заяву, ви робите людину в блакитному піджаку своїм «рятівником». Він зрозуміє, що потрібна екстрена допомога, причому він, а не хтось інший повинен надати цю допомогу; і нарешті, він правильно і швидко здогадається, яка саме допомога потрібна. Численні дослідження показують, що результатом подібних дій буде негайна реакція людини, до якої ви звертаєтеся.

Таким чином, головне в критичній ситуації — розвіяти сумніви оточення щодо вашого стану та їхньої відповідальності. Заявляйте відкрито, наскільки це можливо, що ви потребуєте допомоги. Не дозволяйте стороннім спостерігачам доходити власних висновків, оскільки принцип соціального доказу і пов'язаний з ним феномен плюралістичного невігластва можуть змусити їх визначити виниклу ситуацію як некритичну.

І вимагайте допомоги в окремого індивіда з групи глядачів. Боріться з природним бажанням виступити зі спільним закликком про допомогу. Вибирайте одну людину і доручайте що-небудь саме їй. В іншому випадку будь-яка людина в натовпі припустить, що хтось інший повинен допомогти, допомагає або вже допоміг. З усіх методик досягнення поступливості, викладених у цій книзі, можливо, найважливіше пам'ятати саме про цю. Адже відсутність реакції на заклик про допомогу в критичній ситуації може мати трагічні наслідки для вашого життя.

Не так давно я переконався в цьому особисто. Я потрапив у доволі серйозну автомобільну аварію. Я та інший водій тяжко травмувалися: людина, що була за кермом зустрічної автівки, знепритомніла, впавши на кермо, а мені, скривавленому і ледь притомному, пощастило вибратися з машини. Аварія трапилась посеред перехрестя, на очах у багатьох автомобілістів, що стояли на світлофорі. Коли я стояв навколішки біля дверцят свого авто, намагаючись отямитися, загорілося потрібне світло, і машини повільно рушили; водії, хоч і витріщалися на мене, так і не зупинилися.

Я пам'ятаю, як я думав: «О ні, усе відбувається саме так, як говорять дослідження. Вони всі проїжджають повз!» Мені пощастило, що я психолог і знаю достатньо про дослідження, які проводять зі сторонніми спостерігачами. Я обміркував свою ситуацію з позицій цих досліджень і зрозумів, як мені діяти. Підвівшись, щоб мене помітили, я знаком показав одному водієві: «Зателефонуйте в поліцію!»; жестом підкликав другого і третього: «Рушайте сюди, потрібна ваша допомога». Реакція була миттєвою. Вони негайно викликали поліцію і «швидку», відтерли кров з мого обличчя, підклали піджак мені під голову і добровільно зголосилися стати свідками аварії. Один з них навіть запропонував відвезти мене до лікарні.

Допомога була не тільки швидкою, але й щирою та захопливою. Водії, що в'їхали на перехрестя і побачили навколо мене купу машин, також зупинились і почали допомагати другому потерпілому. Тепер принцип соціального доказу спрацював на нас. Адже фокус полягає в тому, щоби штовхнути м'ячик у потрібному напрямку. Щойно це сталося, я зміг розслабитися і дозволив розкритися щиросердю сторонніх спостерігачів та рушійній силі соціального доказу доробити те, що належало.

РОБИ, ЯК Я

Як вже було зазначено, принцип соціального доказу, як і всі інші знаряддя впливу, в одних умовах працює краще, ніж в інших. Ми вже вивчили одну з цих умов — невизначеність. Без сумніву, коли люди не почуваються впевнено, вони більшою мірою орієнтуються на дії інших, щоб вирішити, як діяти їм самим. Крім того, надзвичайно важливим є фактор подібності. Принцип соціального доказу діє найбільш сильно, коли ми спостерігаємо за діями таких самих людей, як ми самі. Саме поведінка людей, які мають з нами багато спіль-

ного, дає нам краще розуміння того, яка поведінка є правильною для нас. Тому ми більш схильні наслідувати приклад схожого на нас індивіда, ніж несхожого.

Я вважаю, що саме з цієї причини ми так часто чуємо в рекламних роликах свідчення середньостатистичних людей з вулиці. Рекламодавці знають: щоб продати пересічному глядачеві, треба показати йому, що іншим «пересічним» людям цей продукт дуже подобається і вони ним охоче користуються. Незалежно від того, що це за продукт — безалкогольний напій, знеболювальне або пральний порошок, ми чуємо, як їх вихваляють Джон або Мері. Такі самі, як усі.

Це припущення підтверджено результатами наукових досліджень. Цікавий експеримент провели психологи з Колумбійського університету. Дослідники розклали на землі в різних місцях Манхеттена гаманці, щоб поспостерігати за поведінкою тих, хто їх знайде. У всіх гаманцях було по два долари готівкою, чек на 26 доларів і відомості про «власника» гаманця. Крім того, у кожного гаманця було вкладено лист, з якого ставало зрозуміло, що гаманець губили не один раз, а двічі. Лист було написано власнику гаманця людиною, яка нібито знайшла його раніше і збиралася повернути господареві. Той, хто знайшов його, зазначав у своєму листі, що він радий допомогти і що йому приємно надати послугу.

Для кожного, хто знайшов гаманець, було очевидно, що цей індивід, який керувався кращими спонуканнями, сам загубив гаманця дорогою до поштової скриньки — гаманець був загорнутий у конверт з адресою власника. Дослідники хотіли дізнатися, скільки людей, що знайшли такий гаманець, наслідуватимуть приклад першого, хто його знайшов, і відправлять цей гаманець поштою його власнику. Однак, перш ніж розкидати гаманці, дослідники змінили одну деталь в половині листів. Деякі листи були написані нібито середнім американцем стандартною англійською мовою, у той час як інші листи були написані лаmanoю англійською

і з них ставало зрозуміло, що автор послання — нещодавно прибулий іноземець. Іншими словами, людину, яка першою знайшла гаманець і спробувала його повернути, цей лист характеризував або як схожу на більшість американців, або як несхожу.

Цікаво було дізнатися, чи змінить плани людей, які знайшли гаманця і листа, фактор подібності. Відповідь була чіткою: тільки 33 % гаманців були повернуті в тому випадку, коли автор листів, що раніше знайшов гаманець, був «чужим», тобто несхожим на них, і щонайменше 70 % гаманців були повернуті, коли його визнали «своїм». Ці результати говорять про існування факторів, що обмежують дію принципу соціального доказу. Ми найбільше орієнтуємося на дії інших, щоб вирішити, яка поведінка є правильною для нас, тоді, коли ми вважаємо цих інших схожими на нас.

Сказане стосується не тільки дорослих, але й дітей. Дослідники, що працюють у сфері охорони здоров'я, з'ясували, що запроваджена в школах програма, спрямована на боротьбу з курінням, має стійкі результати тільки тоді, коли в ролі агітаторів виступають лідери-однолітки. Інше дослідження показало, що діти, які бачили фільм про візит до дантиста в спокійних, оптимістичних тонах, змінювали своє ставлення до зубного лікаря переважно тоді, коли вони були в тому ж віці, що й «герой» фільму¹¹. Шкода, я не знав про результати цього дослідження, коли кілька років тому намагався заспокоїти свого сина Криса в іншій ситуації.

Я живу в Аризоні, де в багатьох будинках на задніх дворах є плавальні басейни. На жаль, щороку кілька маленьких дітей, залишених без нагляду, тонуть у таких басейнах. Тому я твердо вирішив навчити Криса плавати в ранньому віці. Проблема полягала не в тому, що він боявся води. Навпаки, він любив її. Але Крис не йшов у басейн, не надівши на себе надувного пластикового круга. Я намагався і вмовляти, і соромити його, але марно — він не хотів іти у воду без круга.

Промучившись так протягом двох місяців, я найняв свого студента-випускника. Незважаючи на свій досвід колишнього охоронця та інструктора з плавання, він, так само як і я, нічого не зміг вдіяти. Йому не вдалося вмовити Криса бодай раз спробувати поплавати в басейні без надувного круга.

Приблизно в цей же час Крис почав відвідувати денний табір. У цьому таборі діти, попри інше, могли користуватися великим басейном, якого Крис старанно уникав. Одного разу, незабаром після фіаско студента-випускника, я прийшов за Крисом трохи раніше й побачив, як він, розігнавшись, стрибнув з трампліна в центр найглибшої частини басейну. У паніці я почав стягувати черевики, щоб стрибнути слідом за сином, але тут побачив, що він виринув на поверхню і благополучно приплив до бортика басейну — куди я і рвонув, з черевиками в руках, щоб зустріти його.

— Крисе, ти можеш плавати, — вигукнув я збуджено. — Ти можеш плавати!

— Так, — відповів той недбало. — Я сьогодні навчився.

— Це приголомшливо! Це приголомшливо! — бурмотів я, енергійно жестикулюючи, щоб висловити своє захоплення. — Але як ти сьогодні зумів обійтися без свого пластикового круга?

Дивлячись на мене трохи зніяковіло, оскільки його батько, мабуть, марив, стоячи при цьому в шкарпетках у калюжі і розмахуючи черевиками, Крис пояснив:

— Ну, мені три роки, і Томмі три роки. Томмі може плавати без круга, значить, я теж можу.

Мені захотілося вдарити себе по лобі. Звичайно, саме маленький Томмі, а не студент-випускник з ростом шість футів і два дюйми потрібен був Крису для отримання інформації про те, що він може і що йому слід робити. Якщо б я був трошки кмітливіший, я міг би раніше скористатися прикладом Томмі і, можливо, заощадив би багато часу. Я міг би просто зауважити, що Томмі добре плаває, а потім домовитися

з його батьками про те, щоб хлопчики провели разом вікенд, плаваючи в нашому басейні. Вважаю, Крис відмовився б від свого пластикового круга вже до кінця дня¹¹.

Будь-який чинник, який здатний спонукати 70 % нью-йоркців повернути гаманець власникові, включаючи весь його вміст (або може зменшити ймовірність того, що діти почнуть курити чи боятимуться візиту до зубного лікаря), слід вважати приголомшливим. Однак результати досліджень усього лише натякають на те, наскільки потужно дії схожих на нас членів суспільства впливають на нашу поведінку. Існують інші, більш яскраві приклади. Ось один з них. Після того як на перших шпальтах газет з'являється розповідь про яке-небудь самогубство, літаки — приватні літаки, реактивні літаки, що належать великим корпораціям, рейсові авіалайнери — починають падати з неба з більшою частотою.

Так, було показано, що одразу після хвилі публікацій, які розповідали про самогубства, кількість людей, які померли під час авіакатастроф, збільшується на 1000 %! Більше того: зростання кількості смертей від нещасних випадків стосується не тільки загибелі в літаках. Кількість дорожньо-транспортних пригод також різко збільшується¹². У чому ж причина?

Одразу ж напрошується одне пояснення: ті самі соціальні умови, які змушують деяких людей вчиняти самогубства, «змушують» інших вмирати від нещасних випадків. Наприклад, певні індивіди, схильні до самогубства, можуть реагувати на несприятливі соціальні фактори (економічні спади, зростання злочинності, міжнародну напруженість) рішенням піти з життя. Інші ж будуть реагувати на ці самі чинники інакше: вони можуть ставати злими, нетерплячими, нервовими, розсіяними. І в такому стані люди в нашому суспільстві часто керують машинами та літаками або обслуговують їх. Звідси різке збільшення числа повітряних катастроф і дорожньо-транспортних пригод.

Відповідно до цієї точки зору, одні й ті самі соціальні фактори можуть викликати не тільки самогубства, але й смерті внаслідок нещасних випадків. Тому ми бачимо такий тісний зв'язок між розповідями про самогубства і фатальними катастрофами. Але інші не менш цікаві статистичні дані показують, що це не зовсім справедливе пояснення. Кількість транспортних катастроф істотно збільшується тільки в тих регіонах, де випадки самогубства широко висвітлювали в засобах масової інформації. В інших областях, де соціальні умови ті самі, але газети не публікували статей про самогубства, різкого збільшення кількості подібних катастроф не відбувається. Більше того, чим ширший розголос, якого набуває випадок самогубства, тим більше потім відбувається катастроф. Отже, соціальні фактори самі по собі не викликають, з одного боку, самогубства, а з іншого — фатальні нещасні випадки. Саме публікації розповідей про самогубства призводять до аварій автомобілів та літаків.

Для того щоб пояснити, наскільки тісний зв'язок між публікаціями статей про самогубства і наступними катастрофами, була запропонована гіпотеза «тяжкої втрати». Оскільки в розміщених на перших шпальтах газет історіях про самогубства мова зазвичай іде про добре відомих і шанованих громадських осіб, можливо, їхня смерть, яку висвітлюють у пресі, уводить деяких людей у стан шоку або глибокого смутку. Приголомшені і знервовані, ці індивіди починають проявляти недбалість під час керування автомобілями та літаками. У результаті відбувається різке збільшення кількості смертельних нещасних випадків. Хоча теорія «тяжкої втрати» допомагає пояснити зв'язок між ступенем розголосу про випадки самогубств і подальшими аваріями, вона, однак, не може пояснити інший вражаючий факт: газетні публікації, що повідомляють про самогубства окремих людей, викликають збільшення кількості нещасних випадків, під час яких гине тільки одна людина, у той час як публікації, що повідомляють

про інциденти, під час яких сталося самогубство і вбивство, викликають збільшення нещасних випадків тільки зі значною кількістю жертв. Ці дивовижні факти не можуть бути пояснені самою лише теорією «тяжкої втрати».

Як видно, вплив повідомлень про самогубства на характер повітряних катастроф і дорожньо-транспортних пригод є фантастично специфічним. Розповіді про «чисті» самогубства, за яких помирає тільки одна людина, породжують аварії, у яких помирає також тільки одна людина; історії ж про самогубства в поєднанні з убивствами, під час яких трапляються множинні смерті, породжують катастрофи, у яких також гине багато людей. Якщо ні «соціальні умови», ні теорія «тяжкої втрати» не пояснюють цю сукупність фактів, що заганяє в глухий кут, то як же можна її пояснити? У Каліфорнійському університеті в Сан-Дієго працює соціолог, який гадає, що знайшов відповідь. Його ім'я Девід Філіпс, і він посилається на так званий феномен Вертера.

Історія відкриття феномена Вертера лякає і одночасно інтригує. Понад два століття тому великий німецький письменник Йоганн фон Гете опублікував свій знаменитий роман «Страждання юного Вертера» (*Die Leiden des jungen Werthers*). Книга, головний герой якої, Вертер, вкорочує собі віку, мала величезний вплив на читачів. Вона не тільки зробила Гете знаменитим, але й, крім того, спричинила хвилю самогубств по всій Європі. Цей феномен був настільки потужним, що влада в деяких країнах заборонила роман.

У своїй роботі Філіпс вивчив вплив феномена Вертера на людей у минулому і в наш час. Проведене ним дослідження показало, що одразу після публікації на перших шпальтах газет розповіді про самогубство число скоєних самогубств різко збільшується в тих географічних районах, де цей випадок набув широкого розголосу. Це, як вважає Філіпс, свідчить про те, що деякі неврівноважені люди, прочитавши про самогубство якоїсь людини, вбивають себе, наслідуючи опи-

саного самогубця. Це ще одна ілюстрація принципу соціального доказу: люди вирішують, як їм слід чинити в складних обставинах, на підставі того, як діяли деякі інші люди, які відчували труднощі.

Філіпс уважно вивчив статистичні дані про самогубства в Сполучених Штатах з 1947 по 1968 рік. Він виявив, що протягом двох місяців після кожної публікації на перших шпальтах газет розповіді про самогубство в середньому відбувалося на 58 самогубств більше, ніж зазвичай. У певному сенсі кожне повідомлення про самогубство вбивало 58 осіб, які могли б продовжувати жити. Філіпс також з'ясував, що відчутною є тенденція самогубств породжувати самогубства переважно в тих областях, де перший випадок самогубства широко висвітлювали в пресі; причому чим ширшим був розголос, якого здобув цей випадок, тим більшою була кількість наступних самогубств.

Можливо, факти, що стосуються феномену Вертера, здалися вам підозріло схожими на факти, що стосуються впливу повідомлень про самогубства на число катастроф зі смертельним результатом у повітрі і на дорогах. Цю схожість відзначив і Філіпс. Фактично, як стверджує вчений, усі «додаткові» смерті, що йшли за публікацією розповіді про самогубство, є за своєю суттю наслідувальними самогубствами. Дізнавшись про самогубство якоїсь людини, значна кількість людей вирішує, що самогубство є виходом і для них. Деякі з цих індивідів, не вагаючись, одразу ж наслідують страшний приклад, що викликає стрибок рівня кривої самогубств.

Інші, однак, менш прямолінійні. З деяких причин — щоб зберегти свою репутацію, позбавити родину від ганьби і важких переживань, дати можливість своїм родичам отримати страховку — вони не хочуть показувати, що воліють вбити самих себе. Ці люди прагнуть створити враження, що вони загинули від нещасного випадку. Тому вони навмисно, але не афішуючи своїх дій спричиняють аварії автомашин або

літаків, якими керують або в яких просто їдуть або летять. Подібні плани можна здійснити різними способами. Пілот може опустити ніс літака в момент зльоту або «з невідомих причин» приземлитися на зайняту іншим літаком злітно-посадкову смугу всупереч інструкціям диспетчерів з контрольної вежі; водій машини може раптово повернути вбік і врізатися в дерево або в іншу машину; пасажир може рознервувати водія і зумовити тим самим катастрофу; пілот приватного літака може, незважаючи на всі попередження, врізатися в інший літак. Таким чином, збільшення кількості аварій, що слідує після опублікування повідомлень про самогубство на перших шпальтах газет, на думку Філіпса, пояснюється завуальованим проявом феномена Вертера.

Я вважаю це дослідження блискучим. По-перше, воно пре-красно пояснює, що відбувається. Якщо катастрофи справді являють собою приховані випадки наслідувального самогубства, не дивно, що помітне збільшення числа аварій зазвичай відбувається після тих випадків самогубств, які найбільш широко висвітлювали засоби масової інформації і, отже, стали відомі багатьом людям. Крім того, стає зрозуміло, чому кількість катастроф значно збільшується тільки в тих областях, де публікували повідомлення про самогубства. Логічним видається навіть те, що випадки суїциду з однією жертвою зазвичай спричиняють такі катастрофи, у яких гине єдина жертва, у той час як випадки самогубства багатьох людей зазвичай тягнуть за собою катастрофи, у яких гине безліч жертв. Ключем до розуміння причин усіх цих випадків є наслідування.

Утім, із дослідження Філіпса можна зробити ще один важливий висновок. Це дослідження дозволяє нам не тільки пояснювати наявні факти, але й робити прогнози. Наприклад, якщо хвиля аварій, що йде за публікацією оповідань про самогубства, справді зумовлена наслідуванням, а не просто випадковими діями, то в цих аваріях має загинути

особливо багато людей. Цілком імовірно, що люди, які намагаються вбити себе, будуть «влаштовувати» катастрофи так (натискати на акселератор замість гальма, опускати ніс літака замість того, щоб піднімати його), щоб вони були якомога страшнішими. Наслідком має стати швидка і вірна смерть. Коли Філіпс вивчив звіти авіадиспетчерів, щоб перевірити правильність зробленого ним прогнозу, він виявив, що середня кількість людей, які гинуть в авіакатастрофах, більш ніж втричі вища у випадках, коли аварії відбуваються через тиждень після опублікування повідомлення про самогубство, ніж у випадках, коли вони відбуваються за тиждень до публікації. Схожий феномен можна виявити і в дорожній статистиці, де є дані про значну кількість жертв автомобільних катастроф, зафіксовану після публікації розповідей про самогубства. Жертви таких автомобільних катастроф помирають в чотири рази швидше, ніж звичайно.

Вельми цікавим є ще один зроблений Філіпсом висновок. Якщо катастрофи, що настають за повідомленнями про самогубства, справді являють собою випадки наслідувальних смертей, тоді наслідувачі, швидше за все, повинні копіювати самогубства людей, які на них схожі. Згідно з принципом соціального доказу, ми використовуємо інформацію про те, як поведуться інші, щоб вирішити, як слід поводитися нам самим. Як показує експеримент з підкинутими гаманцями, на нас найбільше впливають дії людей, схожих на нас.

Отже, міркував Філіпс, якщо за цим феноменом ховається принцип соціального доказу, має бути якась явна схожість між жертвою широко висвітленого у ЗМІ самогубства і тими, хто загинув в автокатастрофах, що сталися після опублікування розповіді про цей випадок. Щоб перевірити своє припущення, Філіпс вивчив звіти про дорожньо-транспортні пригоди, у яких фігурували одна машина і один водій. Дослідник порівнював вік самогубця з віком водіїв, що загинули в аваріях за участі тільки однієї, їхньої машини,

одразу після того, як повідомлення про самогубця з'явилося у пресі. І знову прогнози виявилися разюче точними: якщо в газеті детально описували самогубство молодої людини, саме молоді водії врзалися в дерева, стовпи й огороження; якщо ж повідомлення в пресі стосувалося самогубства людини більш старшого віку, у подібних катастрофах гинули водії тієї ж вікової групи, що й самогубця.

Ці статистичні дані вразили мене. Очевидно, принцип соціального доказу є настільки універсальним і могутнім, що він впливає на прийняття людиною найбільш фундаментального рішення — жити чи вмерти. Висновки, зроблені Філіпсом, засвідчили прикру тенденцію: публікації розповідей про самогубство зазвичай спонукають людей, схожих на самогубцю, вбивати самих себе, тому що вони починають вважати ідею самогубства цілком «законною». Дані, які підтверджують, що вмирає багато безневинних людей, не можуть не насторожувати. Були побудовані спеціальні графіки, які наочно засвідчують збільшення кількості авто- і авіакатастроф, що трапляються після публікацій повідомлень про самогубства. Одного погляду на ці графіки достатньо для того, щоб почати турбуватися за власну безпеку. Ця похмура статистика так сильно вплинула на мене, що я почав звертати увагу на статті про самогубства, які періодично з'являються на перших шпальтах газет, і відповідним чином коригувати свою поведінку протягом деякого часу після їх появи. Я намагаюся бути особливо обережним за кермом свого автомобіля. Я неохоче вирушаю в тривалі поїздки, що вимагають повітряних перельотів. Якщо я все-таки повинен летіти протягом «періоду ризику», я оформлюю набагато соліднішу страховку, ніж зазвичай. Філіпс зробив велику послугу, продемонструвавши, що наші шанси на виживання в дорозі суттєво змінюються залежно від часу, який минув від моменту публікації про самогубство. Було б нерозумним не використовувати ці знання.

Філіпс також провів серію широкомасштабних досліджень з виявлення причин вбивств. Результати цих досліджень не можуть не викликати тривогу. Було з'ясовано, що число скоєних вбивств різко збільшується після широкого висвітлення засобами масової інформації актів насильства. Повідомлення у вечірніх новинах про бої боксерів-важковаговиків спричиняють, вочевидь, помітне збільшення числа вбивств у Сполучених Штатах. Аналіз виявленої закономірності, що проводили в період з 1973 по 1978 рік, переконливо показав, що агресивні дії в цьому випадку мають наслідувальний характер. Так, протягом 10 днів після того, як на рингу зазнавав поразки чорний боксер, значно збільшувалася кількість вбивств, жертвами яких були молоді чорні чоловіки, але не молоді білі. Якщо ж програвав білий боєць, саме молодих білих чоловіків, а не молодих чорних вбивали частіше в наступні 10 днів¹³. Об'єднуючи результати цього дослідження з раніше зробленими Філіпсом висновками, що стосуються вчинення самогубств, можна з упевненістю сказати, що масове висвітлення агресії в ЗМІ призводить до жахливої тенденції: поширення агресивного настрою, який може бути спрямований як проти самого себе, так і проти іншого.

Роботи лікаря Філіпса та інші аналогічні їм допомагають нам оцінити масштаби впливу на нашу поведінку схожих на нас людей. Усвідомивши грандіозність цього, ми можемо зрозуміти причини одного з найбільш широкомасштабних «актів поступливості» нашого часу — масового самогубства в Джонстауні, у Гайані. Ця трагічна подія заслуговує детального розгляду.

Організація культового типу «Народний Храм», що виникла в Сан-Франциско, вербувала до себе незаможних жителів цього міста. У 1977 році преподобний Джим Джонс — безперечний політичний і духовний лідер групи — облаштувався з більшою частиною членів організації в невеликому поселенні

в джунглях Гайани в Південній Америці. Там «Народний Храм» існував у відносній безвісності аж до 18 листопада 1978 року, коли конгресмен з Каліфорнії Лео Р. Райан (він прибув до Гайани, щоб провести розслідування щодо культу), три члени його групи, що проводили розслідування, і один відступник культу були вбиті під час спроби вилетіти з Джонстауна. Впевнений у тому, що він буде арештований і звинувачений у вбивствах, у результаті чого «Народний Храм» перестане існувати, Джонс захотів по-своєму вирішити долю «Храму». Він зібрав всіх членів громади і закликав їх до смерті в єдиному акті самознищення.

Першою відреагувала молода жінка, яка спокійно підійшла до цистерни з отрутою, ароматизованою суничною есенцією, дала дозу своїй дитині, прийняла дозу сама, а потім сіла на землю в полі й за чотири хвилини померла в конвульсіях разом зі своєю дитиною. Інші спокійно наслідували її приклад. Хоча жменька джонстаунців вирішила втекти, а деякі члени громади намагалися чинити опір, ті, хто вижили, стверджують, що переважна більшість людей, які померли (а їх було 910 осіб), прийняли отруту спокійно і добровільно.

Повідомлення про цю подію викликало в суспільстві шок. Радіо, телебачення і газети протягом декількох днів видавали найсвіжіші новини та аналітичні матеріали. Кілька днів поспіль наші розмови були заповнені цією темою і питанням: «Скільки мертвих уже знайшли?» Людина, якій вдалося врятуватися, розповіла, що вони пили отруту так, немов були загіпнотизовані або щось у цьому роді. Люди тільки й робили, що питали одне в одного: «Що вони взагалі робили в Південній Америці?», «Що стало причиною?»

Так, що стало причиною? Це ключове питання. Чому люди виявилися такими поступливими? Були запропоновані різні пояснення. Деякі припускали, що неабияке значення мали особливості особистості і відповідно поведінки Джима Джонса. Члени громади любили цю людину, вважали його своїм

рятівником, довіряли йому, як батькові, і шанували його, як імператора. Інші дослідники вважали основною причиною те, що членами «Народного Храму» були люди певного роду. Вони здебільшого були бідними і неосвіченими і готові були відмовитися від свого права на свободу думок і дій заради здобуття безпеки в місці, де всі рішення за них брав би лідер. І нарешті, деякі дослідники підкреслювали, що «Народний Храм» був квазірелігійною організацією, що спиралася на беззаперечний авторитет і сліпу віру в культового лідера.

Без сумніву, у кожній з цих гіпотез є раціональне зерно, але я не вважаю ці пояснення вичерпними. Зрештою, у світі повно релігійних організацій, членів яких веде за собою харизматична фігура. У минулому обставини нерідко складалися подібним чином. Але практично ніколи і ніде не відбувалися події, які б навіть віддалено нагадували інцидент у Джонстауні. Мало б бути щось ще, що відіграло вирішальну роль.

Ключ до розгадки нам допоможе знайти відповідь на таке питання: «Якби громада залишилася в Сан-Франциско, чи підкорилися б її члени вимозі преподобного Джима Джонса вбити себе?» Звісно, це вкрай умоглядне питання, але деякі дослідники не мають сумнівів щодо відповіді. Луїс Джоліон Вест, провідний фахівець у галузі психіатрії та науки про поведінку в UCLA (Університет Каліфорнії, Лос-Анджелес), керівник нейропсихіатричного сектора в цій установі, протягом багатьох років вивчав різні культу. Він почав спостерігати за «Народним Храмом» за вісім років до трагедії, що сталася в Джонстауні. Коли в лікаря Веста брали інтерв'ю безпосередньо після цієї жахливої події, він заявив: «Цього не сталося б у Каліфорнії. Але вони жили в цілковитій ізоляції від світу, у джунглях, у чужій країні».

На жаль, на слова Веста в метушні, що була спричинена трагедією, мало хто звернув увагу. Однак спостереження лікаря Веста цілком співвідносяться з тим, що ми знаємо про принцип соціального доказу, і висвічує причину патологічної

поступливості членів «Народного Храму». Важливою передумовою до цього став переїзд організації роком раніше в порослу джунглями країну з незнайомими звичаями і ворожо налаштованими жителями. Якщо вірити розповідям про злого генія Джима Джонса, він чудово розумів, яку потужну психологічну дію мало на членів групи подібне переселення. Раптово вони опинилися в місці, про яке нічого не знали. Південна Америка, особливо вологі ліси Гайани, не була схожа ні на що з того, що було їм знайоме. Країна, у якій вони опинилися, імовірно, здавалася їм дуже ненадійною.

Невпевненість — права рука принципу соціального доказу. Як уже зазначалося, коли люди невпевнені, вони звертають особливу увагу на дії інших, щоб керуватися ними у своїх власних діях. У ворожому гайанському оточенні члени «Народного Храму» були готові наслідувати приклад інших. Але, як ми вже бачили, особливо заразливим буває приклад схожих людей. Перед нами відкривається жахлива суть диявольськи підступної стратегії преподобного Джима Джонса. У такій країні, як Гайана, для вихідців із Джонстауна не могло бути інших «схожих», крім колишніх жителів Джонстауна.

Те, що є правильним для члена громади, визначалося в основному тим, що робили й у що вірили інші члени комуні, які перебували під сильним впливом Джонса. Розглянуті з цієї точки зору організованість, відсутність паніки, спокій, з яким люди йшли до цистерни з отрутою і до своєї смерті, стають зрозумілими. Члени організації не були загіпнотизовані Джонсом; вони були переконані — і в цьому головну роль відіграв принцип соціального доказу, — що самогубство є правильною дією. Почуття невпевненості, яке члени громади, зрозуміло, зазнали, почувши команду свого лідера, змусило їх подивитися на тих, хто їх оточував, щоб визначити, як слід поводитися в цій ситуації. Особливо важливо те, що члени «Народного Храму» знайшли два суттєвих

громадських докази, кожний з яких підштовхував їх в одному і тому ж напрямку.

Першим соціальним свідченням стали члени групи, які, не замислюючись, прийняли отруту. У будь-якій групі, де панує сильний лідер, завжди знайдеться кілька таких фанатично слухняних індивідів. Важко сказати в цьому випадку, чи були вони заздалегідь спеціально проінструктовані, як треба буде в потрібний момент подати приклад, чи вони просто стали бездумними виконавцями волі Джонса. Це не має значення; психологічний ефект від цих дій, безсумнівно, був дуже сильним. І якщо вже почуте або прочитане повідомлення про самогубство собі подібних може змусити вразливу людини вбити себе, то уявіть, наскільки більш «заразливим» буде подібний акт, коли його, не вагаючись, вчиняють ваші сусіди у віддаленому поселенні Гайани.

Другим джерелом соціального свідчення була юрба. На мою думку, те, що сталося, було яскравим проявом феномена плюралістичного невігластва. Кожен член громади спостерігав за діями тих, хто поряд, щоб оцінити ситуацію, і, побачивши, що всі інші мають спокійний вигляд (вони ж теж швидше потайки стежили за іншими, ніж самостійно реагували), вирішував, що терпляче дочекатися своєї черги за порцією отрути буде правильним. Подібний неправильно розтлумачений, але тому не менш переконливий соціальний доказ став причиною моторошного спокою членів групи, які зробили крок назустріч своїй смерті в джунглях Гайани.

На мою думку, більшість дослідників, які намагалися проаналізувати цей інцидент, не зовсім правильно зосереджувалися на особистих якостях Джима Джонса. Безперечно, Джонс був сильним лідером. Проте в основі влади, якою він володів, лежали, на мій погляд, не стільки його видатні особисті якості, скільки глибоке розуміння ним фундаментальних психологічних принципів. Будучи геніальним лідером, Джонс усвідомлював, що особисте лідерство не може не бути

обмеженим. Жоден лідер не може постійно і без сторонньої допомоги переконувати в чому-небудь всіх членів групи. Вольовий лідер, однак, може переконати деяку частину членів групи. Потім необроблена інформація, сприйнята достатньою кількістю членів групи, може «сама» переконати інших. Отже, найбільш впливовими є такі лідери, які вміють створити в групі атмосферу, яка найбільше підходить для того, щоб принцип соціального доказу працював на них.

Схоже, Джонс був саме таким лідером. Він зробив сприятливий хід, переселивши комуну до Гайани і відірвавши її тим самим від урбаністичного Сан-Франциско. В умовах ізоляції в джунглях екваторіальної частини Південної Америки почуття невпевненості, яке охопило членів громади, і відсутність поруч з ними сторонніх людей, які бодай у чомусь були б схожі на них, змусили принцип соціального доказу працювати на Джонса з максимальною віддачею. За таких умов громаду з тисячі осіб, надто велику, щоб одна людина була спроможна тримати її під постійним контролем, можна було перетворити на стадо. Люди, що працюють на бойнях, знають, що стадом легко керувати. Просто дайте декільком особинам рухатися в бажаному напрямку, і інші — орієнтуючись не стільки на тварину-провідника, скільки на тих, хто її безпосередньо оточує, — стануть автоматично рухатися туди ж. Отже, могутність преподобного Джима Джонса пояснюється не стільки особливостями його особистого стилю, скільки глибоким знанням мистецтва соціального джю-джитсу.

ЯК ГОВОРИТИ «НІ»

Ми почали цю главу розповіддю про порівняно нешкідливу практику записів сміху на магнітофонну стрічку, потім перейшли до обговорення причин вбивств і самогубств — у всіх цих випадках головну роль відіграє принцип соціаль-

ного доказу. Як же ми можемо захистити себе від такого потужного знаряддя впливу, дія якого поширюється на настільки широкий спектр поведінкових реакцій? Ситуація ускладнюється розумінням того, що в більшості випадків нам не потрібно захищати себе від інформації, яку дає соціальний доказ. Пропоновані нам свого роду поради стосовно того, як нам слід діяти, зазвичай є логічними і цінними. Завдяки принципу соціального доказу ми можемо впевнено проходити через незліченні життєві ситуації, не зважаючи при цьому постійно всі «за» і «проти».

Принцип соціального доказу забезпечує нас дивовижним пристроєм, подібним автопілоту, який є на борту більшості літаків.

Однак і з автопілотом літак може відхилитися від курсу, якщо інформація, закладена в контрольну систему, є неправильною. Залежно від масштабів помилки наслідки можуть мати різний ступінь серйозності. Але оскільки автопілот, якого надає нам принцип соціального доказу, частіше є нашим союзником, ніж ворогом, ми навряд чи захочемо відключити його. Таким чином, ми натрапляємо на класичну проблему: як використовувати інструмент, який приносить нам користь і одночасно загрожує нашому благополуччю?

На щастя, цю проблему можна вирішити. Оскільки недоліки автопілотів проявляються переважно тоді, коли в контрольну систему закладають неправильні дані, необхідно навчитися розпізнавати, коли саме ці дані є помилковими. Якщо ми зможемо відчути, що в конкретній ситуації автопілот соціального доказу працює на основі неточної інформації, ми зуміємо вимкнути механізм і взяти контроль над ситуацією в свої руки, коли це буде необхідно.

Існують дві ситуації, коли неправильні дані змушують принцип соціального доказу давати нам дурні поради. Перша має місце тоді, коли соціальний доказ було свідомо

сфальсифіковано. Такі ситуації спеціально створюють експлуататори, які прагнуть створити враження — до біса реальність! — що юрба діє таким чином, яким ці експлуататори хочуть змусити діяти нас. Механічний сміх у телевізійних комедійних шоу є одним із варіантів сфабрикованих з подібною метою даних. Таких варіантів існує безліч, причому часто шахрайство буває разуче очевидним. Випадки подібного шахрайства нерідко трапляються у сфері електронних засобів масової інформації.

Розгляньмо конкретний приклад експлуатації принципу соціального доказу. Для цього звернімося до історії одного з найбільш шанованих видів мистецтв — оперного. У 1820 році двоє завсідників паризької опери, Саутон і Порчер, змусили «працювати на себе» цікавий феномен, який дістав назву феномена клаки. Саутон і Порчер були не просто шанувальниками опери. Це були бізнесмени, які вирішили взятися торгувати оплесками.

Відкривши фірму *L'Assurance des Succes Dramatiques*, Саутон і Порчер почали здавати в оренду самих себе і найнятих працівників співакам і театральним адміністраторам, які хотіли забезпечити визнання вистави глядацькою аудиторією. Саутону і Порчеру настільки добре вдавалося викликати бурхливі овації аудиторії своїми штучними реакціями, що незабаром клаки (зазвичай утворені з лідера — *chef de claque* — і декількох рядових — *claqueurs*) почали використовувати повсюдно у світі опери. Як зазначає музикознавець Роберт Сабін, «до 1830 року клакери завоювали велику популярність, вони збирали гроші днем, аплодували ввечері, все абсолютно відкрито... Швидше за все, ні Саутон, ні його союжник Порчер і подумати не могли, що розроблена ними система дістане настільки значного поширення у світі опери»¹⁴.

Клакери не хотіли зупинятися на досягнутому. Перебуваючи у творчому пошуку, вони стали пробувати нові стилі роботи. Подібно до того як ті, хто записують механічний

сміх, наймають людей, які «спеціалізуються» на хихотінні, пирханні або гучному реготі, так і клаки готували власних фахівців вузького профілю. Наприклад, плакальник мав починати ридати за сигналом, бісер — у нестямі кричати «bis», сміхотун — заразливо сміятися.

Впадає в очі відкритий характер шахрайства. Саутон і Порчер не вважали за потрібне приховувати клакерів або хоча б міняти їх. Клакери часто сиділи на одних і тих самих місцях вистава за виставою, рік за роком. Один і той же шеф міг керувати ними протягом двох десятиліть. Від публіки не приховувалися навіть грошові операції. Через сто років після зародження системи клаки в лондонській газеті Musical Times почали друкувати ціни на послуги італійських клакерів. Як бачимо, у світі «Ріголетто» і «Тоски» глядацькою аудиторією з вигодою для себе маніпулювали ті, хто використовував соціальний доказ навіть тоді, коли він був явно фальсифікованим.

І в наш час різного роду спекулянти розуміють, так само як свого часу розуміли це Саутон і Порчер, яке значення мають механічні дії під час використання принципу соціального доказу. Вони не вважають за потрібне приховувати штучну природу соціального доказу, який вони надають, — це підтверджено низькою якістю записів механічного сміху на телебаченні. Психологічні експлуататори самовдоволено посміхаються, коли їм вдається загнати нас у глухий кут. Ми або повинні дозволити їм дурити нас, або повинні відмовитися від корисних, взагалі-то, автопілотів, які роблять нас вразливими. Однак, вважаючи, що вони загнали нас в пастку, з якої нам не вибратися, експлуататори помиляються. Недбалість, з якою вони створюють підроблені соціальні докази, дозволяє нам чинити опір.

Оскільки ми можемо вмикати і вимикати свої автопілоти за власним бажанням, ми можемо рухатися, довіряючи тому курсу, який прокладає принцип соціального доказу, до тих

пір поки не зрозуміємо, що використовують неправильні дані. Тоді ми можемо взяти керування у свої руки, зробити необхідні поправки і повернутися у вихідне положення. Очевидна штучність соціального доказу, який нам пропонують, допомагає нам усвідомити, у який момент слід вийти з-під впливу цього принципу. Таким чином, всього лише проявивши деяку пильність, ми зможемо захистити себе.

Розгляньмо конкретний приклад. Раніше ми вже обговорювали тактику творців реклами: вони змушують звичайних людей вихваляти який-небудь продукт, причому ці люди часто навіть не знають, що їхні слова записують. Не дивно, що подібні свідчення «середньостатистичних людей, таких як ми з тобою» мають великий успіх під час проведення рекламних кампаній. Але якщо подивитися уважно, можна помітити, що картина спотворена: ми бачимо і чуємо тільки тих, кому продукт подобається; і в результаті починаємо думати, що цей продукт подобається всім без винятку. Проте останнім часом стали звичайними вельми грубі та неетичні фальсифікації. Комерційні виробники часто не обтяжують себе пошуками справжніх свідчень. Вони просто винаймають акторів, щоб ті грали ролі пересічних людей, що нібито без підготовки дають відповіді на запитання інтерв'юера. Вражаюче, наскільки низькопробними бувають нібито «експромтні» комерційні передачі. Очевидно, що ситуації явно інсценовані, продукти розхвалюють актори, а діалоги написані заздалегідь.

Читацький відгук

(Дейв Баррі, колумніст газети Knight Ridder)

Днями по телебаченню я побачив рекламу, де диктор голосом, яким можна розповідати про розвиток подій у Перській затоці, виголосив таке: «А тепер покупці можуть розпитати Анжелу Ленсбурі про аспірин Буфферин!» У нормальної людини ця заява може викликати

тільки одну реакцію: «Що?» Тобто яке відношення має Анжела Ленсбурі до Буфферину? Але в цій рекламі можна було побачити покупців, яких, вочевидь, зупинили просто посеред вулиці та кожен з них хотів щось спитати Анжелу Ленсбурі про Буфферин. Переважно вони питали щось таке: «Міс Ленсбурі, Буфферин — це справді хороші ліки, які мені варто придбати?»

Ці покупці здавалися дуже чесними. Можна було уявити, як вони місяцями заламували руки та скаржились: «У мене є питання про Буфферин! Якби тільки мені відповіла Анжела Ленсбурі!»

Ми тут бачимо не що інше, як ще один приклад проблеми, яку в нашій країні занадто довго тримали під спудом: вторгнення Покупців з Марсу. Вони схожі на людей, але поводяться зовсім інакше, і вони перемагають».

І тепер, коли я натрапляю на спробу чинити на мене вплив подібного роду, я починаю непокоїтися. Внутрішній голос застерігає мене: «Увага! Увага! У цій ситуації принцип соціального доказу працює проти тебе. Тимчасово відімкни автотілот». Це так легко зробити! Треба тільки прийняти свідоме рішення бути весь час насторожі стосовно фальшивого соціального доказу. Ми можемо залишатися в розслабленому стані до тих пір, поки не матимемо справу з явним шахрайством експлуататорів, і в цей момент ми повинні атакувати.

Діяти слід активно. Недостатньо просто ігнорувати неправильну інформацію, хоча, безсумнівно, оборонну тактику використовувати доведеться. Тут потрібна агресивна контратака. Тоді, коли тільки це можливо, ми повинні жалити тих, хто фальсифікує соціальні докази. Не слід купувати ніяких продуктів, які розхвалюють у підроблених інтерв'ю. Більше того, виробникам рекламованої в такий спосіб продукції слід надіслати листа, де розповісти про нашу реакцію і порекомендувати відмовитися від послуг рекламних агентств, які проводять подібні презентації товарів, що вводять людей в оману.

Звичайно, нам не завжди слід орієнтуватися на дії інших — особливо в ситуаціях, у яких потрібно ретельно зважити всі «за» і «проти» і самостійно винести рішення, — але не можна забувати про те, що поведінка інших може в багатьох випадках бути джерелом достовірної інформації. Якщо ми виявляємо, що не можемо вважати інформацію точною, оскільки хтось спотворив дані, нам слід завдати удару у відповідь. У подібних випадках я особисто відчуваю, що мною рухає щось більше, ніж просто огида до того, що мене хочуть пошити в дурні. Я навіснію, щойно подумаю про те, що мене заганяють у глухий кут ті, хто руйнують одну з моїх оборонних споруд, що захищає мене від перевантаженості під час прийняття рішень. І я відчуваю глибоке задоволення, коли сильно і раптово вдаряю першим, якщо бачу, що противник готується до нападу. Якщо ви схожі на мене, то напевно відчуваєте те саме.

Крім тих випадків, коли соціальні докази навмисне фальсифікують, також трапляються випадки, коли принцип соціального доказу направляє нас неправильним шляхом. Безневинна помилка буде створювати соціальний доказ, що, зростаючи, як сніжна грудка, почне штовхати нас до неправильного рішення. Як приклад можна розглянути феномен плюралістичного невігластва, за якого всі свідки надзвичайної події не бачать причини для тривоги. Тут мені видається доречним навести розповідь одного мого студента, який працював певний час патрульним на швидкісній магістралі.

Після обговорення в класі принципу соціального доказу молодий чоловік залишився, щоб поговорити зі мною. Він сказав, що тепер розуміє причину дорожніх аварій у часи пік на міському шосе. Зазвичай в цей час машини у всіх напрямках рухаються безперервним потоком, але повільно. Двоєтроє водіїв починають сигналізувати, щоб повідомити, що вони хочуть перебраться на сусідню смугу. Протягом декількох

секунд чимало водіїв, які їдуть позаду, також починають повертати на сусідню смугу, вирішивши, що дорогу попереду заблокувала машина із заглухлим двигуном або яка-небудь інша перешкода. Усі починають сигналізувати. Виникає плутанина, адже всі водії прагнуть втиснути свої машини у вільні місця на сусідній смузі. При цьому часто відбуваються зіткнення.

Дивним у всьому цьому, на думку колишнього патрульного, є те, що дуже часто попереду на дорозі немає ніякої перешкоди, причому водії не можуть цього не бачити.

Наведений приклад показує, як ми реагуємо на соціальний доказ. По-перше, нам здається, що якщо багато людей робить одне і те саме, то вони, вочевидь, знають щось, чого нам невідомо. Ми особливо схильні довіряти колективному знанню юрби тоді, коли відчуваємося невпевнено. По-друге, доволі часто юрба помиляється, тому що вона не покладається на достовірну інформацію, однак реагує на принцип соціального доказу.

Тому якщо двоє водіїв на швидкісному шосе випадково в один і той же час вирішили змінити смугу, наступні два водії цілком можуть зробити те саме, припускаючи, що перші водії помітили попереду перешкоду. Соціальний доказ, на який натрапляють водії, що їдуть позаду, здається їм очевидним: чотири автівки, що їдуть одна за одною, причому всі із увімкненими сигналами повороту, намагаються різко повернути на сусідню смугу. Починають мигати нові сигнальні вогні. До цього часу соціальний доказ стає незаперечним. Водії, які опинилися в кінці колони, не сумніваються в необхідності переходу на іншу смугу: «Всі ці хлопці попереду, мабуть, щось знають». Водії настільки зосереджені на спробах протиснутися на сусідню смугу, що навіть не цікавляться реальним станом речей на дорозі. Не дивно, що виникає аварія.

З цих історій можна вилучити корисний урок. Своєму автопілотові ніколи не слід довірятися повністю; навіть

якщо в систему автоматичного керування не була спеціально закладена неправильна інформація, ця система може іноді вийти з ладу. Нам необхідно час від часу перевіряти, чи не суперечать рішення, прийняті за допомогою автопілота, об'єктивним фактам, нашому життєвому досвіду, нашим власним судженням. На щастя, така перевірка не потребує ані великих зусиль, ані часу. Достатньо кинути оком по сторонах, і ця маленька пересторога окупиться сторицею. Наслідки сліпої віри в незаперечність соціального доказу можуть бути трагічними.

Цей аспект принципу соціального доказу наводить мене на думку про особливості полювання на північноамериканських бізонів деяких індіанських племен. У бізонів є дві характерні ознаки, які роблять їх уразливими. По-перше, очі у бізонів розташовані таким чином, що їм легше дивитися по сторонах, ніж вперед. По-друге, коли бізони рятуються в паніці, голови вони опускають так низько, що не можуть бачити нічого поверх стада. Індіанці зрозуміли, що можна вбити величезну кількість бізонів, підігнавши стадо до крутого стрімчака. Тварини, орієнтуючись на поведінку інших особин і не дивлячись вперед, самі вирішували наперед свою долю. Один приголомшений спостерігач подібного полювання так описав результат крайньої впевненості бізонів у правильності колективного рішення: «Індіанці заманили стадо до прірви і змусили його кинутися вниз. Тварини, що бігли ззаду, підштовхували тих, хто перебував перед ними, причому всі вони робили фатальний крок зі своєї власної волі»¹⁵.

Зрозуміло, льотчику, чий літак летить у режимі автопілота, слід час від часу поглядати на панель приладів, а також просто дивитися у вікно. Таким же чином нам необхідно озиратися навколо себе щоразу, коли ми починаємо орієнтуватися на натовп. Якщо ми не будемо дотримувати цього простого запобіжного засобу, нас може спіткати доля водіїв, що потрапили в аварію під час спроби перешикуватися в ін-

ший ряд на швидкісній магістралі, або доля північноамериканських бізонів — смерть.

Читацький відгук

(від колишнього службовця іподрому)

Я дізнався про один метод фальсифікації соціального доказу, коли працював на іподромі. Щоб знизити ставки й отримати більше грошей, деякі завідники іподрому схиляють публіку до того, щоб вона ставила на поганих коней.

Чим більше грошей поставлено на коня, тим нижчі (кращі) ставки. Багато людей, які грають на іподромі, не мають практично жодного уявлення про стратегію. Зазвичай вони багато разів поспіль ставлять на фаворита. Вивчивши дошки оголошень тоталізатора, можна отримати уявлення про зроблені ставки і зробити висновок, який кінь є фаворитом на цей момент. Трюк, яким може скористатися азартний гравець, щоб змінити ставки, досить простий. Гравець зберігає в пам'яті коня, який, як підказує йому інтуїція, має значні шанси на перемогу. Потім він вибирає коня, на якого зроблені «довгі» ставки (скажімо, від 15 до 1) і який не має реального шансу на перемогу. У той момент, коли відкриваються загальні вікна, цей гравець ставить сотню доларів на гіршого коня, створюючи миттєвого фаворита, ставки на якого знижуються на рівень від 2 до 1.

Потім починає працювати принцип соціального доказу. Люди, які не знають, на кого слід ставити в цьому забігу, дивляться на дошку тоталізатора, щоб побачити, якого коня вважають фаворитом попередні гравці, і слідуєть їхньому прикладу. Тепер маємо ефект снігової кулі — інші люди продовжують ставити на фаворита. У цей момент азартний гравець може повернутися до вікна і зробити високу ставку на свого справжнього фаворита, ставки на якого тепер зміняться на краще, тому що «новий фаворит» знижує показники на дошці. Якщо хлопець виграє, початковий внесок у сотню доларів окупиться сторицею.

Я сам бачив, як це відбувалося. Пам'ятаю, як одного разу людина поставила сотню доларів на коня, що мав до забігу ставки 10 до 1, тим самим зробивши його раннім фаворитом. Іподромом почали ширитися чутки — ті, хто поставив раніше, щось знають. У результаті всі (включаючи мене) почали робити ставки на цього коня. Утім, через травмовану ногу цей кінь прийшов до фінішу останнім. Багато людей втратили купу грошей. Однак хтось нагрів на цьому руки. Ми ніколи не дізнаємося, хто це. Але напевно це той, хто отримав всі гроші. Він знав про принцип соціального доказу.

І знову ми знаходимо підтвердження тому, що принцип соціального доказу найбільш сильно впливає на тих, хто почувасться невпевнено в певній ситуації і хто, отже, весь час озирається навколо себе, щоб дізнатися, як слід поводитися за цих умов.



ГЛАВА 5

ВПОДОБА

ДРУЖЕЛЮБНИЙ КРАДІЙ

Головне завдання адвоката на судовому процесі — домогтися, щоб присяжним сподобався його клієнт.

Кларенс Дерроу

Зазвичай ми найохочіше погоджуємося виконувати вимоги тих, кого ми знаємо і хто нам подобається. Однак про це прекрасно знають і «професіонали поступливості». Їм відомі сотні способів змусити нас піти на поступки щодо їхніх вимог.

Яскравою ілюстрацією професійного експлуатування правила прихильності є вечори, організовані фірмою Tupperware. Кожен, хто бував на них, визнає використання різних знарядь впливу, розглянутих нами вище: принцип взаємного обміну (на початку вечора зазвичай розігрують призи; ті ж, кому приз не дістався, можуть витягнути мішок з дрібними речами, так що всі присутні отримують подарунок ще до початку продажу); принцип зобов'язання (кожного гостя спонукають публічно описувати чудові якості товарів фірми Tupperware, які він уже має); принцип соціального доказу (кожне зроблене ким-небудь придбання створює в потенційного покупця враження, що інші, схожі на нього люди, потребують цього товару; отже, він повинен бути гарним).

Таким чином, організатори вечорів використовують всі головні знаряддя впливу. Однак особливе значення мають прийоми, суттю яких є застосування правила прихильності. Безумовно, значний внесок у загальний успіх торговельної

кампанії робить демонстратор товарів, справжній «віртуоз переконання». Але головною на цих вечорах є інша фігура. Її можна назвати подругою кожної жінки, присутньої в кімнаті. Звісно, пропонувати гостям зробити замовлення може практично будь-який представник фірми Turregware, проте краще за всіх з цим завданням справляється «господиня будинку», що сидить в стороні, усміхається, жваво базикає і подає легку закуску. Вона виконує роль «приємної в усьому» жінки, яка запросила подруг у свій будинок на демонстрацію товарів. Ця спільна подруга отримує певний відсоток з продажу кожного предмета.

Організаторам вечорів відомо, що жінки швидше куплять що-небудь у подруги, а не у незнайомого торговця. Таким чином, починають активно застосовувати привітність, теплоту, надійність і дружнє ставлення. Справді, вчені, які вивчають психологію споживача, досліджували соціальні зв'язки, що виникають між господинею і гостями під час подібних вечорів. Проведені дослідження показали, що описана тактика є надзвичайно ефективною. Під час придбання продукту вирішальним фактором є скоріше виниклий соціальний зв'язок, ніж якість цього продукту. Результати застосування подібної тактики вражаючі. Нещодавно було підраховано, що фірма Turregware продає більше 2,5 мільйона одиниць товару за день!

Що особливо цікаво, так це те, що покупці, схоже, відчують тиск, який на них чинять. Деякі не заперечують; інші слабо протестують, але не знають, як уникнути його. Одна жінка, з якою я розмовляв, з неприхованим розчаруванням у голосі так описала свою реакцію: «Справа дійшла до того, що я починаю дратуватися, коли хто-небудь з подруг запрошує мене на вечір, організований фірмою Turregware. У мене вже є всі контейнери, які мені потрібні; і якщо мені потрібно ще яка-небудь річ, то я зможу її придбати в будь-якому магазині, причому навіть дешевше. Але коли мене запрошує подруга, я відчуваю, що повинна йти. І коли я приходжу на

вечір, то відчуваю, що повинна щось купити. Що я можу вдіяти? Адже це я роблю для однієї з моїх подруг.

Так, мало хто зуміє протистояти «противнику», що використовує правило прихильності. Не дивно, що компанія Tupperware відмовилася від мережі роздрібних магазинів і надзвичайно активно проштовхує концепцію домашніх вечорів. Зараз вечір, який організовує фірма Tupperware, починається десь кожні 2,7 секунди. Звичайно, багато інших «професіоналів поступливості» також визнають, що люди охочіше говорять «так» тим, хто їм знайомий і хто їм подобається. Тож багато благодійних організацій вербують добровольців для збору пожертвувань поблизу їхніх власних будинків. Члени цих організацій прекрасно розуміють, наскільки важче відмовити другу чи сусідові, ніж сторонній людині.

Інші «професіонали поступливості» з'ясували, що друзі або хорошому знайомому навіть необов'язково бути присутнім під час демонстрації товару; часто буває достатньо згадки його імені. Корпорація Shaklee, яка спеціалізується на торгівлі господарськими товарами, рекомендує своїм агентам, що обходять багатоквартирні будинки, застосовувати метод «нескінченного ланцюга», щоб знаходити нових потенційних клієнтів. Як тільки покупець визнає, що продукт йому подобається, на цього покупця чинять тиск з метою змусити його назвати імена своїх друзів, які також могли б придбати цей продукт. Названим людям торговельні агенти у свою чергу пропонують купити товар, а також надати відомості про їхніх друзів, які теж можуть бути джерелом інформації про інших потенційних клієнтів, і так далі, до нескінченності.

Висока ефективність цього методу пояснюється тим, що до кожного нового можливого покупця приходять торговець, озброєний ім'ям друга, «який порекомендував мені зайти до вас». Вигнати агента за подібних обставин важко — це майже те саме, що відмовити другові. Керівництво фірми Shaklee наполягає на тому, щоб співробітники обов'язково

використовували цю схему: «Було б неможливо переоцінити переваги подібної тактики. Мати можливість сказати потенційному клієнту, що містер Такий-то, його друг, порадив зайти до нього, все одно що наполовину укласти торговельну угоду ще до того, як ви увійшли».

«Професіонали поступливості» нерідко використовують на практиці правило прихильності з метою домогтися від людей згоди. Подібні професіонали намагаються отримати вигоду з цього правила навіть тоді, коли не існує дружніх зв'язків, які вони могли б експлуатувати. У таких випадках ці професіонали все ж користуються узами прихильності, застосовуючи досить прямолінійну стратегію поступливості: вони в першу чергу намагаються самі нам сподобатися.

У Детройті живе людина, Джо Гіранд, який протягом багатьох років застосовує правило прихильності для збуту автомобілів марки «шевроле». Поступово Гіранд розбагатів — він став заробляти більше двох сотень тисяч доларів на рік. Логічно було б припустити, що Гіранд був відповідальним співробітником компанії високого рангу або навіть власником агентства фірми Chevrolet. Ні, Гіранд сколотив свій капітал, працюючи продавцем у демонстраційному залі. Але він був майстром своєї справи. Дванадцять років поспіль Гіранд удостоювався звання «Продавця машин номер один»; за кожний робочий день він у середньому продавав більше п'яти легкових автомобілів і вантажівок. Ім'я Гіранд увійшло в Книгу рекордів Гіннеса, де він був названий «найбільшим продавцем автомобілів».

Формула успіху, якою користувався Гіранд, була разюче простою. На думку Гіранда, вирішальними тут є два фактори: прийнятна ціна і продавець, що викликає симпатію. «І це все, — заявляв він в інтерв'ю. — Знайдіть продавця, який би подобався покупцям, призначте прийнятну ціну — і ви будете постійно укладати вигідні угоди».

Прекрасно. Формула Джо Гіярда є ще одним підтвердженням важливості для бізнесу правила прихильності. Але існує деяка неясність. Насамперед незрозуміло, чому Гіярд подобався покупцям більше, ніж інші торговці, які теж пропонували прийнятну ціну. Одне важливе питання так і залишається без відповіді: «Що змушує одну людину відчувати симпатію до іншої людини?» Якби ми знали відповідь на це питання, ми далеко просунулися б у розумінні того, як люди, подібні до Джо, змушують нас полюбити їх. Тоді ми б змогли зрозуміти, яким чином можна змусити інших полюбити нас. Соціологи шукали відповідь на це питання протягом десятиліть. Накопичені дані допомогли їм зрозуміти, що ж викликає прихильність. «Професіонали поступливості» також дійшли розуміння цього. Вони активно застосовують свої знання на практиці, щоб спонукати нас говорити їм «так».

Фізична привабливість

Більшість із нас визнає, що люди, які володіють приємною зовнішністю, мають переваги під час соціальної взаємодії. Проте нещодавно проведені дослідження показали, що ми недооцінюємо ці переваги. Схоже, реакція на привабливих людей містить елемент типу «клац, дз-з-з». Як і всі реакції цього типу, вона є автоматичною. Цю реакцію соціологи відносять до категорії так званих гало-ефектів. Гало-ефект відбувається саме тоді, коли одна позитивна характерна риса якоїсь людини кидається в очі тим, хто поряд, і ніби відтісняє на задній план всі її інші якості. Психологи дістали свідчення того, що фізична привабливість часто є саме такою характерною рисою.

Дослідження показали, що ми автоматично приписуємо індивідам, які мають приємну зовнішність, такі позитивні якості, як талант, доброта, чесність, розум. Більше того, ми навіть не уявляємо, яку значну роль відіграє фізична привабливість у нашому сприйнятті людей. Наслідки того, що ми

підсвідомо допускаємо, ніби «красива форма дорівнює прекрасному змісту», часом лякають мене. Наприклад, у ході аналізу федеральних виборів, що проводили в Канаді в 1974 році, було виявлено, що зовні привабливі кандидати отримали у два з половиною рази більше голосів, ніж непривабливі¹. Однак додаткові дослідження показали, що виборці не усвідомлювали своєї упередженості до політиків. 73 % канадських виборців, позиція яких була предметом вивчення психологів, найрішучіше заперечували, що на їхній вибір впливала фізична привабливість кандидатів; тільки 14 % виборців допускали можливість подібного впливу. Схожий ефект спостерігається під час влаштування на роботу. За даними одного дослідження, на співбесіді зовнішність претендента і його манера триматися мали більше значення, ніж професійні показники, хоча всі роботодавці стверджують, що зовнішність не має для них ніякого значення². Перевага працівників з привабливою зовнішністю поширюється і на оплату праці. Дані досліджень серед канадських і американських службовців показують, що праця працівників з приємною зовнішністю оплачується в середньому на 12—14 % вище, ніж праця їхніх несимпатичних колег.

Інше дослідження показало, що рішення суддів у чомусь залежать від зовнішнього вигляду підсудних. Як тепер з'ясувалося, люди з приємною зовнішністю мають більше шансів на поблажливість юристів. Цікаве дослідження провели психологи з університету в Пенсильванії. У ході цього дослідження оцінювали фізичну привабливість 74 підсудних чоловіків. Пізніше, у результаті вивчення судових протоколів, було встановлено, що красивим чоловікам були винесені менш суворі вироки. Фактично привабливі підсудні мали вдвічі більше шансів уникнути тюремного ув'язнення порівняно з некрасивими підсудними³.

У ході іншого дослідження розглядали поведінку суддів, які виносять рішення у справі, пов'язаній із завданням шко-

ди внаслідок прояву недбалості. Підсудному, який зовнішньо був симпатичнішим за свою жертву, присуджували штраф у середньому в розмірі 5623 доларів; коли ж з цих двох більш привабливою виявлялася жертва, підсудному присуджували штраф в середньому в розмірі 10 051 долара. Таким чином, як жінки, так і чоловіки з числа присяжних демонстрували свої переваги, обумовлені фізичною привабливістю підсудних.

Інші експерименти показали, що красиві люди частіше отримують допомогу, коли вони її потребують; у суперечці їм без особливих зусиль вдається схилити опонентів на свою сторону. Представники обох статей реагують на привабливу зовнішність приблизно однаково. Так, згідно з дослідженням, проведеним Бенсоном і його колегами, чоловіки і жінки з приємною зовнішністю отримують допомогу від представників власної статі навіть частіше, ніж від представників протилежної статі⁴. Винятком з цього правила є ситуація, коли привабливу людину сприймають як суперника, особливо в інтимних справах. Однак очевидно, що в інших випадках симпатичні люди мають значні переваги. Вони більше подобаються оточенню, вони більш переконливі, їм охочіше допомагають, у них частіше відзначають бажані риси характеру і вважають їх розумними. Схоже, що вже в ранньому дитинстві людина отримує уявлення про соціальні вигоди, обумовлені красивою зовнішністю. Цікаві дані були отримані в ході дослідження, проведеного психологами в початковій школі. Виявляється, дорослі надають меншого значення агресивним діям, якщо їх вчиняють красиві діти, а вчителі вважають, що привабливі діти розумніші, ніж їхні менш симпатичні однокласники⁵.

Не дивно, що ореол фізичної привабливості часто використовують «професіонали поступливості». Оскільки нам більше подобаються фізично привабливі люди і оскільки ми схильні поступатися тим, хто нам подобається, стає зрозуміло, чому майбутніх торговельних агентів вчать добре одягатися

і правильно поводитися, чому модні модельєри беруть на роботу у свої магазини симпатичних молодих людей і чому шахраї і шахрайки зазвичай красиві.

Подібність

А якщо справа не у фізичній привабливості. Зрештою, більшість людей мають пересічну зовнішність. Чи існують інші фактори, які можна використовувати, щоб домогтися прихильності? І психологам, і «професіоналам поступливості» відомо кілька таких факторів, одним з яких — і одним із найвпливовіших — є чинник схожості.

Нам подобаються люди, схожі на нас. Це факт. Причому не має особливого значення, про яку саме схожість йдеться — про подібність думок, особистісних якостей, походження або стилів життя. Отже, ті, хто бажає нам подобатися, мають постаратися стати в чомусь на нас схожими; тоді їм буде легше змусити нас іти на поступки.

Важливе значення має одяг. Проведені дослідження показали, що ми охочіше надаємо допомогу тим, хто одягнений, як і ми. На початку 1970-х років, коли в моду увійшов стиль хіпі, було проведено такий експеримент. Кілька дослідників, одні з яких були одягнені традиційно, а інші — у стилі хіпі, просили у студентів коледжу 10 центів, щоб зателефонувати. Коли експериментатор був одягнений так само, як студент, на його вимогу приставали більш ніж у двох третинах випадків; коли ж студент і прохоач були одягнені по-різному, студенти давали 10 центів менш ніж у половині випадків. Інший експеримент показав, наскільки автоматичною може бути наша реакція на схожих на нас людей. Учасники антивоєнної демонстрації не тільки охочіше підписували петицію, яку показувала їм людина, одягнена так само, як і вони, але робили це, навіть не намагаючись спочатку ознайомитися із змістом даної петиції. «Клай, дз-3-3»⁶.

Існує й інший спосіб, до якого часто вдаються ті, хто намагається привернути до себе симпатію людей і змусити їх піти на поступки. «Професіонали поступливості» стверджують, що вони нібито мають такі самі, як у нас, інтереси і походження. Продавці машин, наприклад, уважно вивчають всі деталі старої машини, яку здають в рахунок оплати нового автомобіля. Якщо торговці знайдуть у багажнику туристичне спорядження, вони можуть потім мимохідь зауважити, що їм теж подобається бувати за містом; якщо на задньому сидінні лежать м'ячі для гольфу, продавці можуть висловити сподівання, що сьогодні ввечері дощ не перешкодить їм пограти в гольф; якщо ж вони виявлять, що машина була придбана поза штатом, то можуть запитати, звідки приїхав покупець, і повідомити — з подивом, — що він (або його дружина) народився там же.

Якою б тривіальною не здавалася ця хитрість, вона, схоже, працює. Один дослідник, який вивчав звіти страхових компаній, виявив, що клієнти охочіше оформляють страхові поліси, коли агенти мають ті самі політичні та релігійні погляди, воліють палити той же сорт сигарет і належать до тієї самої вікової групи, що й самі клієнти. Навіть незначна схожість може сприяти виникненню позитивної реакції на іншу людину. Позірність же схожості легко можна створити штучно. Тому я б радив бути особливо обережним у присутності прохачів, які заявляють, що вони «такі самі, як і ми». Майте на увазі, що багато продавців тільки здаються схожими на вас. На спеціальних курсах торговельних агентів навчають «дзеркально відображати» позу клієнта, його настроїв і стиль мовлення, оскільки таке відображення дає позитивні результати⁷.

Похвали

Актор Маклін Стівенсон одного разу повідав мені, як дружина заманила його в «пастку одруження»: «Вона сказала

мені, що я їй подобаюся». Ця історія є одночасно смішною й повчальною. Інформація про те, що ми комусь подобаємося, може бути надзвичайно ефективним засобом, у результаті чого виникають прихильність і бажання поступатися. Так, ми часто чуємо позитивні відгуки про нас від людей, які чогось від нас хочуть. Ці люди доволі щедро дарують нам схвальні висловлювання або просто заявляють про свою симпатію.

Пам'ятаєте Джо Гіларда, «найкращого продавця машин», який говорив, що секрет його успіху полягає в умінні подобатися покупцям? Він робив те, що на перший погляд може видатися просто безглуздим. Щомісяця Гілард надсилав кожному зі своїх більш ніж 13 тисяч колишніх клієнтів вітальну листівку з теплими словами. Святкові привітання змінювалися щомісяця («З Новим роком», «З днем Валентина», «З Днем подяки» і так далі), але текст самого послання, віддрукований на лицьовій стороні листівки, не мінявся ніколи. Цей текст був таким: «Ви мені подобаєтесь». Джо Гілард говорив: «На листівці більше нічого немає. Нічого, крім мого імені. Я просто повідомляю людям, що вони мені подобаються».

«Ви мені подобаєтесь». Таке послання надходило людям поштою 12 разів на рік із точністю годинникового механізму. Однакові листівки отримували 13 тисяч осіб. Невже подібна безособова заява про симпатію, яку робили явно з корисливою метою, справді могла працювати? Джо Гілард думає саме так; а думка людини, яка настільки досягла успіху у своєму бізнесі, заслуговує уваги. Джо відома важлива особливість людської натури: ми неймовірно ласі на лестощі. Хоча, звичайно, і в нашій довірливості є межі — іноді ми розуміємо, що підлесник намагається маніпулювати нами, — ми зазвичай віримо похвалі і відчуваємо симпатію до тих, хто нас хвалить, причому часто навіть тоді, коли похвала явно фальшива.

Експеримент, проведений з групою людей в Північній Кароліні, показав, наскільки безпорадними ми опиняємося тоді,

коли натрапляємо на лестощі. Чоловікам, які брали участь у цьому дослідженні, дали можливість дізнатися, що говорили про них люди, які в чомусь залежали від цих чоловіків. Одні дізналися тільки позитивне, інші — тільки негативне, а треті — суміш гарного і поганого. Дослідники зробили три цікавих висновки. По-перше, найбільше учасникам експерименту сподобалися ті люди, які їх тільки хвалили. По-друге, симпатія до цих людей виникла незважаючи на те, що учасники експерименту чудово розуміли, що підлабузники прагнули отримати вигоду з їхньої прихильності до них. Нарешті, на відміну від усякого роду критичних зауважень, похвали не обов'язково бути точною, щоб діяти. Схвальні зауваження викликали прихильність до підлабузників і тоді, коли вони були справедливими, і тоді, коли вони були несправедливими⁸.

Очевидно, ми схильні автоматично реагувати на похвали. Тому ми можемо опинитися жертвами будь-кого, хто використовує їх з метою домогтися нашої прихильності. «Клац, дз-з-з». З цієї точки зору щорічна розсилка більш ніж 150 тисяч листівок «Ви мені подобаєтесь» видається не такою вже безглуздою.

Контакт і взаємодія

У більшості випадків нам подобається те, що нам знайоме⁹. Щоб перевірити це, проведіть експеримент. Візьміть негатив фотографії, яка показує повністю ваше обличчя, і зробіть з його допомогою дві фотокопії — одну, що показує, який ви насправді, і другу, що показує «дзеркальний» образ (ліва і права сторони вашого обличчя при цьому поміняються місцями). Тепер вирішіть, яка «версія» вашого обличчя подобається вам більше, а потім попросіть зробити вибір вашого кращого друга. Швидше за все, відбудеться щось дивне: ваш друг віддасть перевагу «правильному» відбитку, а самі ви оберете дзеркальний образ. Чому? Тому що ви

обидва будете позитивно реагувати на знайоме обличчя — ваш друг на те, що бачить він, а ви — на те, яке щодня бачите в дзеркалі¹⁰.

Фактор знайомства відіграє важливу роль під час вирішення найрізноманітніших питань, включаючи політичні. Схоже, виборці часто віддають перевагу якомусь кандидату просто тому, що його ім'я здається їм знайомим. Під час виборів, що проводили кілька років тому в Огайо, чоловік, який мав мало шансів виграти в боротьбі за посаду головного прокурора штату, здобув перемогу лише тому, що незадовго до виборів змінив своє прізвище на прізвище Браун — члени сімейства Браун мали значний авторитет у жителів Огайо¹¹.

Як може траплятися подібне? Спробуймо відповісти на це питання. Ми часто не усвідомлюємо, що на нашу точку зору щодо якогось предмета або явища впливає те, скільки разів ми мали з ним справу до цього. Був проведений цікавий експеримент. Піддослідним показували на екрані обличчя декількох індивідів в дуже швидкому темпі, так що пізніше випробовувані не могли їх впізнати. Однак чим частіше обличчя якоїсь людини миготіло на екрані, тим частіше випробовуваним подобалася саме ця людина, коли вони пізніше починали з нею взаємодіяти. А оскільки прихильність сприяє здійсненню соціального впливу, слова індивідів, чиї обличчя з'являлися на екрані частіше за інших, здавалися випробовуваним найбільш переконливими¹².

Беручи до уваги схильність людей добре ставитися до того, з чим вони вже мали справу, деякі психологи рекомендують відповідним чином підходити до расової проблеми. Вони вважають, що якщо представники різних рас будуть більше спілкуватися на рівних, то вони природним чином почнуть відчувати симпатію одне до одного. Для того щоб перевірити істинність цього припущення, психологи стали уважно вивчати проблему шкільної інтеграції і виявили прямо проти-

лежне. Шкільна десегрегація швидше загострює міжрасові суперечності, ніж згладжує їх¹³.

Зупинімося на проблемі шкільної інтеграції. Якими б добрими намірами не керувалися поборники міжрасової гармонії, які вважають, що досягти її можна за допомогою звичайного зближення рас, їхні старання навряд чи принесуть плоди, оскільки докази, на яких вони ґрунтуються, дуже сильно дезорієнтують. По-перше, дослідження показали, що в шкільній обстановці діти взаємодіють з членами інших етнічних груп менш охоче, ніж із членами своєї власної групи. Треба визнати, що шкільна інтеграція в чомусь формальна. Учні намагаються триматися в рамках своєї етнічної групи і неохоче зближуються з членами інших груп. По-друге, дослідження показують, що близьке міжетнічне спілкування не обов'язково сприяє виникненню симпатії у представників різних етносів. Насправді постійна взаємодія з індивідом за несприятливих обставин, у випадках, пов'язаних із розчаруванням, конфліктом чи конкуренцією, зазвичай тільки погіршують ставлення до цього індивіда¹⁴. А в типовій американській школі атмосферу аж ніяк не можна розцінювати як ідеальну.

Нижче наведемо звіт психолога Еліота Аронсона, консультанта з шкільних проблем, що працює в Остині, штат Техас. Характеристика ним традиційної освітньої діяльності може стосуватися практично будь-якої середньої школи в Сполучених Штатах.

«Загалом, ось як це працює. Учитель стоїть перед класом і ставить запитання. Від шести до десяти дітей підстрибують на своїх місцях і розмахують руками перед обличчям вчителя, бажаючи вийти до дошки і показати, які вони розумні і кмітливі. Кілька дітей сидять спокійно, відводячи очі і намагаючись стати невидимими. Коли вчитель викликає одну дитину, на обличчях нетерплячих учнів, які мріють виступити, з'являється вираз розчарування і сум'яття, а на обличчях

учнів, що не знають відповіді, можна побачити полегшення. Тут править бал жорстока конкуренція, тому що діти борються за любов і схвалення одним з двох або трьох найбільш важливих в їхньому світі людей.

Побудований таким чином навчальний процес гарантує, що діти не навчаться любити і розуміти одне одного. Пригадайте себе. Якщо ви знали правильну відповідь, а вчитель викликав когось іншого, ви, імовірно, сподівалися, що той учень припуститься помилки і у вас з'явиться шанс показати свої знання. Якщо вас викликали і ви відповідали не зовсім вправно або якщо ви навіть не піднімали руки, щоб конкурувати, ви, імовірно, заздрили своїм однокласникам, які знали відповідь, і обурювалися ними. Діти, які навчаються в межах такої системи не зовсім добре, часто стають заздрісними і образливими, засуджують відмінників, дражнять їх вчительськими улюбленцями і навіть вдаються до насильства. Натомість успішні учні у свою чергу часто ставляться до невдах презирливо, називають їх "дурними" або "недоумкуватими".

В умовах такої конкуренції діти просто не можуть доброзичливо ставитися до своїх шкільних товаришів»¹⁵.

Не дивно, що примітивна шкільна десегрегація сприяє швидше посиленню, ніж зменшенню расової неприязні. Оскільки наші діти встановлюють приємні соціальні контакти, знаходять друзів у своїх етнічних групах і взаємодіють із членами інших груп переважно в «конкурентному казані» класної кімнати, нам слід очікувати саме цього.

Чи можна розв'язати цю проблему? Може, не варто покладати занадто великі надії на шкільну інтеграцію? Але навряд чи це допоможе. Навіть якщо проігнорувати заперечення, які неминуче виникнуть у політиків і юристів, і запеклі суперечки, які напевно розгоряться в суспільстві, все одно можна навести досить вагомі аргументи на захист шкільної інтеграції. Наприклад, хоча рівень успішності білих учнів, швидше за все, залишиться колишнім, успішність учнів, що належать

до національних меншин, з більшою ймовірністю значно покращиться після десегрегації. Ми повинні обережно підходити до проблеми шкільної інтеграції, щоб не виплеснути з ванни дитину тільки тому, що вона сидить у брудній воді.

Треба спробувати видалити тільки воду, залишивши дитину сяяти після купання. На щастя, фахівці в галузі шкільної освіти розробили концепцію «навчання через співпрацю». Ця концепція дає нам реальні сподівання на ліквідацію расових забобонів. Оскільки в багатьох школах ці забобони «підживлюються» суперництвом між членами різних етнічних груп, педагоги пропонують експериментувати з формами навчання, заснованими скоріше на співпраці з однокласниками, ніж на конкуренції.

Вирушаємо в табір. Розгляньмо конкретний приклад використання підходу, заснованого на співпраці. Тридцятирічний соціолог з Туреччини Музафер Шериф і його колеги свого часу зацікавилися проблемою міжгрупових конфліктів і вирішили провести кілька досліджень у літніх таборах для хлопчиків, які навіть не підозрювали, що стали учасниками експерименту. Шериф і його асистенти змінювали умови життя в таборі і намагалися з'ясувати, як різні соціальні зміни впливають на міжгрупові стосунки.

Як з'ясували дослідники, для того щоб викликати в дітей почуття взаємної неприязні, знадобилося небагато. Простого розміщення хлопчиків по двох житлових приміщеннях виявилось достатньо, щоб викликати у членів різних груп почуття «ми проти них», а присвоєння цим двом групам назв «Орли» та «Гримучі змії» ще більше посилювало відчуття суперництва. Хлопчики почали принижувати досягнення іншої групи і висміювати її членів. Справжні ж пристрасті розгорілися тоді, коли експериментатори свідомо ввели у взаємодію хлопчиків елементи конкурентної діяльності. Полювання за скарбами, гра «Хатина проти хатини», перетягування каната, атлетичні змагання призвели до появи образливих прізвиськ

і конфронтації. Під час змагань членів чужої команди обзивали «шахраями», «трусами» та «вонючками». Представники кожної з груп вчиняли нальоти на хатини «ворогів», викрадали і спалювали прапори суперників, розвішували загрозові написи, звичайним явищем стали бійки в їдальні.

Шерифу незабаром стало зрозуміло, що викликати у хлопчиків ненависть один до одного надзвичайно легко. Для цього достатньо просто розділити хлопчиків на групи і дати їм трохи поваритися у власному соку. Потім слід викликати у них прагнення конкуренції, і в результаті ми матимемо справу з вируванням взаємної ненависті в обох групах.

Потім перед експериментаторами постало складніше завдання — ліквідувати вкорінену ворожість. Дослідники стали часто організовувати спільні зустрічі загонів, колективні перегляди фільмів та інші подібні заходи. Результати були жахливими навіть тоді, коли ця спільна діяльність була приємною по суті (кінофільми, суспільні події). Пікніки закінчувалися битвами, у яких їжу використовували замість металевих снарядів, під час вечорів відпочинку влаштовували гучні бійки, черги в їдальні перетворювалися на місце проведення змагань з виштовхування суперників. Шерифу і його асистентам почало здаватися, що вони, подібно до лікаря Франкенштейна, створили чудовисько, яке неможливо контролювати. На щастя, в один з найбільш напружених моментів вони застосували стратегію, яка була одночасно простою й ефективною.

Була змодельована серія ситуацій, у яких конкуренція між групами зашкодила б усім, а співпраця сприяла б отриманню взаємної вигоди. Так, під час однієї з екскурсій, яка тривала весь день, було «виявлено», що єдиний автомобіль, на якому можна було привезти продукти з міста, застряг у придорожній канаві. Хлопчики зібралися разом і штовхали автомобіль до тих пір, поки він не опинився на дорозі. В іншому випадку дослідники організували перерву в постачанні табору водою, яка надходила по трубах з віддаленого резер-

вуара. Розуміючи, що в подібній ситуації конче необхідно об'єднати зусилля, хлопчики самі знайшли рішення проблеми і реалізували його до кінця дня. У третьому випадку дослідники повідомили хлопцям, що за прокат улюбленого всіма фільму потрібно заплатити суму, яку табір не може собі дозволити. Розуміючи, що врятувати становище можна тільки за допомогою спільних фінансових ресурсів, хлопчики внесли свої особисті гроші в загальний фонд. У результаті вони провели надзвичайно приємний вечір у компанії один одного.

Отримані результати надихнули дослідників. Об'єднані зусилля, спрямовані на досягнення спільних цілей, поклали край розколу і ворожнечі між групами. Незабаром припинилися й словесні баталії, штовханина в чергах, хлопчики почали «перемішуватися» за обідніми столами. Коли ж дослідники попросили хлопчиків перерахувати імена своїх кращих друзів, більшість дітей назвали імена хлопчиків з колишньої «чужої» групи; раніше ж хлопчики вважали друзями тільки членів своєї групи. Деякі навіть дякували дослідникам за те, що ті допомогли їм знову знайти друзів і змінити свою думку про членів загону. Особливо показовим був такий епізод. Хлопчики поверталися після вечірнього збору біля багаття в одному автобусі. Раніше така поїздка напевно призвела б до галасливої сварки, тепер же хлопчики самі зажадали, щоб їх розмістили в одному автобусі. Коли ж водій зупинив автобус, щоб дати дітям можливість підживитися, члени того загону, у яких в загальній скарбничці залишалося п'ять доларів, вирішили пригостити своїх колишніх найлютіших супротивників молочним коктейлем!

Чим же можна пояснити такі разючі зміни? Чому хлопчики стали вважати один одного союзниками, хоча раніше бачили один в одному суперників? Вирішальну роль тут зіграло нав'язування групам спільних цілей. Власне співробітництво, яке було необхідно для досягнення таких цілей, зрештою дозволило членам ворогуючих груп побачити одне

в одному «пристойних хлопців», цінних помічників і друзів. Коли успіх є результатом спільних зусиль, важко зберігати почуття ворожості у ставленні до тих, хто був поруч і підставив плече у важку хвилину. На підставі цих описів не слід думати, що співпраця допомагає зменшити міжгрупову ворожість тільки серед дітей шкільного віку. Схожі результати були отримані й під час проведення аналогічних досліджень в коледжах і в різних організаціях¹⁶.

Назад до школи. Психологи, що опікуються проблемами освіти, визнали за доцільне перенести висновки Шерифа і його колег на стосунки дітей у школі, де навчаються представники різних етнічних груп. Якби можна було модифікувати навчальний процес таким чином, щоб він уміщував елементи співпраці, що сприяє загальному успіху, можливо, з'явилися б передумови для встановлення дружніх стосунків між членами різних груп. Подібні програми було взято на озброєння в багатьох школах у різних штатах. Особливо цікавим виявився підхід, що дістав назву «Ажурна пилка» (метод Джигсоу). Його вперше застосував Еліот Аронсон з колегами в Техасі і Каліфорнії.

Суть цього методу полягає ось у чому. Педагоги спонукають учнів до спільної роботи з оволодіння матеріалом, який перевірятимуть під час майбутнього іспиту. Для цього формуються команди учнів, причому кожному з учасників надається тільки частина інформації, необхідної для виконання будь-якої навчальної задачі. Таким чином, учням доводиться по черзі вчити одне одного і допомагати одне одному. Кожен має потребу у всіх інших. Працюючи над завданнями, які можуть бути вирішені тільки об'єднаними зусиллями, учні, подібно до хлопчиків з табору, які брали участь в експериментах Шерифа, із суперників перетворюються на союзників.

Застосування методу «Ажурна пилка» в нещодавно десеґрегованих класах дало вражаючі результати. Дослідження показали, що, порівняно з класами, у яких використовували

традиційний конкурентний метод, там, де практикували метод Джигсоу, стосунки між членами різних етнічних груп були більш дружніми. Крім значного зниження рівня ворожості, у цих класах відзначалися й інші позитивні моменти: учні з етнічних меншин стали більше поважати себе, любити школу, а також краще вчитися. Виграли також і білі учні. Їхня самооцінка помітно підвищилася, інтерес до занять зріс, а успішність залишилася, принаймні, на тому ж рівні, який у них був до десегрегації.

Подібні досягнення потребують більш докладного пояснення. Що саме відбувалося в класах, де застосовували описаний метод? Що дозволило отримати результати, на які ніхто вже не сподівався? Щоб відповісти на ці питання, звернімося до дослідження, проведеного Аронсоном. Карлос, американець мексиканського походження, вперше опинився в групі, де застосовували метод «Ажурна пилка». Завданням Карлоса було засвоїти, а потім передати іншим інформацію про певний період життя Джозефа Пулітцера. Усім членам групи невдовзі належало складати залік, одне з питань якого стосувалося життя і діяльності цього знаменитого журналіста. Ось як описує цей випадок Аронсон: «Карлос не дуже добре вмів висловлювати свої думки англійською. Оскільки його часто висміювали, коли він висловлювався, він тримався в класі тихо. Можна навіть сказати, що Карлос і вчителька уклали свого роду змову — змову мовчання. Карлос не виявляв ініціативи, не брав участі в житті класу і мріяв про те, щоб йому не доводилося відповідати на запитання; вчителька ж у свою чергу не викликала його. Можливо, вона керувалася найкращими спонуканнями, бо не хотіла принижувати хлопчика і спостерігати, як інші діти висміюють його. Але, ігноруючи Карлоса, вчителька тим самим ніби викреслила його ім'я з класного списку. Так вона дала зрозуміти, що він не вартий уваги; принаймні саме цю ідею вловили діти. “Напевно, вчителька не викликає Карлоса

тому, що він дурний”, — вирішили вони. Імовірно, сам Карлос дійшов такого самого висновку.

Звісно, під час введення нової системи, яка вимагала обміну думками та інформацією з однокласниками, Карлос почувався вкрай незатишно; йому було дуже важко передавати зміст параграфа, що йому дістався. Карлос заїкався, у всьому сумнівався і явно відчував занепокоєння. Інші діти аж ніяк не підтримували його; вони реагували відповідно до своїх звичок. Коли дитина заїкається, особливо той, кого всі вважають тупим, не дивно, що інші починають висміювати і піддражнювати його. “О, ти нічого не знаєш, — звинувачувала Карлоса Мері, — ти дурний, ти тупий. Ти не розумієш, що робиш”.

Один із дослідників, що спостерігали за груповим процесом, втрутився, коли почув подібні зауваження. “Добре, ти можеш дражнити його, якщо хочеш, — сказав він Мері, — можливо, Карлос здається тобі смішним, але це не допоможе тобі дізнатися про життя Джозефа Пулітцера в зрілому віці. Адже залік буде вже скоро”. Мері навряд щось виграла від знущання над Карлосом, тому вона погодилася змінити своє ставлення до нього. Через кілька днів практично всі діти збагнули, що єдиний наявний у них шанс вивчити необхідний фрагмент полягає в тому, щоб уважно вислухати Карлоса.

Усвідомивши це, діти почали перетворюватися в цілком коректних інтерв’юєрів. Замість того щоб дражнити Карлоса або ігнорувати його, вони почали спілкуватися з ним і ставити запитання, які допомагали йому викладати матеріал. Карлос у свою чергу розслабився, і це зробило його більш товариським. Через кілька тижнів діти дійшли висновку, що Карлос не такий вже тупак, як вони вважали. Вони побачили в ньому щось, чого не бачили досі. Карлос став більше подобатися дітям. Сам же Карлос почав отримувати задоволення від шкільних занять і думав про своїх однокласників уже не як про мучителів, а як про друзів»¹⁷.

Дізнавшись про позитивні результати, отримані під час використання в школах методу Джигсоу, багато фахівців поставилися до цього підходу із невідомим ентузіазмом. Вони вирішили, що проблему ворожості і конкуренції тепер можна легко розв'язати. Однак, як показує багаторічний досвід, подібні серйозні проблеми навряд чи можна так просто ліквідувати. Без сумніву, це стосується і цієї проблеми. Потрібно не одне дослідження, щоб визначити, у якому відсотку випадків, якому обсязі і в якого роду групах будуть ефективні стратегії співробітництва. Необхідно також знати, як вчителям краще вводити нові методики — за умови, що вони взагалі будуть їх вводити. Методики спільного навчання не тільки радикально відрізняються від традиційних методик, якими користуються більшість вчителів; вони можуть також загрожувати авторитету вчителя, адже йдеться про передання права на викладання учням. Нарешті, ми повинні розуміти, що конкуренція також необхідна. Вона може бути потужним стимулом до дії, а також впливати на самооцінку. Завдання педагогів, отже, полягає не в тому, щоб знищити конкуренцію, а в тому, щоб обмежити її шляхом уведення в навчальний процес методик спільної діяльності, які об'єднують представників різних етнічних груп і ведуть до успішних результатів¹⁸.

Незважаючи на згадані вище обмеження, отримані результати не можуть не надихати. Коли я говорю зі своїми студентами або навіть із сусідами і друзями про перспективи використання підходів, в основі яких лежить ідея спільного навчання, я прямо-таки відчуваю, як мене охоплює оптимізм. Середні школи доволі довго були джерелом невтішних новин про низьку успішність, виснажених фізично і духовно вчителів, зростання злочинності і, звичайно, міжрасові конфлікти. Тепер, як мені здається, у кінці тунелю з'явилося світло.

Таким чином, можна зробити два головних висновки. По-перше, хоча знайомство і контакт зазвичай сприяють

виникненню симпатії, якщо контакт пов'язаний з неприємними переживаннями, тоді виникає дещо протилежне. Отже, якщо діти, що належать до різних расових груп, постійно перебувають під тиском суворої конкуренції, то ми бачимо, що ворожість посилюється. По-друге, дані про те, що орієнтоване на команду навчання є протиотрутою від ворожості, говорять про досить сильний вплив співпраці на процес встановлення дружніх взаємин.

Тепер нам слід спробувати відповісти на кілька важливих питань. Чи прагнуть «професіонали поступливості» встановити з людьми взаємини співробітництва, щоб змусити цих людей ставитися до них з симпатією і внаслідок цього погоджуватися на їхні вимоги? Чи звертають вони нашу увагу на факт наявності відносин співробітництва в конкретних ситуаціях? Чи прагнуть вони розвинути ці відносини, якщо вони слабо виражені? І, що особливо важливо, чи створюють «професіонали поступливості» штучно відносини співпраці в тих випадках, коли вони відсутні?

Виявляється, співробітництво витримало цей тест блискуче. «Професіонали поступливості» безперестанку повторюють, що ми з ними працюємо заради однієї і тієї ж мети, що ми повинні «тягти лямку разом» для взаємної вигоди, що вони, по суті, є нашими товаришами по команді. Тут можна навести безліч прикладів. Так, продавець нових автомобілів часто приймає сторону покупця і «дає бій» босові, щоб забезпечити укладання вигідної для нього угоди¹⁹.

Утім, справжніми «професіоналами поступливості» є поліцейські слідчі, завдання яких полягає в тому, щоб спонукати підозрюваних зізнатися у скоєнні злочину.

Останніми роками судова адміністрація ввела безліч обмежень, що стосуються методів впливу поліцейських на підозрюваних, особливо методів «вибивання» зізнань. Багато процедур, які застосовували в минулому з метою змусити злочинця визнати свою провину, тепер не використо-

вують через побоювання, що це призведе до відмови судді від розгляду справи. Однак судді не знаходять нічого незаконного у використанні поліцією методів, заснованих на тонкому розумінні людської психології. З цієї причини слідчі у кримінальних справах дедалі частіше застосовують такі хитрощі, як, наприклад, метод «Добрий слідчий — злий слідчий».

Суть методу «Добрий слідчий — злий слідчий» полягає ось у чому. Юнака, підозрюваного, скажімо, в пограбуванні, який, однак, наполягає на своїй невинуватості, заводять до кімнати, де його починають допитувати два офіцери. Один з офіцерів виконує роль Поганого Копа чи то тому, що ця роль йому підходить, чи просто тому, що зараз його черга. Ледве підозрюваний переступає поріг, Поганий Коп починає лаяти «сучого сина» за пограбування. Протягом усього допиту він не перестає гарчати і бурчати. Він штовхає стілець, на якому сидить затриманий, щоб посилити вплив своїх слів. Виникає таке враження, що на місці підозрюваного Поганий Коп бачить купу сміття. Якщо підозрюваний заперече звинувачення Поганого Копа або відмовляється на них відповідати, Поганий Коп починає злитися. Його лють щохвилини посилюється. Він клянеться, що зробить все можливе, щоб забезпечити підозрюваному найсуворіший вирок. Він заявляє, що у нього є друзі в прокуратурі округу, які, дізнавшись, що підозрюваний не бажає співпрацювати з поліцією, будуть особливо жорстко вести процес.

На початковому етапі дій Поганого Копа його партнер, Хороший Коп, сидить осторонь. Потім Хороший Коп починає втручатися в розмову. Спочатку він говорить тільки з Поганим Копом, намагаючись стримати його гнів: «Заспокойся, Френку, заспокойся». Але Поганий Коп кричить у відповідь: «Не заспокоюй мене, ти ж бачиш: він бреше мені в обличчя! Я ненавиджу цих брехливих виродків!» Трохи пізніше Хороший Коп починає захищати підозрюваного: «Не суди його так суворо, адже він ще дитина». Це не така

вже й значна підтримка, але порівняно з тирадами Поганого Копа слова Хорошого Копа звучать для ув'язненого як музика. Однак Поганого Копа не так вже й просто переконати. «Дитина? Він не дитина. Він лайно. Він лайно — ось що він таке. І я скажу тобі дещо. Цьому віслюкові більше вісімнадцяти, так що я можу засунути його так далеко за ґрати, що без кишенькового ліхтаря його вже не знайдуть».

Тепер Хороший Коп починає говорити безпосередньо з підозрюваним. Він називає його на ім'я і звертає увагу на будь-які позитивні деталі справи. «Твоє щастя, Кенні, що ніхто не був поранений і ти не був озброєний. Я не думаю, що вирок буде занадто суворим». Якщо підозрюваний наполягає на своїй невинуватості, Поганий Коп вибухає новою тирадою, сповненою прокльонів і погроз. На цей раз Хороший Коп зупиняє його: «Добре, Френку, — кажучи це, Хороший Коп вручає Поганому Копу гроші, — я гадаю, що нам всім можна було б випити по чашці кави. Як щодо того, щоб роздобути три чашки?» Коли Поганий Коп йде, Хороший Коп отримує можливість проявити свої артистичні здібності: «Послухай, я не знаю чому, але моєму партнерові ти не подобаєшся, і він не збирається тебе витягувати. Він і не зміг би цього зробити, тому що у нас зараз є достатньо свідчень проти тебе. І він має рацію щодо того, що окружна прокуратура обходиться жорстко з тими хлопцями, які не хочуть співпрацювати з поліцією. На тебе чекають п'ять років, хлопче, п'ять років! Але я не хочу, щоб це з тобою сталося. Тож якщо ти прямо зараз, до того, як мій напарник повернеться, визнаєш, що брав участь у пограбуванні, я особисто візьмуся за твою справу і замовлю за тебе слівце в окружній прокуратурі. Якщо ми обидва постараємося, ми зможемо скосити термін з п'яти років до двох, можливо, навіть до одного року. Зроби послугу нам обом, Кенні. Тільки скажи мені, як ти це зробив, а потім почнімо думати над тим, як тобі скоріше вибратися звідси».

Часто результатом застосування такого прийому є цілковите зізнання підозрюваного.

Методика типу «Добрий слідчий — злий слідчий» працює з кількох причин: Поганий Коп за допомогою погроз швидко вселяє підозрюваному страх перед тривалим тюремним ув'язненням; принцип контрастного сприйняття (глава 1) гарантує, що порівняно із шаленим, злобним Поганим Копом слідчий, який виконує роль Хорошого Копа, буде здаватися особливо розумною і доброю людиною. Оскільки Хороший Коп не раз прагне захистити підозрюваного і навіть витрачає свої особисті гроші на чашку кави для нього, правило взаємного обміну чинить тиск, вимагаючи відповідної послуги. Одна з основних причин ефективності цієї методики полягає ось у чому: у підозрюваного виникає враження, що поруч є людина, яка на його боці, хтось, кого непокоїть його добробут, хтось, хто працює з ним разом, для нього. У більшості випадків така людина викликала б симпатію, а в розглянутій надзвичайній ситуації вона видається просто рятівником. А від рятівника — лише короткий крок до вартого повної довіри сповідника.

Психологічне оброблення з використанням умовних рефлексів і асоціацій

«Чому вони звинувачують мене, док?» — голос метеоролога місцевого телебачення тремтів в моїй телефонній трубці. Йому дали мій номер телефону в психологічному відділі мого університету, куди він звернувся по допомогу. Ця людина ніяк не могла знайти відповідь на питання, яке непокоїло його протягом довгого часу.

«Це якесь божевілля, чи не так? Усі знають, що я просто повідомляю відомості про погоду, що я не встановлюю її, правильно? Чому ж я здобуваю таку популярність, коли

погода псується? Під час повені минулого року я зненавидів пошту! Один хлопець погрожував застрелити мене, якщо дощі не припиняться. Боже, я досі озираюся, щоб подивитися, чи немає його поблизу. Іноді люди докоряють мені через спеку або щось подібне. Вони напевно знають, що я не відповідаю за погоду, але це знання, схоже, їх не зупиняє. Ви можете допомогти мені зрозуміти цих людей, док? Їхня поведінка справді пригнічує мене».

Я запросив метеоролога прийти для розмови в мій офіс. Коли він прийшов, я спробував пояснити йому, що він є жертвою одвічної реакції типу «*клац, дз-з-з*». Люди розглядають деякі речі як пов'язані одна з одною. Я міг би навести безліч прикладів із сучасного життя. Мені здалося, що найімовірніше розгубленому метеорологу міг би допомогти приклад з історії стародавнього світу. Я запропонував йому подумати про сповнене небезпек життя царських посланців стародавньої Персії. Будь-який посланець найбільше за будь-кого сподівався на перемогу перських воїнів на полі битви. Якщо він ніс депешу зі звісткою про перемогу, з ним поводитися як з героєм. Прибулого до палацу посланця щедро годували і напували, а також пропонували жінок, яких він захоче. Однак якщо посланець приносив звістку про військову катастрофу, його приймали інакше: нещасного страчували не зволікаючи.

Я сподівався, що метеоролог одразу збагне суть цієї історії. Я хотів, щоб він усвідомив думку, висловлену свого часу Шекспіром в одному рядку: «Природа поганої новини заражає того, хто її повідомляє». Існує природна тенденція відчувати неприязнь до людини, яка повідомляє нам неприємну інформацію, навіть якщо вона не пов'язана з поганою новиною. Однієї асоціації з нею досить, щоб викликати у нас антипатію до цієї людини²⁰.

Я сподівався, що метеоролог зробить ще один важливий висновок з наведеного мною історичного прикладу. Він по-

винен був зрозуміти, що не є винятком посеред натовпу інших «передавачів» і що порівняно з деякими з них (наприклад, з перськими посланцями) йому непогано щастить. Наприкінці нашої зустрічі я зрозумів зі слів метеоролога, що він усвідомив сенс розказаної мною історії. «Док, — сказав він на шляху до виходу, — я тепер почуваюся набагато краще. Я радий, що перебуваю у Феніксі, де сонце світить триста днів на рік. Слава Богу, що я не передбачаю погоду в Буффало».

Прощальні слова метеоролога показують, що він зрозумів більше, ніж я сказав йому, щодо факторів, які впливають на ставлення до нього телеглядачів. Зв'язок з поганою погодою чинить негативний ефект, але зв'язок із сонячним сяйвом має робити метеоролога надзвичайно популярним. І так справді відбувається в житті. Принцип асоціації є загальним, відповідно до нього виникають як позитивні, так і негативні зв'язки. Безневинні асоціації з чимось поганим чи хоросшим впливають на почуття, які виникають у людей щодо нас²¹.

Метеорологи платять за фінти природи

Девід Л. Ленгфорд (Ассошіейтед Пресс)

Метеорологи непогано живуть за рахунок розмов про погоду в телеєфірі, але коли мати-природа викидає який-небудь фінт, вони кидаються на пошуки укриття.

Кілька людей, що протягом багатьох років прогнозують погоду, повідомили цікаві факти зі свого життя. Їх не раз били парасольками старі леді, до них чіплялися п'яниці в барах, люди кидали в них сніжками та калошами, погрожували смертю і звинувачували в тому, що вони намагаються грати роль Бога.

«Мені зателефонував один хлопець і сказав, що, якщо на Різдво піде сніг, я не доживу до Нового року», — розповів Боб Грегорі, синоптик, який пропрацював на телебаченні (WTHR-TV) в Індіанполісі дев'ять років.

Більшість синоптиків стверджують, що точність прогнозів на день становить від 80 до 90 %, але більш довгострокові прогнози часто не збуваються. Телевізійні ведучі передачі «Прогноз погоди» просто повідомляють інформацію, яку видають комп'ютери і надають анонімні метеорологи з Національної служби погоди або приватних агентств.

Але люди звертають увагу саме на обличчя на екрані.

Тридцятип'ятирічний Том Боннер, який 11 років пропрацював на телебаченні (KARK-TV) у Літл-Роке, штат Арканзас, розповів про одну подію, що трапилася з ним. Якось раз кремезний фермер з Лонок, що випив надто багато, підійшов до нього в барі, тицьнув пальцем в груди і сказав: «Ти той, хто наслав торнадо і зірвав з місця мій дім. Я збираюся знести тобі голову».

Боннер озирнувся в пошуках вишибайли, але нікого не побачив. Тоді він відповів: «Так, ти маєш рацію щодо торнадо, і я скажу тобі дещо ще: я нашлю ще одне, якщо ти не відчепишся».

Кілька років тому в Міссіон Веллі, що в Сан-Дієго, сталася повінь, після якої у всій окрузі довго стояла вода. Майкл Амброуз з KGTV згадує, як до його машини підійшла жінка, ударила парасолькою по вітровому склу і сказала: «У цьому дощі винні ви».

Чак Вітекер з WSBT-TV в Сауз-Бенд, штат Індіана, каже: «Одна маленька стара леді зателефонувала в поліцію і почала вимагати, щоби заарештували метеоролога, який викликав всюди снігопади».

Жінка, засмучена тим, що в день весілля її дочки дощило, зателефонувала Тому Джоллсу з WKBW-TV в Буффало, штат Нью-Йорк, якого вважала винним у негоді, і, за словами самого Тома, «заявила, що якщо коли-небудь мене зустрине, то, ймовірно, вдарить».

Сонні Елліот з WJBK-TV, що повідомляв дані про погоду в Детройті протягом 30 років, згадує, як кілька років тому він передбачив, що товщина сніжного покриву становитиме від двох до чотирьох дюймів, а вона виявилася вісім дюймів. Щоби помститися, колеги Еліота встановили хитре пристосування, яке обвалило на бідного синоптика близько 200 калашів, коли той прийшов на роботу на наступний день. «У мене досі залишилися гупі», — згадує Еліот.

Схоже, нашим матусям інтуїція підказала, як впливають негативні асоціації на ставлення до людини. Згадайте, як ваша мати не дозволяла вам гратися на вулиці з поганими дітьми. Згадайте, як вона казала: «Не має значення, чи вчинив ти сам щось погане, бо в очах сусідів ти такий же, як ті діти, у товаристві яких ти проводиш час». Таким чином, наші батьки говорили нам про негативну сторону принципу асоціації. І вони мали рацію. Люди вважають, що у нас такі ж риси характеру, як і у наших друзів²².

Що стосується позитивних асоціацій, то тут нам дають урок «професіонали поступливості». Вони постійно прагнуть пов'язати себе або свою продукцію з тим, що нам подобається. Ви коли-небудь замислювалися, що саме роблять всі ці гарні фотомоделі, які рекламують автомобілі, стоячи поряд з ними? Як сподіваються рекламодавці, вони «позичують» свою привабливість автомобілям. Рекламодавець впевнений, що ми відреагуємо на рекламовану продукцію точно так само, як ми реагуємо на красивих дівчат, які просто асоціюються з нею.

І вони мають рацію. Було проведено цікаве дослідження. Кільком чоловікам показували рекламу нової машини. Цю машину рекламувала спокуслива жінка-фотомодель. Чоловіки, які бачили таку рекламу, оцінювали всі параметри машини вище, ніж чоловіки, які бачили ту саму рекламу, але без красивої моделі. Однак більшість чоловіків відмовлялися визнати, що самий тільки вигляд молодої симпатичної жінки вплинув на їхню оцінку автомобіля²³.

Оскільки принцип асоціації працює так ефективно, — і так непомітно — підприємці прагнуть пов'язати свої продукти з якою-небудь модною пошестю або останнім науковим чи культурним досягненням. Після першого польоту американців на Місяць все — від пляшок з лимонадом до дезодорантів — містило натяк на американську космічну програму. Під час проведення олімпіад нам урочисто оголошують,

якому саме лаку для волосся та лосьйону для догляду за обличчям віддають перевагу наші улюблені спортсмени²⁴. У 1970-ті роки, коли в моду увійшла «природність», захоплення «природним» стало повсюдним. Іноді вживання цього слова не мало жодного сенсу: «Змініть колір вашого волосся природно», — наполягали ведучі однієї популярної телевізійної комерційної передачі.

Зв'язок імен знаменитостей з продуктами — це ще один трюк, який люблять рекламодавці. Професійним спортсменам платять великі гроші за дозвіл використовувати їхні імена в рекламі різних товарів, які безпосередньо стосуються їхньої спортивної діяльності (спортивні туфлі, тенісні ракетки, кулі для гольфу) або не пов'язані з нею зовсім (безалкогольні напої, апарати для приготування повітряної кукурудзи, панчохи). Для рекламодавця важливо встановити зв'язок; він не має бути логічним, він має бути просто позитивним.

Імена популярних естрадних артистів також часто використовують у рекламі товарів. Нещодавно політики усвідомили, що їхній зв'язок зі знаменитостями має сильний вплив на виборців. Кандидати на посаду президента збирають навколо себе популярних неполітичних діячів, які або активно беруть участь у передвиборчій кампанії, або просто «позичають» свої імена. Подібні ігри відбуваються навіть на рівні штатів і місцевому рівні. Наведімо як приклад коментар однієї жінки з Лос-Анджелеса, яка висловила свої суперечливі почуття щодо каліфорнійського референдуму, на якому обговорювали необхідність заборони куріння в громадських місцях. «Мені дуже важко прийняти рішення. Одні зірки виступають проти заборони, інші ж заявляють, що куріння в громадських місцях прийнятне. Не знаєш, як голосувати».

Хоча політики відносно недавно почали звертатися за підтримкою до знаменитостей, проте вони вже давно навчилися отримувати вигоду з принципу асоціації іншими способами.

Наприклад, представники Конгресу постійно оголошують представникам преси про початок реалізації федеральних проєктів, які дадуть нові робочі місця або які-небудь переваги їхнім рідним штатам; причому політик, який робить подібну заяву, може не мати нічого спільного з розробкою даного проєкту, а в деяких випадках він навіть виступає проти нього.

Багато політиків прагнуть викликати у людей асоціації з цінностями материнства, безтурботністю замиського життя, улюбленим з дитинства смаком яблучного пирога, при цьому саме в асоціаціях з їжею вони особливо вигадливі. Наприклад, мешканці Білого Дому за традицією намагаються вплинути на законодавців, які уперто тримаються своїх поглядів, саме під час їжі. Це може бути ланч на природі, розкішний сніданок або елегантний обід; якщо ж має бути прийняте особливо важливе рішення, на сцені з'являється столове срібло. На вечорах, присвячених збиранню коштів на політичні потреби, також зазвичай подають якусь їжу. Зверніть увагу на те, що на таких вечорах заклики до пожертв ніколи не роблять, перш ніж на столах не з'явиться частування. Існує кілька причин подібного поєднання «приємного з корисним». Наприклад, економиться час, а також задіюється правило взаємного обміну. Одна причина, яка найменш кидається в очі, була виявлена в ході дослідження, яке проводив у 1930-ті роки відомий психолог Грегорі Разран.

Разран використовував так звану ланчеву методику. Він виявив, що під час їжі у випробовуваних поліпшувалося ставлення до співрозмовників і до того, що вони говорили. У прикладі, який найбільше підходив для наших цілей, Разран показував випробовуваним деякі політичні заяви, які вони високо оцінювали раніше. Після того як були виголошені всі політичні заяви, Разран виявив, що тільки деякі з них заслужили схвалення — ті, які були озвучені під час їжі. І ці зміни в симпатіях, схоже, сталися несвідомо, оскільки випробовувані не могли пригадати, які саме заяви вони переглядали під час їжі.

Як Разран дійшов до «ланчевої методики»? Чому він вирішив, що вона спрацює? Перш ніж відповісти на ці питання, я вважаю за потрібне сказати кілька слів про наукову кар'єру Разрана. Він не тільки був шанованим у вчених колах незалежним дослідником, але й був також перекладачем, одним з перших, хто ознайомив англомовного читача з новаторськими роботами російських психологів. Ці роботи були присвячені вивченню принципу асоціації, причому на їхніх авторів явно мали значний вплив ідеї видатного фізіолога Івана Павлова.

Наукові інтереси Павлова були різноманітні. Він був удостоєний Нобелівської премії за зроблені ним відкриття, що стосуються роботи травної системи. При цьому найважливіші експериментальні демонстрації Павлова вирізнялися логічністю і простотою. Одне з проведених ним досліджень показало, що можна досягти типової реакції тварини на вигляд і запах їжі (слиновиділення), привертаючи увагу цієї тварини до чого-небудь, що не стосується їжі (наприклад, до дзвоника), якщо вдасться зв'язати між собою два ці подразники у свідомості тварини. Якщо процедура годування протягом деякого часу супроводжувалася звуком дзвіночка, то незабаром собака починав виділяти слину, щойно чув звук дзвіночка, причому навіть тоді, коли їжу йому не надавали.

Від класичного наочного показу Павлова до «ланчевої» методики Разрана — крок незначний. Очевидно, нормальну реакцію на їжу можна асоціювати з будь-якими іншими предметами або явищами. Здогадка Разрана полягала в тому, що, крім слиновиділення, існують й інші нормальні реакції на їжу, і одна з них — це благодушний настрій. Отже, приємне почуття, що виникає під час їжі, можна пов'язати з будь-чим (як приклад — із політичними заявами).

«Професіонали поступливості» зрозуміли, що їжу можна замінити чимось не менш приємним, що буде «позичати» свої привабливі риси ідеям, продуктам і людям, штучно з ним пов'язаним. Тепер стає зрозумілим, для чого красиві фотомо-

делі створюють фон для рекламованих товарів в журнальних оголошеннях. Ось для чого укладачам радіопрोगрами рекомендують вставляти перед запуском якогось хіта програвш позивними радіостанції. І тому жінки, що грають у лото на вечорах у Turperware, мають замість «Бінго!» кричати: «Turperware!», перш ніж вони рушать за виграним призом.

Ми часто несвідомо стаємо жертвами використання принципу асоціації з боку тих, хто практикує методики досягнення поступливості. Але це зовсім не означає, що ми не розуміємо, як цей принцип працює, або не використовуємо його самі. Ми цілком можемо увійти в становище перського царського посланця або сучасного синоптика, тобто тих, хто повинен повідомляти погані новини. Швидше за все, ми будемо намагатися уникати подібних ситуацій. Дослідження, проведене в університеті Джорджії, показало, як саме ми діємо, коли перед нами постає необхідність повідомити гарні чи погані новини. Студентам, які чекали початку експерименту, дали завдання сказати своєму товаришеві, що для нього було отримано важливе повідомлення по телефону. У половині випадків передбачалося, що новина була хорошою, а в іншій половині випадків — поганою. Дослідники виявили, що студенти передавали інформацію по-різному, залежно від її «знака». Коли новина була хорошою, більшість студентів робили на цьому акцент: «Тобі тільки-но телефонували і повідомили приголомшливу новину. Подобиці ти можеш дізнатися в експериментатора». Коли ж новина була неприємною, студенти намагалися не афішувати це: «Тобі тільки-но телефонували. Подобиці ти можеш дізнатися в експериментатора». Очевидно, студенти розуміли: для того щоб подобатися, їм слід «пов'язувати» себе із гарними, а не з поганими новинами²⁵.

Безліч дивних форм поведінки можна пояснити тим, що люди знають про принцип асоціації і тому намагаються

пов'язувати себе з приємними подіями і відокремлювати себе від неприємних подій — навіть тоді, коли не стосуються цих подій аж ніяк. Вельми дивні на перший погляд речі відбуваються на спортивних аренах. Однак я маю на увазі не дії самих спортсменів. Зрештою, у запалі гри вони можуть час від часу дозволити собі ексцентричні вибухи. Найчастіше спантеличує поведінка спортивних уболівальників, їхня ірраціональна пристрасть, що не вкладається у жодні рамки. Як можна пояснити дикі витівки вболівальників у Європі, вбивство гравців і суддів збожеволілими південноамериканськими футбольними фанатами, дарування розкішних речей, які місцеві фанатики підносять американським професійним бейсболістам з нагоди особливих «днів вшанування»? З точки зору розуму подібні дії позбавлені сенсу. Це просто гра! Але чи так це насправді?

Навряд. Дії фанатичних уболівальників є чим завгодно, але тільки не грою. Ставлення таких уболівальників до спорту серйозне і вкрай особисте. Як відповідний приклад хочу навести один із моїх улюблених анекдотів. Солдат повернувся додому на Балкани після закінчення Другої світової війни і незабаром після цього перестав розмовляти. Лікарі не могли зрозуміти причину такого раптового оніміння. Солдат не був поранений, його мозок і голосові зв'язки не були пошкоджені. Він міг читати, писати, розуміти людей і виконувати накази. Однак він не бажав говорити — незважаючи на вмовляння лікарів, друзів і навіть членів своєї сім'ї.

Спантеличені й роздратовані, лікарі перевезли колишнього солдата в інше місто і розмістили у шпиталі для ветеранів, де він залишався протягом 30 років. За цей час він жодного разу не порушив даної ним обітниці мовчання. Його цілком влаштовувало життя в соціальній ізоляції. Одного разу радіо в палаті відлюдника виявилось увімкненим під час трансляції футбольного матчу: команда його рідного міста грала з традиційним суперником. Коли у вирішальний момент гри суд-

дя звинуватив у порушенні правил гри члена улюбленої команди німого ветерана, він підхопився зі свого стільця, люто подивився на радіо і вимовив перші за більш ніж три десятиліття слова: «Ти, дурний віслуче! Невже ти намагаєшся здати їм матч?» З цими словами він знову сів на свій стілець, після чого замовк, тепер уже назавжди.

З цієї правдивої історії можна вилучити два важливих уроки. Зупинімося на першому. Ветеран так сильно хотів, щоб футбольна команда його рідного міста перемогла, що це бажання змусило його змінити, нехай тільки на хвилину, роками незмінюваний спосіб життя. Схоже, спортивні події можуть чинити сильний вплив на укорінені звички багатьох уболівальників, а не тільки лікарняних пацієнтів і ветеранів війни. Під час зимових Олімпійських ігор 1980 року, після того як один з членів американської хокейної команди несподівано забив вирішальний гол у ворота, які захищав воротар радянської команди, непитущому батькові американського воротаря, Джиму Крейгу, запропонували випити. «Я ніколи в житті не пив, — говорив Крейг пізніше, — але хтось ззаду вручив мені філіжанку з коньяком. Я випив його. Так, я це зробив». Подібна незвичайна поведінка є характерною не тільки для батьків гравців. Вболівальники на трибунах вели себе як божевільні. Ось як описували їхню поведінку представники преси: «Люди обнімалися, співали і перекидалися в снігу». Ті вболівальники, яким не вдалося приїхати в Лейк-Плесіді, так само бурхливо раділи перемозі і висловлювали своє захоплення ексцентричними витівками. У Ралеї, штат Північна Кароліна, довелося призупинити змагання з плавання, оскільки після оголошення хокейного рахунку американські плавці разом з глядачами-американцями почали скандувати: «США! США!» — і продовжували робити це до тих пір, поки не захрипли. У Кембриджі, штат Массачусетс, після повідомлення радісної новини в одному із супермаркетів у повітрі почали ширяти стрічки з туалетного паперу

і паперових рушників. До покупців незабаром приєдналися службовці і навіть керівник магазину.

Безперечно, це надзвичайно потужна і всеохопна сила. Якщо ж ми повернемося до розповіді про німого ветерана, то побачимо, що у відносинах між спортом і фанатами є дещо дуже важливе — це глибоко особистісні стосунки. Яким би ослаблим не було його его після 30 років вимушеного мовчання у шпитальній палаті, воно було захоплено футбольною грою. Чому? Тому що ветеран був би принижений поразкою команди рідного міста, а перемога його особисто піднесла б. Тут спрацював принцип асоціації. Простий зв'язок з місцем народження зробив стан ветерана неймовірно залежним від результату футбольного матчу. Ось як описав реакції людей на різного роду змагання відомий письменник Айзек Азімов: «За інших рівних умов ви завжди будете вболівати за свою стать, свою культуру, свої рідні місця... ви захочете довести, що ви кращі за інших. Будь-хто, за кого ви вболіваєте, представляє вас; а коли перемагає він, перемагаєте ви»²⁶.

Розглядуваний з цієї точки зору фанатизм спортивних уболівальників не здається таким вже безглуздим. Гра — це не просто забава, якою можна безтурботно насолоджуватися. На карту ставлять власне «Я». Ось чому натовпи уболівальників так захоплюються членами команди рідного міста і так вдячні їм у разі їхньої перемоги. І ось чому ті самі уболівальники часто проявляють надзвичайну жорстокість у ставленні до гравців і тренерів у разі спортивної невдачі.

Нетерпимість уболівальників до поразок улюбленої команди може перешкодити кар'єрі найкращих гравців і тренерів. Так, наприклад, Френк Лейден несподівано пішов з посади тренера баскетбольної команди «Юта джаз» у той час, коли вона посідала перші місця в одному з дивізіонів. Відносної успішності, особистої харизми та широковідомої благодійницької діяльності виявилось недостатньо для того, щоби захистити його від гніву розлютованих уболівальників

після поразки улюбленої команди. Наводячи як приклад серію інцидентів з жорстокими фанатами, у тому числі випадок, коли навіть за годину після невдалої гри вони вирішили підстергти його, щоби вилаяти, Лейден пояснив своє рішення залишити команду: «Іноді в НБА ти відчуваєш себе собакою. Люди плювали на мене. Один хлопець підійшов до мене і сказав: “Я юрист. Вдар мене, вдар мене, щоби я міг висунути на тебе позов”. На мою думку, Америка ставиться до спорту надто серйозно».

Таким чином, бажаючи перемоги пов'язаним з нами командам, ми хочемо тим самим довести свою власну перевагу. Але кому ми намагаємося це довести? Звичайно, перш за все самим собі, але також і всім іншим. Згідно з принципом асоціації, якщо ми оточуємо себе хмарою успіху, з яким ми пов'язані бодай поверхово (наприклад, місцем проживання), наша значущість в очах суспільства збільшується.

Чи є в спортивних уболівальників підстави думати, що їм дістанеться частина слави переможців, навіть якщо вони жодного разу за все своє життя не зловили м'яча, не виграли жодного очка і, можливо, взагалі ніколи не займалися спортом? Я вважаю, що підстави для цього є. На користь цього припущення свідчать і наведені вище дані. Перські посланці жодною мірою не стосувалися військової перемоги або поразки, про які вони повідомляли; синоптики не «робили» погоду; дзвіночок в експерименті Павлова не видавав їжу. Для отримання вражаючих результатів достатньо було виникнення асоціацій.

Саме з цієї причини після перемоги команди університету Південної Каліфорнії слід було очікувати, що люди, які в певний спосіб пов'язані з Південною Каліфорнією, постараються підкреслити свій зв'язок з переможцями всіма можливими способами. Проведене психологами дослідження показало, що для «оприлюднення» подібної асоціації часто

використовують відповідний одяг. Дослідники підраховали число студентів, які надягли з ранку в понеділок спортивні футболки з назвою рідного університету (були охоплені кампуси семи університетів з найбільш відомими футбольними командами: штату Аризона, штату Луїзіана, Нотр-Дама, Мічигану, штату Огайо, Піттсбурга та Південної Каліфорнії). Виявилось, що набагато більше студентів надягали в понеділок такі футболки, якщо футбольна команда їхнього університету виграла попередньої суботи. Більше того, чим більш захопливою була перемога, тим більше з'являлося подібних футболок. Одягатися в «уніформу успіху» студентів спонукала не перемога команди у грі, а прагнення відчутти смак переваги.

Властиве людям прагнення погрітися в променях відбитої слави і продемонструвати свій зв'язок з процвітаючими членами суспільства співвідноситься з притаманним тим же людям бажанням ухилитися від тіні поразки, якої зазнали інші. Тут доречно буде навести один цікавий приклад. Під час нещасливого футбольного сезону 1980 року власники абонементів на матчі команди «Нью-Орлеанські янголи» (New Orleans Saints) почали з'являтися на трибунах стадіону в одягнутих на голову паперових пакетах, що приховували обличчя. У міру того як їхня улюблена команда зазнавала однієї поразки за іншою, все більше і більше вболівальників надягали на голову пакети. За допомогою телевізійних камер вдалося сфотографувати незвичайне видовище: трибуни були заповнені людьми, закутаними в коричневий папір таким чином, що стирчали тільки кінчики носів. Однак після однієї з фінальних ігор, у якій «Янголи» нарешті виграли, уболівальники скинули свої пакети і знову з'явилися перед телекамерами з відкритими обличчями.

Ми свідомо використовуємо можливість продемонструвати свій зв'язок з переможцями і, навпаки, намагаємося не показувати оточуючим свій зв'язок з переможеними. Таким чином ми намагаємося мати гарний вигляд в очах кожного,

кому видно наші зв'язки. Демонструючи позитивні асоціації і приховуючи негативні, ми намагаємося домогтися того, щоб люди, що за нами спостерігають, ставилися до нас більш прихильно і відчували до нас більшу симпатію. Ми робимо це різними способами. Зупинімося на одному з найпростіших і найбільш поширених методів, який полягає у використанні в кожній конкретній ситуації певних займенників. Чи звертали ви, наприклад, увагу на те, що часто після перемоги улюбленої команди вболівальники товпляться перед телевізійною камерою, тикають вказівними пальцями вгору і кричать: «Ми — номер перший! Ми — номер перший!» Зауважте: не «Вони — номер перший!» І навіть не «Наша команда — номер перший!» У подібних випадках вживають займенник «ми», що опосередковано говорить про тотожність уболівальників з членами команди, що перемогла.

Зверніть також увагу, що нічого подібного не відбувається у випадку поразки улюбленої команди. Ви ніколи не почувете скандування: «Ми на останньому місці! Ми на останньому місці!» За подібних обставин люди намагаються віддалитися від неуспішних гравців; уболівальники замість «ми» воліють вживати образливий у цьому випадку займенник «вони». Для того щоб перевірити істинність цього припущення, я провів нескладний експеримент. Мої асистенти телефонували студентам університету штату Аризона і просили їх описати результат футбольної гри, у якій кількома тижнями раніше брала участь університетська команда. Одних студентів запитували про результат гри, у якій їхня команда зазнала поразки; інших же питали про результат іншої гри — гри, у якій їхня команда перемогла. Ми з моїм асистентом Аврилом Торном просто вислуховували відповіді і підраховували кількість студентів, які використовували займенник «ми» у своїх описах. Після того як результати були зведені в таблицю, стало очевидним, що студенти намагалися пов'язати себе з успіхом. Вони застосовували займенник «ми», щоб описати перемогу

університетської команди: «Ми розбили Х'юстон з рахунком сімнадцять — чотирнадцять» або просто «Ми виграли». Однак у випадку поразки університетської команди займенник «ми» практично не застосовували, студенти використовували такі конструкції, які дозволяли їм утримуватися на відстані від переможеної команди: «Вони програли Міссурі з рахунком тридцять — двадцять» або «Я не знаю рахунку, але штат Аризона зазнав поразку». Бажання пов'язати себе з переможцями і одночасно віддалитися від переможених відбилося в такому зауваженні одного студента: «Штат Аризона програв з рахунком тридцять — двадцять. Вони втратили наш шанс на національну першість!»²⁷

Якщо справедливо те, що, бажаючи мати добрий вигляд, ми намагаємося грітися в променях відбитої слави тих, з ким ми пов'язані бодай чимось, то напрашується такий висновок: ми звертаємося до принципу асоціації переважно тоді, коли відчуваємо, що маємо не кращий вигляд. Всякий раз, коли нашому соціальному іміджу завдають шкоди, ми відчуваємо підвищене бажання відновити свій авторитет за допомогою демонстрування своїх зв'язків з процвітаючими членами суспільства. У той же самий час ми прагнемо приховати свої зв'язки з людьми, що зазнали невдачі. Це положення підтверджують результати дослідження, проведеного в університеті штату Аризона. До того як студентів почали питати про результати гри, у якій брала участь університетська команда, їм був запропонований тест, що дозволяє оцінити їх загальний рівень ерудиції. Тест був складений таким чином, що одні студенти з тріском провалювалися, у той час як інші справлялися досить добре.

Таким чином, коли студентів попросили повідомити про результати футбольного матчу, значна частина молодих людей ще не встигла оговтатися після провалу тесту. Ці студенти пізніше особливо старалися продемонструвати свій зв'я-

зок з футбольною командою (або, навпаки, приховати цей зв'язок — залежно від результату гри), щоб врятувати свій престиж. Якщо студенти повідомляли про поразку університетської команди, тільки 17 % з них використовували при цьому займенник «ми». Однак, якщо молоді люди повідомляли про перемогу команди, 41 % з них вживали цей займенник. Водночас під час опитування студентів, які добре впоралися з тестом, були отримані зовсім інші результати. Студенти, які повідомляли про перемогу університетської команди, і студенти, які повідомляли про її поразку, використовували займенник «ми» однаково часто (25 і 24 % відповідно).

Отримані в ході описуваного дослідження результати навели мене на цікаву думку: ми прагнемо погрітися в променях відбитої слави зовсім не тоді, коли відчуваємо задоволення від визнання іншими людьми наших особистих досягнень. Саме тоді, коли наш авторитет (як соціальний, так і особистий) невисокий, ми намагаємося використовувати з вигодою для себе успіх інших, щоб відновити свою «підмочену» репутацію. Я вважаю, аж ніяк не випадковим є те, що галас, зумовлений перемогою американської хокейної команди на Олімпіаді 1980 року, виник на тлі зниження престижу «великої американської нації». Спроби уряду Сполучених Штатів перешкодити затриманню американських заручників в Ірані та вторгненню радянських військ до Афганістану виявилися безрезультатними. Це був час, коли ми, американські громадяни, потребували перемоги, і нам було необхідно продемонструвати або навіть штучно створити зв'язок з нею. Не слід дивуватися тому, що за межами хокейної арени після перемоги американської збірної над радянською командою деякі американці платили дрібним спекулянтам по сотні доларів за пару корінців від квитків.

Хоча бажання насолоджуватися відбитою славою певною мірою притаманне всім нам, імовірно, є щось особливе в людях, які чекали на морозі можливості заплатити сотню доларів за

обривок квитка на гру, якої вони не бачили. Мабуть, ці люди хотіли «довести» своїм друзям і знайомим, що вони були свідками національного спортивного тріумфу. Що ж це за люди? Якщо тільки я не помиляюся, вони не просто ревні шанувальники спорту; це індивіди, які мають приховані вади особистості — занижену самооцінку. Низька думка про себе, захована глибоко всередині, змушує їх самостверджуватися не за допомогою власних досягнень, а шляхом демонстрування своїх зв'язків з тими, хто багато чого досяг. У нашій культурі процвітають кілька «різновидів» такого роду людей. Класичним прикладом є людина, яка постійно натякає на свої зв'язки у впливових колах. З цим типом багато в чому схожа дівчина-підліток, фанатична прихильниця якогось рок-музиканта, яка мріє повідомити подружкам, що вона певний час була «з ним». Усі подібні індивіди мають одну спільну рису — переконання, що самоствердитися можна тільки поза особистим «Я».

Деякі з цих людей працюють з принципом асоціації трохи інакше. Вони не прагнуть оприлюднювати свої видимі зв'язки з успішними членами суспільства, а намагаються «роздути» успіхи тих людей, з якими вони насправді пов'язані. Яскравим прикладом є горезвісна «сценічна матуся», одержима бажанням зробити зі своєї дитини зірку. Подібним чином поводяться, звичайно ж, не тільки жінки. 1991 року акушер з Давенпорта, штат Айова, відмовився обслуговувати дружин трьох представників шкільної адміністрації тільки тому, що чоловіки цих жінок нібито не давали його синові проявити себе під час шкільних баскетбольних матчів. На той момент одна з жінок була на восьмому місяці вагітності.

Дружини лікарів часто говорять про необхідність набуття особистого престижу шляхом асоціації з професійним статусом їхніх чоловіків. Джон Пекканен, що написав книгу «Кращі лікарі США», повідомляє, що з наведеним у книзі списком цих самих кращих лікарів найбільше були не згодні не самі

лікарі, чії імена туди не увійшли, а їхні дружини. Особливо характерний випадок, що показує ступінь впливу принципу асоціації на мислення цих жінок. Одна з них надіслала Пекканену лист, у якому доводила, що її чоловік має бути в списку кращих лікарів. Свідченням цього було фото, на якому її чоловік стояв поряд із бізнес-магнатом Мервом Гриффіном.

ЯК ГОВОРИТИ «НІ»

Оскільки симпатію можна викликати багатьма способами, набір засобів захисту від «професіоналів поступливості», які використовують правило прихильності у своїх цілях, мав бути досить простим і універсальним. Було б безглуздо розробляти безліч спеціальних тактик для протистояння кожному з незліченної кількості способів впливу на ставлення людини до чогось до когось. Для блокування кожного конкретного шляху, який може обрати «професіонал поступливості», важко, а може, навіть неможливо, підібрати спеціальну стратегію. Крім того, деякі з факторів, що сприяють виникненню симпатії — фізична привабливість, знайомство, асоціація, — діють, як це було показано, на рівні підсвідомості, що не дозволяє нам забезпечити своєчасний захист від них.

Слід розробити загальний підхід, який можна було б застосовувати з метою нейтралізації небажаного впливу будь-якого з факторів, що сприяють виникненню симпатії. Дуже важливо правильно вибрати час для початку контратаки. Не слід намагатися виявити «чинники прихильності» і перешкодити їхній дії, перш ніж вони почнуть чинити на нас вплив. Доцільніше буде дозволити цим факторам спрацювати. До дій потрібно переходити тоді, коли неадекватне почуття симпатії вже викликано «професіоналом поступливості». Час посідати оборонну позицію настає тоді, коли ми починаємо відчувати, що

будь-хто подобається нам більше, ніж варто було б за певних обставин.

Концентруючи увагу на результаті, а не на проміжних діях, ми можемо уникнути неприємних та до того ж практично безглузвих спроб визначити безліч способів впливу «професіоналів поступливості» на наше ставлення до них. Слід бити на сполох лише тоді, коли у нас з'являється відчуття, що ми раптом полюбили кого-небудь швидше або глибше, ніж слід було очікувати. Подібне відчуття попереджає нас про те, що, імовірно, щодо нас застосована якась спеціальна тактика. Ось тепер можна починати вживати необхідних контрзаходів. Зверніть увагу на те, що пропонується мною стратегія має багато спільного з настільки улюбленим «професіоналами поступливості» стилем джіуджитсу. Ми не намагаємося обмежувати вплив факторів, що сприяють появі симпатії. Якраз навпаки. Ми дозволяємо цим факторам проявлятися повною мірою, а потім використовуємо цю силу проти тих, хто збирався вилучити з них вигоду. Чим більше ця сила, тим більше вона помітна і, отже, тим легше нам буде з нею впоратися.

Припустімо, що ви торгуєтесь з Діловим Деном, кандидатом на звання «кращого торговця машинами». Трохи поспілкувавшись та обговоривши з вами технічні деталі, Ден пропонує вам укласти угоду; він хоче, щоб ви вирішили придбати машину. Однак перш ніж приймати подібне рішення, поставте собі ключове питання: «За ті двадцять п'ять хвилин, що я знаю цього хлопця, чи не перейнявся я до нього більшою симпатією, ніж варто було?» Якщо ви відповісте «так», подумайте, як поведився Ден протягом цих небагатьох хвилин. Ви можете згадати, що він пригостив вас (кава і пончики), похвалив ваш смак, виявлений у виборі моделі і колірної комбінації, розсмішив вас і підтримав вас у суперечці з головним менеджером, щоб допомогти вам заощадити гроші.

Хоча подібний аналіз того, що відбувається може бути вельми корисним, він не є необхідною умовою, щоби захистити вас від правила прихильності. Якщо ви виявили, що відчуваєте до Дена велику симпатію, ніж варто було б очікувати, вам не обов'язково намагатися зрозуміти, чому це відбулося. Простого визнання нічим не виправданої прихильності до будь-кого має бути достатньо для того, щоб змусити вас насторожитися і почати протидіяти тиску, що чинять на вас. У цьому випадку ви можете дати справі зворотний хід, різко змінивши при цьому своє ставлення до Дена. Але це може виявитися нечесним щодо нього і до того ж йти врозрід з вашими інтересами. Зрештою, деякі люди у природний спосіб викликають в багатьох симпатію; можливо, Ден саме з таких. Було б неправильно автоматично відвертатися від тих «професіоналів поступливості», які здаються особливо симпатичними. Крім того, заради самих себе вам не слід позбавляти себе можливості вести справи з такими приємними людьми, особливо якщо вони можуть запропонувати вам найбільш вигідні для вас умови угоди.

Я б порекомендував вчинити так. Якщо ви вирішите, що «за таких обставин цей хлопець щось надто мені подобається», час швидко переходити до контрманевру. Подумки відокремте Дена від «шевроле» або «тойоти», які він намагається вам продати. Подумайте в цей момент, що якщо ви все-таки вирішите купити пропоновану Деном машину, то будете виводити зі стоянки агентства автомобіль, а не Дена. До покупки автомобіля жодною мірою не стосується те, що ви вважаєте Дена приємним, тому що він гарний, веселий, цікавиться вашим хобі чи має родичів там, де ви виростили.

Правильна реакція — це здатність свідомим зусиллям волі сконцентрувати свою увагу виключно на умовах угоди і перевагах автомобіля, який пропонує вам Ден. Приймаючи рішення, засновані на поступці, ви завжди маєте намагатися відокремлювати своє ставлення до вимоги від тих почуттів,

які виникли у вас щодо прохача. Встановивши навіть короткий особистий або соціальний контакт з прохачем, ми легко можемо забути про ці відмінності. У тих випадках, коли ми досить байдуже ставимося до прохача, наша забудькуватість не заведе нас занадто далеко у небезпечному напрямку. Серйозної помилки можна припуститися тоді, коли вам подобається людина, яка звертається до нас з якоюсь вимогою.

Ось чому так важливо виявляти настороженість щодо почуття надмірної симпатії до тих, хто вперто домагається від вас поступливості. Визнання цього почуття може послужити вам нагадуванням про необхідність відокремлювати торговельного агента від достоїнств товару і приймати рішення, засноване на міркуваннях, що стосуються тільки останнього. Якби всі ми слідували цій рекомендації, я впевнений, ми були б набагато частіше задоволені результатами наших взаємодій з «професіоналами поступливості» — хоча я підозрюю, що Діловий Ден навряд чи був би задоволений.

Читацький відгук

(від жителя Чикаго)

Хоча я ніколи не був на вечорах, організованих фірмою Tupperware, я зазнавав на собі той же вид дружнього тиску, коли мені зателефонувала представниця компанії, що забезпечує міжміський телефонний зв'язок. Вона сказала мені, що один з моїх приятелів вніс моє ім'я в якийсь список, що має назву «Друзі МСІ і Родинне коло тих, що дзвонять по телефону».

Цей мій друг — Бред, хлопець, з яким я разом виріс. Торік він знайшов роботу в Нью-Джерсі і переїхав туди. Бред досі досить регулярно мені телефонує, щоб дізнатися новини про хлопців, разом з якими ми в дитинстві проводили час. Представниця компанії сказала, що мій друг може заощадити 20 % від вартості телефонних послуг, що стосуються всіх дзвінків людям з його списку, за умови,

що вони є абонентами телефонної компанії МСІ. Потім представниця компанії запитала мене, чи не хочу я підключитися до МСІ, щоб отримати подібні переваги і, крім того, дати можливість Бреду заощадити гроші, коли він буде мені телефонувати.

Мені були зовсім не цікаві пільги, що надавала МСІ своїм клієнтам, я був цілком задоволений тією компанією, послугами якої користувався. Але я потрапив на гачок свого бажання допомогти Бреду заощадити гроші, які він витрачав на телефонні розмови зі мною. Сказати мені, що я не хочу бути в його «колі знайомих» і не бажаю допомогти йому заощадити гроші, означало б образити нашу дружбу. Тож, щоб не образити Бреда, я погодився підключити мій телефон до МСІ.

Раніше я дивувався, чому жінки, яких подруги приводять на вечори, що їх організовує фірма Turregware, купують нісенітницю, яка їм не потрібна. Тепер я не дивуюся.

Не тільки цей читач потрапив у пастку, розставлену компанією МСІ. Коли журнал «Повідомлення покупців» (Consumer Reports) взявся вивчати тактику, використовувану цією компанією, один агент, що працює в МСІ, на запитання журналіста відповів так: «Ця тактика працює в дев'яти випадках з десяти».



ГЛАВА 6

АВТОРИТЕТ

КЕРОВАНА ПОВАГА

Йди за обізнаним.

Вергілій

Припустімо, що, гортаючи газету, ви звертаєте увагу на оголошення, у якому повідомляють, що для участі в експерименті з вивчення впливу покарання на пам'ять, який проводить факультет психології найближчого університету, потрібні добровольці. Припустімо далі, що ви, вважаючи ідею подібного експерименту інтригуючою, телефонуєте керівникові проекту, професору Стенлі Мілграму, і домовляєтеся з ним про те, що прийдете в лабораторію на заняття, яке триватиме годину. Коли ви заходите в приміщення, то бачите двох чоловіків. Один є дослідником, відповідальним за проведення експерименту, про що свідчать сіра лабораторна куртка, у яку він одягнений, і папка, яку він тримає в руках. Інший чоловік — доброволець, як і ви самі, і має досить посередній вигляд.

Після обміну привітаннями і люб'язностями дослідник починає пояснювати, з якою метою проводять експеримент. Він каже, що хоче з'ясувати, як покарання діє на пам'ять. Таким чином, один учасник отримує завдання вчити пари слів з довгого списку до тих пір, поки він не запам'ятає кожну пару; ця людина буде виконувати роль Учня. Робота іншого учасника полягатиме в перевірці пам'яті Учня і в застосуванні щодо нього дедалі сильнішого електричного розряду як

покарання за кожну припущену ним помилку; ця людина буде виконувати роль Учителя.

Природно, почувши таке, ви починаєте трохи нервуватися. У вас з'являється зовсім вже погане передчуття, коли після витягування жереба ви виявляєте, що вам відводиться роль Учня. Ви не припускали, що дослідження буде пов'язано з болем, і тому просто вирішуєте піти. «Але ж ні, — думаєте ви потім, — піти я зможу в будь-який момент. Можливо, електричний розряд не буде занадто сильним».

Після того як вам надається можливість запам'ятати словесні пари, дослідник прив'язує вас пасками до крісла і прикріплює до вашої руки електроди. Ви знову починаєте нервуватися і запитуєте, наскільки небезпечною є ця процедура. Відповідь дослідника вас не заспокоює; він говорить, що, хоча дія струму може бути вкрай болючою, електричний розряд не спричинить «ніяких незворотних змін у тканинах організму». Після цього дослідник і Учитель залишають вас самого і йдуть в іншу кімнату. Учитель починає ставити вам питання, використовуючи систему двостороннього дистанційного зв'язку, і карає вас електричним розрядом за кожну неправильну відповідь.

У міру того як випробування просувається, ви починаєте розуміти, за яким принципом діє Учитель. Він ставить питання і чекає вашої відповіді. Всякий раз, коли ви помиляєтеся, Учитель спочатку повідомляє вам про те, яка буде потужність електричного розряду, а потім натискає на потрібну кнопку. Найгірше те, що з кожною вашою помилкою напруга зростає на 15 вольт.

Перша частина випробування проходить благополучно. Дія струму неприємна, але терпима. Однак у міру того, як ваші помилки накопичуються, електричний розряд починає завдавати досить відчутного болю. Біль заважає вам зосередитися; відповідно кількість припущених вами помилок збільшується, і, як наслідок, біль стає ще сильнішим. Під час

застосування напруги 75, 90 і 105 вольт ви скрикуєте від болю. 120 вольт змушують вас кричати через систему двостороннього зв'язку, що ви відчуваєте сильний біль. Ви зі стогоном витримуєте ще один електричний розряд і вирішуєте, що більше не можете виносити це випробування. Після того як Учитель збільшує напругу до 150 вольт, ви кричите через систему двостороннього зв'язку: «Все! Заберіть мене звідси! Заберіть мене звідси, будь ласка! Випустіть мене!»

Замість того щоб звільнити вас, Учитель ставить вам нове запитання. Здивовані і збиті з пантелику, ви бурмочете перше, що спадає на думку. Відповідь, зрозуміло, неправильна, і Учитель збільшує напругу до 165 вольт. Ви пронизливо кричите і вимагаєте, щоб Учитель припинив знущатися над вами і випустив вас. Він ігнорує вашу вимогу і переходить до наступного запитання тесту, на яке ви, звісно, не можете правильно відповісти. За помилкою слідує жакливе покарання. Ви більше не можете стримуватися; біль тепер настільки сильний, що змушує вас корчитися і волати. Ви б'єте ногами по стіні, вимагаєте звільнення, благаєте Вчителя допомогти вам. Однак Учитель продовжує ставити запитання, як і колись, і так само продовжує збільшувати напругу до 195, 210, 225, 240, 255, 270, 285, 300 вольт. Ви усвідомлюєте, що скоро, імовірно, не зможете правильно відповідати на питання, і тому кричите Вчителю, що більше не будете відповідати на них. Нічого не змінюється; Учитель трактує відсутність відповіді як неправильну відповідь і посилає нову блискавку. Важке випробування триває до тих пір, поки ви вже в непритомному стані більше не можете ні кричати, ні пручатися. Ви тільки можете відчувати щоразу страшний біль. Можливо, думаєте ви, ваша повна бездіяльність змусить Вчителя зупинитися, адже тепер немає сенсу в продовженні експерименту. Але Вчитель безжально продовжує викрикувати питання тесту. Напруга досягає 400 вольт. «Що ж це

за людина? — питаєте ви себе в розпачі. — Чому він не допомагає мені? Чому він не зупиняється?»

Більшості з вас описаний вище сценарій напевно нагадав страшну казку або поганий сон. Однак, для того щоб усвідомити, наскільки цей сценарій жахливий, вам слід зрозуміти, що в більшості аспектів він реальний. Відомий психолог, професор Мілграм, такий експеримент, вірніше серію експериментів, справді проводив. Учасники, які виконували роль Учителя, були готові «бити» електричним струмом Учня, що бився в конвульсіях, хрипко кричав і благав про порятунок. Експеримент Мілграма відрізнявся від описаного вище тільки однією деталлю. Жодних електричних розрядів насправді не було; охоплений болем Учень, що благав про милосердя і порятунок, насправді не був випробовуваним — це був актор, який удавав, що страждає від удару струмом. Отже, реальна мета дослідження Мілграма не мала нічого спільного з вивченням впливу покарання на пам'ять. Мілграма цікавило зовсім інше питання: скільки страждань готові заподіяти звичайні люди абсолютно безневинним іншим людям, якщо подібна діяльність є їхнім робочим обов'язком?

Відповідь на це питання не може не викликати тривоги. У ситуації, яка практично у всіх деталях відтворювала події, що відбувалися в описаному вище «поганому сні», випробовувані, що грали роль Учителя, були готові заподіяти Учням стільки болю, скільки могли. Замість того щоб зглянутися над жертвою, близько двох третин випробовуваних в експерименті Мілграма продовжували збільшувати напругу (до 450 вольт) до тих пір, поки дослідник не віддавав розпорядження закінчити експеримент. Проте ще більшу тривогу викликає те, що майже ніхто із 40 випробовуваних, що брали участь у цьому експерименті, не відмовився грати роль Учителя, коли Учень вперше почав вимагати звільнити

його; не зробили вони цього і пізніше, коли жертва почала благати зглянутися над нею. Більше того, навіть тоді, коли Учень почав відповідати на кожен електричний розряд відчайдушним криком, випробовувані-Вчителі продовжували натискати на кнопки. Жоден з них не зупинився до тих пір, поки не був посланий настільки потужний електричний розряд (300 вольт), що жертва почала в розпачі волати: «Я більше не можу відповідати на питання!»; причому навіть тоді ті, хто зупинився, становили явну меншість.

Отримані результати вразили всіх, хто був пов'язаний з цим експериментом, у тому числі самого Мілграма. За кілька днів до початку експерименту Мілграм попросив кількох своїх колег, студентів-випускників, що спеціалізуються в галузі психології в Єльському університеті (саме тут проводили цей експеримент), ознайомитися з планом дослідження і спробувати вгадати, скільки випробовуваних-Вчителів будуть, незважаючи ні на що, збільшувати потужність електричного розряду (передбачалася можливість збільшення напруги до 450 вольт) доти, поки їх не зупинить експериментатор. Більшість опитаних психологів припустили, що таким чином вчинять від одного до двох відсотків усіх піддослідних. Також були опитані 39 психіатрів. Вони дали ще менш правильний прогноз, згідно з яким тільки один із тисячі випробовуваних покаже свою готовність виконати завдання до кінця. Отже, ніхто не очікував тих результатів, які були отримані.

Як можна пояснити виявлену випробовуваними жорстокість? Було висловлено кілька припущень. Ось деякі з них: усі випробовувані були чоловіками, що мають схильність до агресивних дій; випробовувані не розуміли, наскільки сильної шкоди, не кажучи про біль, могли заподіяти Учням настільки потужні електричні розряди; піддослідні були просто моральними виродками, які насолоджувалися можливістю заподіяти страждання. Усі ці припущення не підтвердилися. Додатково проведений експеримент показав, що стать випро-

буваного не має вирішального значення; Учителі-жінки по-водилися точно так само, як чоловіки в першому експерименті Мілграма.

В іншому експерименті вивчалось припущення, що випробовувані недооцінювали потенційну фізичну шкоду, заподіяну ними жертві. Перед початком додаткового експерименту Учня попросили оголосити, що у нього хворе серце і що воно не витримує сильних ударів струмом: «Все! Випустіть мене звідси. Я говорив вам, що в мене хворе серце. Моє серце починає мене турбувати. Я відмовляюся продовжувати. Випустіть мене». Поведінка Вчителів не змінилася; 65 % випробовуваних сумлінно виконували свої обов'язки, доводячи розряди до максимуму.

Нарешті, припущення про те, що випробовувані були садистами, також не підтвердилось. Люди, які відгукнулися на оголошення Мілграма і виявили бажання взяти участь в експерименті з вивчення впливу покарання на пам'ять, були середньостатистичними громадянами (враховували їхній вік, професію та освітній рівень). Більше того, відповіді випробовуваних на питання спеціальних тестів, що дозволяють дати оцінку особистості, показали, що ці люди були цілком нормальні і мали досить стійку психіку. Фактично вони нічим не відрізнялися від нас з вами; або, як каже Мілграм, вони і є ми з вами. Якщо вчений має рацію, питання, що не дістало відповіді, набуває особистого характеру: «Що могло б змусити нас поводитися подібним чином?»

Мілграм впевнений, що знає відповідь на це питання. У нас глибоко вкоренилося переконання підкорятися авторитетам. На думку Мілграма, в експериментах, що проводилися, вирішальну роль відіграла нездатність випробовуваних відкрито протистояти «начальнику» — одягненому в лабораторний халат досліднику, який наказував випробовуваним виконувати завдання, незважаючи на сильний біль, якого вони завдавали Учневі.

Мілграм наводить вагомі докази, що підтверджують його припущення. Насамперед очевидно, що, якби дослідник не наказував продовжувати експеримент, випробовувані швидко вийшли б зі гри. Вони не хотіли виконувати завдання і мучилися, бачачи страждання своєї жертви. Випробовувані благали експериментатора дозволити їм зупинитися. Коли ж він не дозволяв їм цього робити, вони продовжували ставити запитання і натискати на кнопки, але при цьому вкривалися потом, тремтіли, бурмотіли слова протесту і знову благали про звільнення жертви. Випробовувані так сильно стискали кулаки, що їхні нігті впивалися в долоні; вони кусали губи до крові; вони хапалися за голову; деякі починали нервово сміятися. Ось що розповідає чоловік, який спостерігав за ходом експерименту: «Я бачив, як увійшов в лабораторію солідний бізнесмен, усміхнений і впевнений у собі. За 20 хвилин він був доведений до нервового зриву. Він тремтів, заїкався, постійно смикав мочку вуха і заламував руки. Одного разу він ударив себе кулаком по лобі і пробурмотів: “О Боже, припинімо це”. Тим не менше він продовжував реагувати на кожне слово експериментатора і беззастережно йому підкорявся»¹.

Мілграм провів кілька додаткових експериментів і в результаті отримав дані, які ще більше свідчать про справедливість його припущення. Так, в одному випадку він вніс у сценарій істотні зміни. Тепер дослідник наказав Учителеві зупинитися, в той час як жертва хоробро наполягала на тому, щоб Учитель продовжував. Результат говорить сам за себе: 100 % випробовуваних відмовилися видати хоча б один додатковий електричний розряд, коли цього вимагав всього лише такий же випробовуваний, як і вони. В іншому випадку дослідник і другий випробовуваний мінялися ролями таким чином, що прив'язаним до крісла був експериментатор, а другий випробовуваний наказував Учителеві продовжувати (при цьому дослідник бурхливо протестував). І знову жоден випробовуваний не доторкнувся до кнопки.

Схильність випробовуваних до беззастережної покори авторитетам була підтверджена результатами ще однієї версії основного дослідження. На цей раз Учитель опинився перед двома дослідниками, які віддавали суперечливі накази: один наказував Учителеві зупинитися, коли жертва благала про звільнення, у той час як інший наполягав на продовженні експерименту. Ці суперечливі розпорядження призводили до виникнення трагікомічної ситуації. Випробовувані не встигали переводити погляд з одного дослідника на іншого. Вони просили обох керівників діяти узгоджено і віддавати однакові накази, які можна було б без роздумів виконувати: «Зачекайте, зачекайте. Один наказує зупинитися, інший — продовжувати. Що ж мені робити?» Коли ж дослідники продовжували сваритися один з одним, розгублені випробовувані намагалися визначити, хто з них головніший. У змодельованій таким чином ситуації випробовувані були не в змозі підкорятися саме авторитету. Зрештою кожен випробовуваний-Учитель починав діяти виходячи зі своїх кращих спонукань і припиняв карати Учня. Як і в інших експериментальних варіантах, такий результат навряд чи був можливий, якби випробовувані були садистами або невротичними особистостями з підвищеним рівнем агресивності².

На думку Мілграма, отримані дані свідчать про наявність якогось жахливого феномена: «Це дослідження показало надзвичайно сильно виражену готовність нормальних дорослих людей погоджуватися майже на все, виконуючи вказівки авторитету». Тепер стає зрозумілою здатність уряду, що являє собою одну з форм авторитарної влади, домагатися слухняності від звичайних громадян³. Авторитети чинять на нас дуже сильний тиск і контролюють нашу поведінку. Поспостерігавши за випробовуваними-Учителями, що потіли і страждали в експерименті Мілграма, чи можна тепер засумніватися в силі влади авторитетів?

Тим же, у кого ще залишаються сумніви, корисно буде ознайомитися з такою повчальною історією. Першого вересня 1987 року на знак протесту проти поставок Сполученими Штатами військового спорядження Нікарагуа містер Вільсон і двоє інших чоловіків лягли на залізничні колії, прокладені з військово-морської бази Конкорд у Каліфорнії. Протестувальники були впевнені, що таким чином зможуть хоча б на один день зупинити потяги зі зброєю (вони повідомили про свій намір чиновників залізничного та військово-морського відомств за три дні до запланованої акції). Однак машиністи, яким було наказано не зупинятися, навіть не зменшили швидкість поїзда, незважаючи на те, що члени бригади не могли побачити протестувальників на рейках за сотню футів від поїзда. Двоє з них встигли в останній момент врятуватися, однак містер Вільсон виявився недостатньо моторним, і йому відрізало обидві ноги нижче коліна. Санітари військово-морського відомства, що були на місці події, відмовилися надавати містеру Вільсону медичну допомогу і не дозволили доправити його в лікарню на відомчій машині. Свідки трагічної події — серед них були дружина і син містера Вільсона — намагалися своїми силами зупинити кровотечу і 45 хвилин чекали прибуття приватної машини «швидкої допомоги».

Вражаюче, але містер Вільсон, який чотири роки служив у В'єтнамі, не звинувачує у своєму нещасті ні поїзну бригаду, ні санітарів; замість цього він викриває систему, що чинила на них надзвичайно сильний тиск з метою підпорядкування: «Вони просто робили те саме, що і я у В'єтнамі. Вони виконували накази нерозважливих політиків. Це хлопці — цапи-відбувайли». Хоча члени бригади згодні з містером Вільсоном в тому, що вони виявилися жертвами, проте зовсім не настільки великодушні, як потерпілий. Найбільш вражаючим у цій історії є те, що члени поїзної бригади подали до суду позов проти містера Вільсона, вимагаючи від

нього грошового відшкодування за «приниження, моральне страждання і фізичний стрес», якого вони зазнали, бо містер Вільсон не дав їм виконати наказ без настільки трагічних наслідків.

Щоразу, коли ми опиняємося під дією надзвичайно сильного мотивувального фактора, є підстави припустити, що настільки потужна мотивація не може не мати відповідної соціальної бази. Широко розгалужена, визнана практично всіма соціальними верствами система влади авторитетів надає суспільству величезні переваги. Вона дає можливість розвиватися складним структурам, що регулюють матеріальне виробництво, торговельним, оборонним структурам, а також структурам соціального контролю. Інша альтернатива, анархія, навряд чи сприяє суспільному прогресу. Анархія, як вважає філософ Томас Гоббс, зазвичай робить життя «жалюгідним, огидним, диким і нетривалим». Ми з дитинства навчені думати, що покора загальноновизнаним авторитетам — це правильно, а непокора їм — неправильно. Ця ідея «червоною ниткою» пронизує батьківські напучування, вірші, які ми вчимо в школі, оповідання і пісні нашого дитинства, а також наводиться у зведенні правил юридичної, військової і політичної систем, з якими ми маємо справу вже у дорослому віці. Схильність громадян до покори і лояльності владі має значну соціальну цінність.

Релігійне навчання також робить свій внесок у укорінення у свідомості людей думок про необхідність покори авторитетам. Так, у Біблії описано, як непокора вищому авторитету призвела до втрати раю Адамом, Євою і, внаслідок цього, всім людством. Далі в Старому Завіті ми знаходимо історію, яка може бути названа біблійним аналогом досвіду Мілграма. Це розповідь про готовність Авраама встромити кинджал в серце свого юного сина за наказом Бога, даним без жидких пояснень. З цієї історії можна зробити висновок

про те, що будь-яка дія, навіть безглузда і несправедлива, є правильною, якщо вона вчинена за командою достатньо високого авторитету. Важке випробування було надіслано Аврааму Богом з метою перевірки його на слухняність. І Авраам — так само як і випробовувані в експерименті Мілграма, які, можливо, отримали один з перших уроків покори авторитетам саме від нього, — витримав випробування.

Історії, подібні до притчі про Авраама, а також дослідження, подібні до експерименту Мілграма, можуть багато розповісти нам про соціальну значущість покори авторитетам. Однак, з іншого боку, вони можуть ввести нас в оману. Ми зазвичай не надто сильно страждаємо через необхідність виконувати вимоги авторитетів. Фактично наше підпорядкування часто має вигляд реакції «клац, дз-з-з», що протікає за незначного свідомого роздуму або зовсім без нього. Інформація, отримана від визнаного авторитету, може підказати нам, як слід діяти в конкретній ситуації.

Зрештою, як вважає Мілграм, погодження з диктатом авторитетних фігур дуже часто має реальні практичні переваги. У дитинстві нам здається, що ці люди (наприклад, батьки, вчителі) знають більше, ніж ми, і ми зазвичай знаходимо їхні поради корисними — частково через те, що ми вважаємо своїх наставників вельми мудрими, почасти через те, що це вони вирішують, коли нас треба нагороджувати, а коли — карати. Ці ж фактори продовжують відігравати важливу роль і тоді, коли ми дорослішаємо, хоча авторитетами для нас тепер стають підприємці, судді і члени уряду. Оскільки ці люди мають набагато більший доступ до інформації і влади, ніж ми, нам видається логічним підкорятися їхнім вимогам. Такий підхід видається нам настільки логічним, що ми часто покоряємося авторитетам навіть тоді, коли це безглуздо.

Подібна суперечливість характерна для всіх головних засобів впливу. У цьому випадку, якщо ми усвідомлюємо, що покора авторитету є вигідною для нас, ми можемо дозволи-

ти собі бути автоматично слухняними. Одночасно плюсом і мінусом такого сліпого підпорядкування є його механічний характер. Ми вважаємо, що не повинні думати; отже, ми й не думаємо. Хоча така неусвідомлена покора у більшості випадків сприяє вчиненню доречних в конкретній ситуації дій, справа не обходиться і без очевидних винятків, оскільки ми реагуємо, а не думаємо.

Розгляньмо приклад, що стосується медицини. У галузі медицини тиск авторитетів є дуже помітним і сильним. Здоров'я для нас надзвичайно важливе, тому лікарі, які володіють глибокими знаннями і можливостями у цій життєво важливій галузі, посідають позицію шановних авторитетів. Кожен медичний працівник розуміє, на якому щаблі ієрархічної драбини в системі охорони здоров'я він перебуває, а також свідомий того, що лікар перебуває на самому верху цієї драбини. Ніхто не може опротестувати рішення лікаря, за винятком хіба що іншого лікаря вищого рангу. Як наслідок, серед медичного персоналу вкоренилася традиція автоматично коритися наказам лікарів.

У такому випадку досить імовірно, що, якщо лікар прийме явно помилкове рішення, ніхто з нижчих на ієрархічній драбині медиків навіть не подумає про те, щоб піддати правильність цього рішення сумніву — саме тому, що, як тільки визнаний авторитет віддає наказ, підлеглі перестають думати і починають діяти автоматично. Якщо вже така реакція, як «клац, дз-з-з», виникає і в медичному середовищі, то не варто дивуватися й лікарським помилкам — вони неминучі. Справді, дослідження, проведене Фінансовою адміністрацією охорони здоров'я США (US Health Care Financing Administration), показало, що в середньостатистичній лікарні 12 % всіх прийнятих щодня лікарських рішень є неправильними. Однак і через багато років нічого не змінилося. Згідно з дослідженням, проведеним у Гарвардському університеті, 10 % всіх випадків зупинок серця у пацієнтів лікарень

пояснювали помилками в лікуванні. Лікарі припускаються помилок, призначаючи пацієнтам медикаменти, з цілої низки причин. Однак два професори-фармаколога Темпльського університету, Майкл Коен і Нейл Девіс, автори книги «Помилки в лікуванні: їх причини та запобігання» (Medication Errors: Causes and Prevention), вважають, що вирішальне значення має сліпа віра пацієнтів, їхніх родичів, а також молодшого медичного персоналу своєму начальнику. На думку Коена, «раз за разом пацієнти, медсестри, фармацевти та інші лікарі не піддають сумніву необхідність використання прописаного лікарського засобу». Наведімо як приклад показовий випадок «ректальної болі у вусі», про який повідомляють Коен і Девіс. Лікар велів пацієнтові закопувати вушні краплі в праве вухо, яке було сильно запалене і боліло. Але замість того щоб написати на рецепті повністю «праве вухо», лікар скоротив припис: «Капати в пр. вухо» (place in R ear). Ознайомившись з рецептом, чергова сестра, недовго думаючи, відправила необхідну кількість вушних крапель в анус пацієнта. Гра слів: медсестра зрозуміла R ear (R від Right — праве, ear — вухо) як Rear (зад).

Безумовно, подібне лікування було абсурдним, але ні пацієнт, ні медсестра не засумнівалися в правильності припису. З цієї історії можна зробити такий висновок: у більшості випадків ми не здатні критично оцінювати розпорядження визнаних авторитетів. Ми не розглядаємо ситуацію загалом, а звертаємо увагу тільки на окремі її аспекти і реагуємо відповідним чином⁴.

У всіх випадках, коли нами стає легко керувати, немов з-під землі з'являються «професіонали поступливості», щоб спробувати дістати вигоду. Всім відомо, що рекламодавці часто використовують у своїх цілях нашу повагу до лікарів. Найняті актори виконують ролі лікарів, розхвалюють медичну продукцію. Наприклад, актор Роберт Янг розповідає телеглядачам про шкоду кофеїну і рекомендує пити каву без

кофеїну марки «Санка» (Sanka). Показ цього рекламного ролика сприяв продажу такої великої кількості кави, що цей ролик не сходив з екранів телевізорів протягом декількох років. Але чому ця реклама чинила на потенційних покупців такий сильний вплив? Чому ми повинні покладатися на слова Роберта Янга, який розхвалює каву, позбавлену кофеїну? Працівники рекламного агентства, яке найняло цього актора, прекрасно розуміли, що у свідомості американської публіки він асоціюється з лікарем Маркусом Велбі, роль якого він виконав у популярному телевізійному серіалі. Звичайно, якщо міркувати логічно, не має сенсу підпадати під вплив рекомендацій людини, про яку відомо, що він тільки актор, який грав роль лікаря. Але на практиці виявилось геть інакше.

ПОЗІРНІСТЬ, А НЕ СУТЬ

Коли я вперше побачив рекламний ролик за участі Роберта Янга, мене найбільше вразила здатність актора, що не був насправді авторитетом, використовувати принцип авторитету. Достатньо навіть було позірності авторитету. Це говорить багато про що. Коли ми реагуємо на кшталт «клац, дз-з-з», ми стаємо схильні до впливу не тільки авторитетів, але і їхніх символів.

Деякі з цих символів авторитету неодмінно спонукають нас йти на поступки за відсутності реального авторитету. Ці символи часто використовують ті «професіонали поступливості», які насправді не є авторитетами. Шахраї-віртуози, наприклад, створюють навколо себе «хмару авторитету» з відповідних титулів, особистих речей і одягу. Вони зазвичай з важливим виглядом виходять з шикарного автомобіля, елегантно одягнені, і відрекомендовуються своїм потенційним «жертвам» лікарями, суддями, професорами або спеціальними уповноваженими Такого-то. Вони розуміють, що

подібне екіпірування збільшує їхні шанси на успіх. Кожен зі згаданих вище трьох символів авторитету має власну історію і заслуговує детального розгляду.

Титули

Титули, на відміну від інших символів авторитету, надзвичайно важко і разом з тим дуже легко придбати. Щоб чесним способом заробити титул, потрібні роки напруженої праці. Однак той, хто не хоче докладати значних зусиль, може просто нависити на себе відповідний ярлик і тим самим автоматично викликати до себе повагу. Саме так чинять актори, що грають у телевізійних рекламних роликах, і шахраї-віртуози.

Я нещодавно спілкувався зі своїм другом — професором відомого східного університету. Його розповідь зайвий раз переконала мене в тому, що на нас дуже часто впливає саме титул, а не сутність людини, яка заявляє свої права на нього. Мій друг досить багато подорожує і часто розмовляє з незнайомцями в барах, ресторанах і аеропортах. Він каже, що великий життєвий досвід навчив його ніколи не користуватися своїм науковим званням під час таких бесід. Мій друг зазначає, що, коли він все-таки повідомляє про своє професорське звання, характер взаємодії негайно змінюється. Люди, які були безпосередніми й цікавими співрозмовниками, стають шанобливими, нудними і починають погоджуватися з кожним його словом. Мого друга такі зміни дивують і навіть трохи дратують. Він дивується: «Адже я той самий хлопець, з яким вони говорили останні тридцять хвилин, правильно?» Тепер мій друг в таких ситуаціях воліє не називати своєї професії.

Цей приклад є нетиповим. Найчастіше люди — найбільше це стосується «професіоналів поступливості» — присвоюють собі титули, яких вони насправді не мають. Подібна нечесність говорить про те, що в більшості випадків достатньо самого лише символу авторитету, щоб вплинути на нашу поведінку.

Цікаво, чи так прагнув би мій друг професор — людина досить низькоросла — приховати свій титул, якби знав, що згадка про цей титул не тільки робить незнайомих співрозмовників більш шанобливими і поступливими, але і його самого вищим в очах тих, хто поряд? Дослідження, у ході яких з'ясовувалося, як авторитетний статус впливає на сприйняття розмірів, показали, що престижні титули спотворюють уявлення про зріст людини. Під час одного експерименту, що проводили в п'яти класах австралійського коледжу, одного чоловіка представили як гостя з Англії, що працює в Кембриджському університеті. Проте в кожному класі його статус у Кембриджі характеризували по-різному. В одному класі людину відрекомендували як студента, у другому класі — як лаборанта, у третьому класі — як лектора, у четвертому класі — як старшого лектора і, нарешті, у п'ятому класі — як професора. Після того як чоловік залишав навчальну кімнату, учнів у кожному класі просили оцінити його зріст. Було з'ясовано, що під час кожного підвищення статусу «англійський гість» виростав в очах студентів в середньому на півдюйма, тож, як «професор», він мав вигляд на два з половиною дюйми вищий, ніж як «студент»⁵.

А зараз ненадовго відхилимося від теми, щоб простежити показовий у багатьох відношеннях зв'язок між статусом і сприйняттям розмірів. Оцінюючи розмір монет, діти схильні перебільшувати розмір більш «дорогих» монет. Сприйняття дорослих також схильне до подібного спотворення. Під час одного дослідження студенти коледжу тягнули картки, на яких був надрукований їхній грошовий еквівалент — від «плюс» 300 доларів до «мінус» 300 доларів. Студенти вигравали або втрачали суму, зазначену на картках, які вони обрали. Потім їх просили оцінити розмір кожної картки. І хоча всі картки були одного і того самого розміру, ті з них, на яких була зазначена максимальна сума виграшу або максимальна сума програшу, здавалися студентам більшими за решту. Таким

чином, розміри якої-небудь речі збільшує в наших очах не стільки «приємність» цієї речі, скільки її важливість⁶.

Оскільки розмір і статус взаємопов'язані, деякі індивіди з вигодою для себе замінюють перший останнім. У тваринних спільнотах, де статус чоловічих особин визначають за ступенем їхньої фізичної переваги, оцінка розміру дозволяє передбачити, якого статусу досягне та чи інша тварина в групі⁷. Зазвичай у боротьбі із суперником перемагає більший і сильніший самець. Проте багато видів, щоб уникнути негативних наслідків фізичних конфліктів, виробили цікаву тактику. Два суперники протистоять один одному, проявляючи позірну агресію й використовуючи при цьому трюки, що збільшують їхній розмір. Так, ссавці вигинають спину і піднімають шерсть дибки; риби розправляють плавники і роздуваються, набравши в себе води; птахи розпускають крила і махають ними. Дуже часто однієї такої демонстрації буває достатньо для того, щоб змусити противника відступити, підвищивши тим самим статус переможця — більш великої і сильної тварини.

Хутро, плавники і пір'я. Ми можемо зробити звідси два важливих висновки. По-перше, зв'язок між розміром і статусом може бути з вигодою використаний індивідами, які здатні збільшити перше, щоб домогтися позірності другого. Саме тому шахраї, навіть ті, що мають зріст середній або трохи вищий від середнього, зазвичай носять взуття на платформі або високому підборі. Інший висновок більш загальний: зовнішні ознаки сили і авторитету можна змодельювати надзвичайно легко.

Розгляньмо конкретний приклад з галузі медицини. Кілька років тому був проведений експеримент, який з низки причин видається мені просто жахливим. Групу дослідників, у складі якої були лікарі і медичні сестри трьох лікарень Середнього Заходу, дуже сильно непокоїло механічне виконання медичними сестрами вказівок лікарів. Дослідникам здавалося, що навіть добре підготовлені, висококваліфі-

ковані медичні сестри недостатньо користувалися своїми знаннями та досвідом і практично не контролювали призначення лікарів; медсестри зазвичай бездумно виконували розпорядження лікарів.

Ми бачили, як безвідповідальне ставлення медсестри до своїх обов'язків призвело до введення вушних крапель в пряму кишку пацієнта, але дослідники із Середнього Заходу почали копати ще глибше. По-перше, вони хотіли з'ясувати, чи є подібні інциденти випадковими або ж вони являють собою доволі поширений феномен. По-друге, дослідники хотіли вивчити проблему на прикладі серйозної лікарської помилки — дуже сильного передозування недозволеного наркотику. Нарешті, вони хотіли подивитися, що станеться, якщо розпорядження буде віддано не особисто авторитетною фігурою, а по телефонному голосом незнайомої людини, яка надала вельми ненадійне свідчення свого авторитету — претензію на титул «лікар».

Один із дослідників зателефонував на 22 сестринських пости, що були в хірургічних, терапевтичних, педіатричних і психіатричних відділеннях лікарень. Дослідник відрекомендувався лікарем у шпиталі і наказував медичній сестрі, що брала слухавку, ввести 20 міліграмів наркотику «Астрогу» (Astrogen) одному з пацієнтів, що були у відділенні. Медичних сестер мали б насторожити чотири такі моменти: 1) розпорядження було віддано по телефону, що було прямим порушенням лікарняних правил; 2) власне лікувальний засіб був недозволеним, тому його не було в лікарняному аптечному пункті; 3) приписана доза була, поза всякими сумнівами, надмірною: анотація на стандартній упаковці цього лікарського засобу стверджувала, що максимальна разова доза — 10 міліграмів, тобто половина того, що було призначено; 4) розпорядження було віддано людиною, яку жодна із медичних сестер ніколи раніше не зустрічала і з якою жодна з них навіть не розмовляла по телефону. Однак у 95 % випадків медичні сестри вирушали в зазначений медичний кабінет, брали там

призначену пацієнту дозу «Астрогу» і прямували в потрібну палату, щоб ввести хворому ці ліки. Саме в цей момент дослідник, що непомітно спостерігав за медсестрами, зупиняв їх і розповідав їм про мету експерименту.

Звичайно, результати лякають. Те, що 95 % медичних сестер з постійного лікарського штату не вагаючись виконали явно помилкове призначення такого роду, наводить на думку, як страшно опинитися на лікарняному ліжку — занадто велика ймовірність того, що кожен з нас може стати жертвою лікарської помилки. Це дослідження показало, що помилки не зводяться до неточностей під час призначення нешкідливих вушних крапель або інших подібних нешкідливих засобів, але часто є серйозними та небезпечними для життя пацієнтів.

Дослідники дійшли такого висновку: «По суті, двоє професіоналів, лікар і медсестра, повинні працювати так, щоби будь-яку медичну процедуру проводили правильно і вона не несла в собі небезпеку для здоров'я і життя пацієнта. Однак, як довів вищеописаний експеримент, один із цих професіоналів практично не задіює свій “багаж знань”»⁸.

Схоже, що, отримавши вказівки лікаря, медичні сестри «відстібали» свій професійний інтелект і починали реагувати за типом «клац, дз-з-з». Вони не використовували ані свій досвід, ані знання для того, щоб дати об'єктивну оцінку призначенням лікаря. Замість цього медсестри автоматично виконували розпорядження лікаря, оскільки звикли коритися визнаним авторитетам. Більше того, вони зайшли в цьому напрямі так далеко, що їхня помилка виникла не як реакція на істинний авторитет, а як реакція на його найбільш легко спростований символ — титул⁹.

Одяг

Другим типом символу авторитету, який може змусити нас механічно підкорятися, є одяг. Хоча вбрання авторитету

більш відчутно порівняно з титулом, цей символ також може бути підроблений. Поліцейські картотеки містять масу відомостей про шахраїв-віртуозів, які майстерно вміють змінювати свій зовнішній вигляд. Подібно до хамелеонів, вони використовують у своїх цілях біле лікарняне, чорне церковне, зелене армійське або блакитне поліцейське вбрання — словом, те, що дозволяє отримати максимальну вигоду із ситуації, що склалася. На жаль, жертви шахраїв занадто пізно розуміють, що вбрання навряд чи є свідченням істинності авторитету.

Серія досліджень, проведених соціальним психологом Леонардом Бікманом, показує, як важко буває відхилити вимоги, із якими звертаються люди у формі. Асистенти Бікмана просили перехожих на вулиці виконати яку-небудь дивну вимогу (наприклад, підібрати викинутий паперовий пакет, встати з іншого боку від знака автобусної зупинки). У половині випадків прохач — молода людина — був одягнений у звичайний вуличний одяг; в іншій половині випадків він носив уніформу охоронця. Незалежно від типу вимоги, набагато більша кількість людей корилася, коли прохач був у формі. Схожі результати були отримані, коли прохачем в уніформі була жінка.

Особливо показовим був такий варіант експерименту. Прохач зупиняв пішоходів і вказував на людину, яка стояла за 50 футів від них біля лічильника, що визначає вартість паркування. Прохач, вбраний то у звичайний одяг, то у форму охоронця, говорив всім пішоходам одне і те саме: «Ви бачите того хлопця біля лічильника? Він перевищив час паркування, але у нього немає дрібних грошей. Дайте йому 10 центів!» Після цього прохач заходив за ріг, тож до моменту, коли пішохід підходив до лічильника, прохача вже не було видно. Однак дія уніформи тривала й після відходу одягненої в неї людини. Майже всі пішоходи виконували вказівку «охоронця», і лише менше половини перехожих дослухалися до вимоги чоловіка, одягненого у звичайний

одяг. Дослідження Мауро пояснює, чому людина в уніформі продовжує чинити значний вплив на людей навіть після того, як іде зі сцени. Поліцейських, одягнених у традиційну уніформу, на протипагу людям у звичайному одязі (спортивна фланелева куртка і широкі брюки), спостерігачі оцінювали як більш справедливих, чуйних, розумних, чесних і добрих. Пізніше Бікман з'ясував, що студенти коледжу вгадували з великою точністю, який відсоток пішоходів виконає розпорядження прохача, одягненого у вуличне вбрання (50 % проти дійсних 42 %); однак студенти значно зменшили у своїх прогнозах відсоток пішоходів, які підкорилися вимозі чоловіка, одягненого в уніформу (63 % проти реальних 92 %) ¹⁰.

Менш явним порівняно з уніформою, однак не менш ефективним свідченням авторитету в нашому суспільстві є добре пошитий діловий костюм. Він також може викликати повагу оточення. У ході дослідження, проведеного в Техасі, 31-річний чоловік порушував правила дорожнього руху, переходячи вулицю на червоний сигнал світлофора. У половині випадків він був одягнений в ретельно відпрасований діловий костюм з краваткою; в іншій половині випадків на ньому були робочі штани і сорочка. Дослідники здалеку спостерігали за подіями і підраховували кількість пішоходів, які продовжували чекати на тротуарі зеленого сигналу світлофора, і кількість пішоходів, які йшли за людиною, що перетинала вулицю на червоне світло. Так само як і діти Гамельна, що юрбою ішли за Дудариком у строкатому костюмі, слідом за недисциплінованим пішоходом, якщо він був одягнений у костюм, зривалося у три з половиною рази більше людей. У цьому випадку, однак, справа була не в чарівній сопліці, а в костюмі з тканини в тонку смужку ¹¹.

Цікаво, що два розглянутих вище типи «авторитетного одягу» — форма охоронця й діловий костюм — шахраї майстерно поєднують у так званій схемі банківського експерта. Жертвою подібного шахрайства може стати хто завгодно,

але найчастіше страждають самотні літні люди. Операція починається з того, що людина в строгому діловому костюмі-трійці з'являється біля дверей потенційної жертви. Усе в одязі шахрая вселяє думку про пристойність і респектабельність. Біла сорочка накрохмалена; черевики з вузькими носами сяють. Його костюм не ультрамодний, а скоріше класичний: лацкани шириною три дюйми — не більше і не менше; сукно важке і міцне (хоча справа може відбуватися в липні); тони приглушені — синій, темно-сірий, чорний.

Відвідувач пояснює своїй жертві — можливо, самотній вдові, за якою він таємно слідував від дверей банку до її будинку за день або два до цього, — що він є професійним банківським експертом, який у ході проведеної ним експертизи виявив деякі неточності у фінансових звітах. Він підозрює в підробці звітів, пов'язаних з певними рахунками, одного банківського службовця. Людина в костюмі каже, що рахунок вдови, можливо, пов'язаний із махінаціями, але щоб можна було говорити про це з упевненістю, необхідно отримати докази. З цієї причини він прийшов просити її про співпрацю. Чи не погодиться вона зняти з рахунку свої заощадження, щоб група експертів і відповідальні банківські працівники змогли простежити за діями підозрюваного?

Часто зовнішній вигляд і манера триматися «банківського експерта» бувають настільки вражаючі, що жертві навіть не спадає на думку перевірити істинність його слів, просто зателефонувавши до банку. Замість цього вона вирушає в банк, знімає з рахунку всі свої гроші і повертається з ними додому, щоб чекати разом з «експертом» повідомлення про результати операції. Після того як банк закривають, приходять одягнений в уніформу «банківський охоронець», який оголошує, що все гаразд — мабуть, рахунок вдови аж ніяк не стосувався підробки фінансових звітів. «Експерт» полегшено зітхає, люб'язно дякує клієнтці банку і дає охоронцеві вказівку повернути гроші леді в сейф, щоб позбавити її від

необхідності робити це наступного дня, коли банк відкриють. Посміхаючись і потискуючи руки жертві, охоронець забирає гроші і залишає «експерта» висловлювати подяки ще упродовж декількох хвилин. Звісно, коли зрештою жертва все з'ясовує, стає відомо, що «охоронець» був таким же охоронцем, як «експерт» — експертом. Насправді це була пара шахраїв, які добре знають, що ретельно підібрана уніформа здатна гіпнотизувати людей і змушувати їх підкорятися «авторитетам».

Атрибути

Одяг має не тільки функціональне призначення, він може служити і для декоративної мети. У цьому випадку вона дещо інакше символізує авторитет. Елегантний і модний дорогий одяг говорить про високий статус людини нарівні з такими атрибутами, як коштовності і машини. Машини мають особливо велике значення в Сполучених Штатах; «американський любовний роман з автомобілем» став легендою.

Дослідження, проведене в районі бухти Сан-Франциско, показало, що власники престижних автомобілів користуються особливою повагою. Експериментатори виявили, що водії, перш ніж почати сигналити машині, що зупинилася на зелене світло світлофора, зазвичай чекали значно довше, якщо ця машина мала розкішний вигляд, а не була старою дешевою моделлю. Щодо водія дешевої моделі автолюбители не виявляли такого терпіння: майже всі машини сигналили, причому багато робили це не раз; двоє водіїв навіть стали таранити задній бампер старого автомобіля, що став на шляху. Однак престижна модель мала таку значущу ауру, що 50 % водіїв терпляче чекали моменту, коли ця машина рушить з місця, не торкаючись при цьому сигнальної кнопки¹².

Пізніше дослідники запитали студентів коледжу, що б вони стали робити в такій ситуації. Більшість студентів відповіли,

що вони не стали б чекати занадто довго, щоб просигналізувати розкішному автомобілю. Період часу, протягом якого вони збиралися чекати, був коротший за часовий інтервал, протягом якого водії чекали в реальній ситуації. Студенти-чоловіки дали особливо неточні прогнози. Вони заявили, що стали б сигналізувати швидше водієві престижної машини, ніж водієві дешевого автомобіля, хоча насправді експеримент показав якраз протилежне. Зверніть увагу на схожість результатів цього дослідження з результатами більшості інших досліджень, у ході яких вивчали тиск авторитету. І в дослідженні Мілграма, і в дослідженні, що проводили в лікарнях Середнього Заходу, і в експерименті, у якому брали участь підставні особи в уніформі охоронця, люди були не в змозі правильно передбачити, як вони самі або інші будуть реагувати на вплив авторитету. У кожному разі цей вплив значною мірою недооцінювався. Подібна непередбачуваність багато в чому пояснює надзвичайно сильний вплив авторитетів, що дозволяє їм домагатися від людей всіляких поступок. Авторитети потужно впливають на нас, причому роблять це непомітно.

ЯК ГОВОРИТИ «НІ»

Для того щоб протистояти впливу авторитету, необхідно насамперед прибрати елемент несподіванки. Оскільки ми зазвичай недооцінюємо вплив авторитету (і його символів) на свої дії, ми опиняємося в невідгідному становищі, оскільки не вважаємо за потрібне дотримувати обережності в ситуаціях, коли авторитету може знадобитися поступка з нашого боку. Отже, щоб захистити себе від тиску авторитетів, необхідно в першу чергу усвідомити їхню владу. Коли це усвідомлення об'єднується з розумінням того, наскільки легко можна підробити символи авторитету, можна буде застосувати тактику, суть якої полягає в дуже обережному

поводженні в ситуаціях, коли який-небудь авторитет намагається використовувати свій вплив.

Здається, що це просто, правда? І в певному сенсі це справді просто. Усвідомлення впливу авторитету має допомагати нам чинити опір йому. Однак тут є одне «але» — знайома суперечливість, характерна для всіх засобів впливу. Нам, можливо, зовсім не потрібно протистояти впливу авторитету завжди або принаймні в більшості випадків. Зазвичай авторитетні постаті знають, про що говорять. Лікарі, судді, високопосадовці, члени законодавчих органів та їм подібні зазвичай опиняються на верху соціальної ієрархічної піраміди завдяки вищому, порівняно з більшою частиною інших людей, рівню знань і розсудливості. Тому авторитети переважно дають чудові поради. Головне для нас — навчитися визначати, особливо не напружуючись і не проявляючи надмірної пильності, коли доцільно виконати вимоги авторитетів, а коли цього робити не слід.

У складній ситуації слід поставити собі два питання. По-перше, коли ми потрапляємо в ситуацію, що схожа на спробу вчинення впливу на нас авторитетною фігурою, треба запитати: «Цей авторитет справді є фахівцем у цій галузі?» Таке питання фокусує нашу увагу на двох вирішальних елементах інформації: на істинності цього авторитету і на його компетентності в цій конкретній області. Отримавши таким чином докази того, що ми маємо справу з авторитетним фахівцем, ми можемо спритно обійти розставлені пастки. Звернімося до конкретних прикладів.

Розгляньмо, наприклад, з цієї точки зору популярний рекламний ролик за участі Роберта Янга, що розхвалює кави «Санка» (Sanka). Якби люди, замість того щоб асоціювати актора з лікарем Маркусом Велбі, зосередилися на справжньому статусі Янга, я впевнений, ця реклама не користувалася б таким великим успіхом протягом декількох років. Очевидним є те, що Роберт Янг не має медичної підготовки

і не володіє відповідними знаннями. Всі ми це знаємо. Однак те, чим він все-таки володіє, це титул — лікар. Однак очевидно і те, що це не справжній титул, а лише звання, пов'язане в нашій свідомості з Робертом Янгом за допомогою акторської гри. Усе це ми також знаємо. Але — хіба це не дивно — коли ми дзижчимо, очевидні факти не мають значення, якщо тільки ми не звертаємо на них особливої уваги?

Питання «Чи справді цей авторитет є компетентним у цій галузі?» може принести велику користь, оскільки воно привертає нашу увагу до очевидного. Ми припиняємо зосереджуватися на символах, що не мають насправді значення, і починаємо міркувати про істинність авторитету і його компетентність. Більше того, це питання спонукає нас проводити відмінність між справді важливими авторитетами і авторитетами марними, непотрібними. Про ці розбіжності ми легко забуваємо, коли тиск авторитету поєднується зі стрімким натиском проблем сучасного життя. Техаські вуличні перехожі, що сходили з тротуару на проїжджу частину слідом за одягненим в діловий костюм недисциплінованим пішоходом, являють собою яскравий приклад. Навіть якщо цей чоловік був авторитетом в ділових колах, що можна припустити за його одягом, він навряд чи був більшим авторитетом у справі переходу через вулицю, ніж інші пішоходи.

А проте люди пішли за людиною в костюмі, немов його авторитет затулив від них надзвичайно важливу відмінність важливими і неважливими факторами. Якби пішоходи потрудилися запитати себе, чи є ця людина справжнім авторитетом в описаній ситуації, авторитетом, чиї дії відтворюють спеціальні знання, яких у них немає, я вважаю, результат був би зовсім іншим. Аналогічно слід поставитися до Роберта Янга, людини, що не позбавлена авторитету в акторських колах. Він зробив кар'єру, подолав не одну перешкоду на шляху до слави і багато чого досяг. Однак його вміння та знання — це вміння та знання актора, а не лікаря. Якщо ми,

дивлячись по телевізору знаменитий «кавовий» рекламний ролик, зосередимося на істинній компетентності Роберта Янга в цьому питанні, ми швидко усвідомлюємо, що вірити йому слід не більше, ніж будь-якому іншому успішному акторові, який став би стверджувати, що «Санка» — це надзвичайно корисний напій.

Припустімо, що ми все ж зіткнулися з авторитетом, який є компетентним фахівцем у галузі, що нас цікавить. Перш ніж дослухатися до його думки, слід було б поставити собі ще одне просте запитання: «Наскільки правдивий, за нашими припущеннями, цей авторитет зараз?» Авторитети, навіть найкращим чином поінформовані, можуть навмисно спотворити повідомлювані нам відомості. Отже, нам необхідно визначити, наскільки ці люди надійні в цій ситуації. У більшості випадків ми так і робимо. Ми дозволяємо вплинути на себе набагато більшою мірою тим фахівцям, які здаються нам неупередженими, ніж тим, які можуть, на нашу думку, щось виграти, переконавши нас. Дослідження показали, що така особливість мислення людей у всьому світі¹³. Розмірковуючи над тим, яким чином авторитет може отримати вигоду з нашої поступливості, ми забезпечуємо собі додаткові можливості протистояти його надмірному тиску. Навіть добре обізнані в якійсь галузі авторитети не переконують нас до тих пір, поки ми не відшукаємо докази того, що вони правдиво подають факти.

Ставлячи собі питання про надійність авторитету, з яким ми маємо справу, ми повинні мати на увазі маленьку хитрість, яку часто використовують «професіонали поступливості», щоб переконати нас у своїй щирості: вони, як може здатися на перший погляд, до певної міри йдуть проти своїх власних інтересів. За допомогою такого тонкого прийому ці люди прагнуть довести нам свою чесність. І треба визнати, що це їм вдається досить часто. Можливо, вони згадують

про незначну ваду у пропонованій ними продукції. Однак зазначений незначний недолік неодмінно буде губитися на тлі більш важливих переваг рекламованого товару — «“Лістерін” (Listerine) — смак, який ви ненавидите тричі на день»; «“Евіс” (Avis): ми — номер другий, але ми працюємо для вас все старанніше»; «“Л’Ореаль” (L’Oreal): наша продукція не надто дешева, але вона найкращої якості». Довівши свою чесність у дрібницях, «професіонали поступливості» незмінно викликають у людей більшу довіру, коли торкаються важливих аспектів своєї пропозиції¹⁴.

Я не раз бачив, як описаний вище прийом застосовували в ресторані, причому він мав вражаючий ефект. Не секрет, що через низьку заробітну плату службовці в ресторанах змушені доповнювати свої заробітки чайовими. Але для того щоб отримати щедрі чайові, самого лише гарного обслуговування клієнтів недостатньо, тож успішні офіціанти і офіціантки використовують спеціальні трюки для збільшення чайових. Вони знають, що чим більший рахунок відвідувача, тим більшу суму вони матимуть як чайові. Багато офіціантів є досвідченими і вправними «професіоналами поступливості».

Бажаючи з’ясувати, як же діють офіціанти, я подав заяви про прийом на роботу в кілька досить дорогих ресторанів. Однак за відсутності досвіду найкраще, чого я зміг домогтися, — це претендувати на посаду помічника офіціанта. Допмагаючи офіціантові, я міг непомітно спостерігати за діями мого «боса» і його «колег» й аналізувати їх. Незабаром я зрозумів, що найуспішнішим офіціантом у цьому ресторані був Вінсент. Він якимось чином примудрявся змусити своїх клієнтів замовляти дуже багато, а потім давати надзвичайно щедрі чайові. Іншим офіціантам було далеко до Вінсента.

Тож я спробував якомога частіше знаходити собі які-небудь справи поблизу столиків Вінсента, щоб поспостерігати за його стилем роботи. Я швидко зрозумів, що в нього не було якогось єдиного стилю. У Вінсента був цілий набір

трюків, кожен з яких він використовував за відповідних обставин. Коли відвідувачі приходили родиною, Вінсент ставав іскрометним, як феєрверк, він сипав дотепами, причому звертався до дітей так само часто, як до дорослих. Якщо вечеряти приходила пара молодих закоханих, офіціант поводився стримано і трохи зарозуміло, щоб залякати юнака (розмовляв Вінсент виключно з ним) і змусити його багато замовляти і давати щедрі чайові. З літньою подружньою парою він тримався офіційно і дещо церемонно, але уникав гордовитого тону; при цьому він шанобливо і однаково часто звертався до кожного з подружжя. Якщо клієнт обідав сам, Вінсент спілкувався з ним в дружній манері, був балакучим і щирим.

Свій коронний трюк, суть якого була в тому, що Вінсент ніби йшов проти своїх власних інтересів, він притримував для великих груп, що мали у своєму складі від восьми до 12 осіб. Його майстерність була неперевершеною. Коли перша людина, зазвичай жінка, намагалася щось замовити, Вінсент починав свій спектакль. Незалежно від того, що вона вибирала, Вінсент реагував однаково. Він зводив брови, морщив чоло, його рука застигала над блокнотом для замовлень. Потім, швидко подивившись через плече, чи немає поруч керівника, він змовницьки нахилився над столом, щоб повідомити таке: «Боюся, це блюдо сьогодні не таке добре, як звичайно. Чи можу я порекомендувати замість нього... або...? (У цей момент Вінсент пропонував кілька страв з меню, які були центів на п'ятдесят дешевші, ніж те блюдо, яке вибрала клієнтка.) Вони сьогодні чудові».

Таким чином Вінсент задіявав кілька основних знарядь впливу. По-перше, навіть ті клієнти, які не приймали пропозицій офіціанта, відчували, що він робить їм люб'язність, надаючи цінну інформацію, щоб допомогти їм зробити замовлення. Клієнти були вдячні Вінсенту, і, отже, правило взаємного обміну починало працювати на його користь, що позначалося на розмірі чайових. Маневр Вінсента не тільки

сприяв збільшенню чайових, але й спонукав клієнтів більше і частіше замовляти. Авторитет офіціанта в очах відвідувачів ресторану різко зростав, адже він явно знав, що сьогодні ввечері добре приготовлено, а що — погано. Більше того — і в цьому питанні Вінсент нібито йшов проти своїх власних інтересів, — клієнти переконувалися в тому, що офіціант є джерелом інформації, що заслуговує на довіру, оскільки він спочатку рекомендував менш дорогі страви, ніж спочатку замовлені. Замість того щоб спробувати набити свої кишені, він, схоже, щиро намагався допомогти своїм клієнтам.

Імовірно, офіціант був одночасно і обізнаним, і чесним, що викликало величезну довіру до нього. Вінсент не губився і спритно використовував у своїх інтересах свій позитивний образ. Коли група закінчувала робити замовлення, він зазвичай говорив: «Дуже добре, а чи не хочете ви, щоб я допоміг вам вибрати вино до замовлених страв?» Я спостерігав цю сцену майже щовечора, і щоразу реакція відвідувачів на пропозицію Вінсента була однаковою — посмішки, кивки і в більшості випадків загальне схвалення.

Навіть перебуваючи на деякій відстані від столика, я міг читати по обличчях відвідувачів такі думки: «Звичайно, ти знаєш, що тут добре, і ти явно на нашому боці. Порадь нам, що взяти». Із задоволеним виглядом Вінсент — він дійсно знав, які марки вин є в ресторані, — зазвичай рекомендував найвишуканіші і відповідно дорогі вина. Він був так само переконливий, коли справа доходила до вибору десерту. Клієнти, які в іншому випадку, можливо, взагалі не стали б замовляти десерт, під впливом захоплених описів Вінсента вирішували з'їсти «печену Аляску» і додатково шоколадний мус. Зрештою, кому ж вірити, як не фахівцеві, що показав себе тільки з кращого боку?

Поєднуючи у своєму маневрі правило взаємного обміну і принцип впливу авторитету, що заслуговує на довіру, Вінсент значно збільшував як свої чайові, так і основні витрати

клієнтів, з яких ці чайові нараховували. Справи його завдяки цьому трюку йшли просто чудово. Зверніть увагу на те, яку важливу роль відігравала позірна відсутність турботи про особисту вигоду. Клієнтам здавалося, що Вінсент ішов проти своїх власних інтересів, і це також працювало на нього.

Читацький відгук

(від молодого підприємця)

Років зо два тому я спробував продати свою стару машину. Одного разу я проходив повз стоянки, заповненої автомобілями, і побачив напис: «Ми продамо вашу машину дорожче». «Якраз те, що мені потрібно», — подумав я і зупинився, щоб поговорити з власником агентства. Я сказав йому, що хочу отримати за свою стару машину близько трьох тисяч доларів. Він відповів, що, на його думку, мені слід запросити набагато більше, тому що моя машина коштує принаймні тридцять п'ять сотень доларів. Я був дуже здивований. Адже всім відомо, що чим вища ціна, запитувана людиною, яка продає автомобіль, тим менше грошей залишається господареві агентства після продажу машини. Пропонуючи мені запросити більше трьох тисяч доларів, власник агентства зменшував свої власні доходи. Зовсім так само, як у Вашому прикладі з Вінсентом-офіціантом. Ця людина, здавалося, йшла проти своїх власних інтересів, тому я визнав його авторитетом, що заслуговує на довіру; я «розкусив» його занадто пізно. Хай там як, я погодився з тим, що моя машина коштує більше, ніж я думав, і запросив за неї тридцять п'ять сотень доларів.

Після того як моя машина пробула на стоянці пару днів, мені зателефонував агент і сказав, що одна людина нею зацікавилася, але її не влаштувала ціна. Агент запитав, чи не погоджуся я знизити ціну на дві сотні доларів, щоб продати машину. Переконаний, що в агентстві приймають мої інтереси близько до серця, я погодився. Наступного дня мені подзвонили знову і повідомили, що людина, про яку мені говорили, має фінансові труднощі і тому не може ку-

пити машину. У наступні два тижні мені ще двічі телефонували з агентства і щоразу просили знизити ціну на дві сотні доларів, щоб продати мій автомобіль якійсь людині, що ним зацікавилася. Обидва рази я погоджувався, бо все ще думав, що агенти заслуговують на довіру. Але щоразу до оформлення угоди справа не доходила. Я запідозрив недобре і зателефонував своєму другові, який займався автомобільним бізнесом. Мій друг сказав, що це старий трюк, за допомогою якого агенти змушують подібних мені недосвідчених продавців знижувати запитувану ціну до наднизьких рівнів, що дає агентству величезні прибутки від продажу машин.

Після цієї розмови я пішов і забрав свою машину. Коли я їхав, власник агентства все ще намагався умовити мене залишити машину. Він стверджував, що в нього є на прикметі «гарячий потенційний клієнт», який обов'язково купить мій автомобіль, якщо тільки я скину ще дві сотні доларів.

Ми знову натрапляємо на принцип контрастного сприйняття у поєднанні з принципом головного інтересу. Після того як була встановлена ціна тридцять п'ять сотень доларів, кожна «скинута» сума вже здавалася порівняно маленькою.



ГЛАВА 7

ДЕФІЦИТ

ПРАВИЛО МАЛОГО

Аби щось полюбити, треба усвідомити, що воно може бути втрачено.

Г. К. Честертон

Невеличке місто Меса, штат Аризона, розташований неподалік від Фенікса, де я живу. У Месі немає ніяких особливо цікавих пам'яток, однак це місто відоме тим, що в ньому живе багато мормонів (за кількістю мормонів Меса посідає друге місце у світі після Солт-Лейк-Ситі). У центрі міста стоїть величезний мормонський храм, територія навколо якого ретельно доглянута. Я не раз на відстані захоплювався архітектурою цього храму, але в мене ніколи не виникала думка зайти всередину. Так було до того дня, коли я прочитав в газеті статтю, де йшлося про особливий внутрішній сектор мормонських храмів, куди мають доступ тільки вірні адепти церкви. Навіть новонавернені не повинні його бачити, однак з цього правила є виняток. Протягом декількох днів одразу після того, як храм вибудовують заново, усім охочим дозволено здійснити екскурсію будівлею, включаючи ту його секцію, вхід до якої в інший час заборонений.

У газетній статті повідомлялося про те, що храм в Месі нещодавно було відновлено і що реконструкція була досить капітальною, щоби храм можна було вважати «новим» за церковними стандартами. Таким чином, тільки протягом найближчих декількох днів відвідувачі, що не були мормо-

нами, могли побачити ту частину храму, доступ до якої для них завжди був заборонений. Я дуже добре пам'ятаю, як подіяла на мене ця стаття: я негайно вирішив піти на екскурсію. Але коли я зателефонував своєму другові, щоб запитати, чи не хоче він скласти мені компанію, я зрозумів дещо, що так само швидко змінило моє рішення.

Відхиливши пропозицію, мій друг поцікавився, чому я раптом так сильно захотів відвідати мормонський храм. Я був змушений визнати, що досі мені не спадало на думку зробити екскурсію до храму, що в мене немає питань про релігію мормонів, на які мені була би потрібна відповідь, що я не цікавлюся церковною архітектурою і що я не сподіваюся знайти в цьому храмі щось таке, чого я не міг би побачити в інших церквах, розташованих на цій території. У ході нашої бесіди мені стало зрозуміло, що особлива притягальна сила даного храму пояснюється єдиною причиною: якщо я найближчими днями не ознайомлюся із забороненим сектором, то ніколи в майбутньому не матиму такого шансу. Щось, що саме по собі не становило для мене значного інтересу, стало в моїх очах привабливим просто тому, що воно незабаром буде недоступним.

Відтоді як я ознайомився з принципом дефіциту, суть якого в тому, що можливості здаються нам більш цінними, коли їхня доступність обмежена, я почав звертати увагу на те, як він впливає на найрізноманітніші наші дії. Наприклад, я зазвичай перериваю цікаву бесіду з моїми гостями, щоб відповісти на телефонний дзвінок невідомого абонента. У цій ситуації той, хто телефонує, має одну дуже важливу якість, якої немає у мого «очного» співрозмовника, — потенційну недоступність. Якщо я не відповім на дзвінок, я можу втратити того, хто телефонує (а також інформацію, яку він несе), назавжди. Не має значення, що поточна бесіда може бути надзвичайно важливою або цікавою — набагато більш цікавою і важливою, ніж рядовий телефонний дзвінок. Коли лунає

телефонний дзвінок, розмова з людиною, яка телефонує, здається мені більш важливою, ніж бесіда з моїми гостями.

Думка про можливу втрату чинить на людей більший вплив, ніж думка про придбання. Схоже, можливість втрати чогось є більш сильною мотивацією, ніж можливість придбання чого-небудь рівного за цінністю. Наприклад, домовласники, яким сказали, скільки грошей вони можуть втратити через недостатню теплоізоляцію, з більшим ступенем імовірності візьмуться за утеплення своїх будинків порівняно з тими домовласниками, яким сказали, скільки грошей вони можуть заощадити. Схожі результати були отримані дослідниками, які давали молодим жінкам брошури, у яких йшлося про необхідність регулярного самообстеження, що дозволяє виявити рак грудей на ранній стадії. Жінки частіше відгукувалися на заклик лікарів, якщо в брошурах повідомлялося, що щось (у цьому випадку здоров'я) може бути втрачено (наприклад, «Ви можете втратити свої груди, якщо не будете витрачати всього п'ять хвилин кожний місяць на її огляд і промацування»), і рідше слідували медичним рекомендаціям, з яких випливало, що щось (у цьому випадку здоров'я) може бути придбане (наприклад, «Ваші груди завжди будуть здоровими, якщо ви станете витрачати тільки п'ять хвилин кожний місяць на її огляд і промацування»)¹.

РОБЕРТ ЧАЛДІНІ

Коли колекціонери всякої всячини — від бейсбольних карток до предметів антикваріату — визначають цінність будь-якого предмета, принцип дефіциту чинить на них особливо значний вплив. Зазвичай, якщо предмет є раритетом, він більш цінний. Особливо показовим є феномен дорогоцінного дефекту. Зіпсовані предмети — розмазана поштова марка або з двох сторін однаково викарбувана монета — іноді вважають найбільш цінними. Так, поштова марка, на якій зображення Джорджа Вашингтона має три ока, не відповідає анатомічним фактам і має неестетичний вигляд, однак колек-

ціонери її посилено шукають. У цьому й полягає іронія: ефектні речі, які в іншому випадку потрапили б у смітцевий кошик, виявляються цінним майном, якщо вони несуть на собі печатку відповідного дефіциту.

Звичайно, «професіонали поступливості» намагаються отримувати вигоду з того факту, що принцип дефіциту чинить надзвичайно сильний вплив на наші уявлення про цінність речей. Продавці часто використовують тактику «повідомлення про обмежену кількість»: покупцеві кажуть, що певного товару мало і не можна гарантувати, що цього товару вистачить на всіх охочих його придбати. У період, коли я з метою вивчення стратегій досягнення поступливості влаштувався в різні організації, я бачив, як тактику повідомлення про обмежену кількість не раз використовували в різних ситуаціях: «Подібних автомобілів з відкидним верхом і з таким потужним мотором у всьому штаті залишилося не більше п'яти. Коли вони будуть продані, більше ви їх не побачите у продажу, тому що автомобільні заводи їх вже не виробляють», «Це одна з двох кутових ділянок землі, які ще не продали. Вам не варто навіть дивитися іншу, оскільки вона невдало розташована», «Вам слід серйозно подумати про покупку ще однієї такої валізи саме сьогодні, тому що в поставках стався збій і ніхто не знає, коли прийде наступна партія товару».

Іноді інформація про обмежену кількість товару була правдивою, а іноді — фальшивою. Однак у кожному випадку намір продавців полягав у тому, щоби переконати покупців у дефіцитності певного предмета і таким чином збільшити його цінність в їх очах. Зізнаюся, я захоплююся продавцями, які, використовуючи описану тактику, індивідуально підходили до кожного потенційного покупця. Особливо сильне враження справив на мене виверт, який застосовували продавці, що працювали в одному магазині побутової техніки, де 30—50 % товарів регулярно продавали зі скидкою. Суть

цього виверту полягала ось у чому. Припустімо, продавцеві здалося, що якась пара зацікавилася певним товаром. Існує маса ознак проявлюваного до товару інтересу — уважне вивчення приладу та інструкцій до нього, обговорення якостей цього приладу. Однак, якщо покупці не прийняли рішення, вони зазвичай не намагаються знайти продавця, щоб отримати в нього більш детальну інформацію. Виявивши зацікавлену товаром пару, продавець може підійти і сказати: «Я бачу, ви цікавитесь цією моделлю. Це не дивно, адже це прекрасний апарат, та й ціна відповідна. Але, на жаль, я продав цю річ іншій парі не більше двадцяти хвилин тому. І якщо я не помиляюся, таких моделей більше немає на нашому складі».

Покупці, звичайно, розчаровані, і це можна побачити на їхніх обличчях. Через втрачену доступність річ раптово стає ще більш привабливою в їхніх очах. Зазвичай один із покупців запитує, чи немає хоч найменшого шансу на те, що одна така модель випадково залишилася непроданою. «Добре, — допускає таку можливість продавець, — я можу це перевірити. Я правильно зрозумів, що вам потрібна саме ця модель і що вас влаштовує її ціна?» Це питання має вирішальне значення. Продавець задіює принцип дефіциту і пропонує покупцям зв'язати себе зобов'язанням купити прилад саме тоді, коли цей прилад здається найменш доступним, а отже, найбільш бажаним. Багато покупців справді погоджуються купити річ, що їх зацікавила, у такий момент. Таким чином, коли продавець повертається і повідомляє, що знайдена додаткова партія даних приладів, він уже тримає наготові ручку і бланк контракту. Повідомлення про те, що потрібний товар є в достатній кількості, може змусити деяких покупців вважати його менш привабливим². Але до цього часу справа заходить занадто далеко, і більшість людей вже не можуть зрадити своєму слову. Рішення про покупку, публічно прийняте і підкріплене зобов'язанням у вирішальний момент, залишається чинним. Покупці підписують контракт, і річ виявляється проданою.

З методикою повідомлення про обмежену кількість має багато спільного тактика встановлення граничного строку, суть якої полягає ось у чому: «професіонал поступливості» офіційно встановлює певний часовий інтервал, протягом якого людина (наприклад, покупець) може реалізувати надану їй можливість. Зовсім як у наведеному вище прикладі, що стосується відвідин «двору таїнств» мормонського храму. Після цього люди часто починають робити те, що вони ніколи не збиралися робити, тільки тому, що незабаром вже не можна буде це зробити. Комерсанти змушують цю тенденцію працювати на себе, встановлюючи крайні терміни продажів і повідомляючи про це потенційним покупцям. Ці терміни породжують інтерес до того, що раніше не викликало ніякого інтересу. Цю тактику часто використовують під час рекламування фільмів і спектаклів. Нещодавно я помітив, як один цілеспрямований власник театру ухитрився тричі застосувати принцип дефіциту, даючи коротке повідомлення, що містить всього п'ять слів: «Термін ексклюзивного ангажементу незабаром закінчується!»

Обдурений

Пітер Керр («Нью-Йорк Таймс»)

Нью-Йорк. Деніел Гульбан не пам'ятає, як зникли його заощадження. Він пам'ятає приємний голос агента, що йому зателефонував. Він пам'ятає свої мрії про багатство. Але 81-річний колишній працівник комунальної служби так і не зрозумів, як шахраї переконали його розлучитися з 18 тисячами доларів.

«Я просто хотів пожити на широку ногу в останні відведені мені дні або роки, — говорить Гульбан, житель Холдера, штат Флорида. — Коли ж я виявив жадливий обман, я не міг якийсь час ні їсти, ні спати. Я втратив 30 фунтів. Я досі не можу повірити, що міг зробити що-небудь подібне».

Гульбан став жертвою організації, яку офіційні юридичні особи називають «конторою, яка продає незареєстровані цінні папери по телефону». Ця контора являє собою маленьку кімнату, у якій дюжина шахраїв телефонують тисячам людей щодня. Згідно з даними, отриманими комісією, яка була спеціально створена при Сенаті з метою розслідування, подібні компанії щорічно видурюють сотні мільйонів доларів у довірливих клієнтів.

«Вони використовують адресу престижного офісу на Уолл-стріт і обманним шляхом змушують людей вкладати гроші в різні фантастичні проекти з чарівливими назвами, — говорить Роберт Абрамс, головний прокурор штату Нью-Йорк, який за останні чотири роки брав участь у розгляді понад дюжину випадків, пов'язаних з шахрайством таких контор. — Іноді шахраям вдається переконати людей вкласти в сумнівну справу заощадження всього життя».

Орестес Дж. Майхелі, помічник головного прокурора Нью-Йорка, який очолює комітет із захисту інвесторів та цінних паперів, каже, що в діях шахраїв можна виділити три основні моменти. Спочатку роблять «ознайомлювальний дзвінок». Шахрай відрекомендовується агентом компанії з ефектною назвою і відповідною адресою. Він всього лише пропонує потенційному клієнту ознайомитися з перспективами, у яких йдеться про діяльність компанії.

Телефонуючи вдруге, шахрай спочатку описує величезні прибутки, які може принести пропонована ним угода, а потім каже клієнту, що поки внески тимчасово не приймають. Через деякий час шахрай телефонує втретє і повідомляє, що у клієнта з'явилася можливість надзвичайно вигідно вкласти свої гроші.

«Ідея полягає в тому, щоб помахати морквиною перед обличчям покупця, а потім швидко прибрати її, — каже Майхелі. — Мета операції — викликати у людини бажання купити «цінні папери» швидко, не розмірковуючи занадто довго. Іноді, телефонуючи якійсь особі втретє, шахрай удає, що він не може віддихатися, і повідомляє клієнту, що він «тільки-но прийшов з торговельної зали»».

Ця тактика змусила Гульбана розлучитися із заощадженнями всього життя. У 1979 році Гульбану не раз телефонував незнайо-

мець, який врешті-решт переконав його перевести в Нью-Йорк 1756 доларів, щоб придбати срібло. Після ще однієї серії телефонних дзвінків агент умовив Гульбана перевести ще шість тисяч доларів, щоб купити нафту. Потім шахраї виманили у Гульбана ще 9740 доларів, але прибутку нещасний комерсант так і не дочекався.

«Моє серце розбите, — згадував Гульбан. — Я не був жадібним. Я тільки хотів побачити кращі дні». Гульбан так і не повернув собі втрачене.

У деяких торговців, які чинять тиск на потенційних покупців, одна із модифікацій тактики встановлення граничного терміну користується значною популярністю. Девіз цих торговців — «прямо зараз». Клієнтам часто говорять, що, якщо вони не наважаться купити якусь річ негайно, вони зможуть придбати її тільки за вищою ціною або не зможуть купити її взагалі. До відома потенційного члена клубу здоров'я або покупця автомобіля доводять, що укладення вигідної угоди не можна відкладати; якщо ж потенційний клієнт залишить приміщення, угода зірветься. Одна велика компанія, що виготовляє дитячі фотопортрети, спонукає батьків одразу ж замовляти і купувати якомога більше копій, оголошуючи, що «через відсутність умов для зберігання знімків непродані фотографії дітей спляють протягом двадцяти чотирьох годин». Агент, що пропонує журнали мешканцям, може заявити, що тут він перебуватиме всього лиш день, а після цього шансу придбати журнали вже не буде. Керівництво фірми, що торгує пирососами, — у цю фірму мені вдалося потрапити — рекомендує своїм агентам заявляти: «Я повинен обійти так багато людей, що кожна квартиру я можу відвідати тільки один раз. Навіть якщо пізніше ви вирішите, що вам потрібно купити цей пиросос, я не зможу повернутися і продати його вам». Це, звичайно, нісенітниця; представники компанії з радістю підуть на зустріч будь-якому покупцеві, який попросить повторно

надіслати до нього агента. Менеджер компанії з продажу пояснював практикантам, що справжня мета заяви про неможливість повернутися не має нічого спільного з полегшенням роботи агентів. Мета полягає в тому, щоб «не дати передбачуваним клієнтам часу на обмірковування угоди, залякати їх і змусити повірити, що вони не зможуть отримати цю річ пізніше». Така тактика викликає у людей бажання купити пропоновану річ негайно.

ПСИХОЛОГІЧНИЙ РЕАКТАНС (СПРОТИВ)

Отже, висновки однозначні: використання дефіциту як засіб впливу практиками переконання — явище поширене, масштабне, систематичне та різнобічне. Щоразу, коли використовують якийсь засіб, ми можемо бути впевнені, що застосований принцип значною мірою керує людською поведінкою. Якщо говорити про принцип дефіциту, то ця здатність обумовлена двома основними моментами. Перший з них очевидний. Як і всі інші засоби впливу, принцип дефіциту базується на досягненні користі з нашої схильності до легких шляхів. Ця слабкість є знов-таки результатом *обізнаності*. У цьому випадку, оскільки нам відомо, що ті речі, які придбати важко, зазвичай кращі за ті, які придбати легко, ми часто зважаємо на доступність предмета, щоби швидко й правильно оцінити його якість. Отже, одна з причин дієвості принципу дефіциту полягає в тому, що, дотримуючи його, ми зазвичай доходимо правильних висновків³.

Крім того, існує другий унікальний чинник, що на ньому базується принцип дефіциту: коли можливості стають менш доступними, ми втрачаємо свободи; а ми *дуже* не любимо втрачати ті свободи, які вже маємо. Саме це прагнення зберегти звичні привілеї лежить в основі теорії психологічного реактансу, запропонованої психологом Джекком Бремом

для опису реакції людини на поступову втрату особистого контролю. Згідно з цією теорією, коли свобода вибору обмежується або перебуває під загрозою, потреба зберегти свої свободи змушує нас прагнути їх (а також пов'язаних із ними товарів і послуг) значно сильніше, ніж до цього. Тож коли зростання дефіциту (або будь-який інший чинник) обмежує звичний для нас доступ до чогось, ми *протидіємо* цьому втручання, прагнучи цього ще більше й докладаючи нових зусиль, щоб це придбати⁴.

Хоча суть цієї теорії здається досить простою, вона глибоко проникла в більшу частину соціального середовища. Досліджуючи різні прояви психологічного реактансу, можна пояснити значну кількість наших поведінкових моделей. Утім, перш ніж братися за таке дослідження, корисно буде зрозуміти, у якому віці людина вперше демонструє готовність протистояти спробам обмежити її свободу.

На думку дитячих психологів, ця тенденція проявляється на початку третього року життя; батьки вважають саме цей період найбільш проблемним у дітей, називаючи його «кризою двох років». Більшість батьків погодяться, що в цьому віці в дитині різко посилюється дух спротиву. Дволітки досягають справжньої майстерності в мистецтві протистояння зовнішньому (надто батьківському) впливу: попроси їх про щось — вони вчиняють навпаки; дай їм одну іграшку — вимагають іншу; візьми їх на руки проти їхньої волі — вириваються й крутяться; відпусти проти їхньої волі — чіпляються і просяться на руки.

Одне дослідження, проведене у Вірджинії, чудово демонструє, що таке «криза двох років». Дворічних хлопчиків у супроводі матерів по одному заводили до кімнати, де були дві однаково привабливі іграшки. Іграшки щоразу були розташовані так, щоби одна стояла перед прозорою плексигласовою загородкою, а друга — за нею. У деяких хлопчиків загородка була всього 30 см заввишки, тобто не становила

серйозної перешкоди, адже вони могли легко дотягнутися до іграшки. Натомість в інших плексиглас був 60 см заввишки, фактично перекриваючи їм доступ до іграшки, — хіба що в обхід. Дослідники хотіли подивитись, як швидко малюки торкнуться іграшок за таких умов. Вони дійшли однозначних висновків. Коли загородка була надто низькою, щоб обмежити доступ до іграшки на тому боці, хлопці не віддавали помітної переваги жодній іграшці; у середньому вони торкалися іграшки перед загородкою так само швидко, як іграшки за нею. Та коли висота загородки становила реальну перешкоду, хлопці одразу прямували до відгородженої іграшки, торкаючись її втричі швидше, ніж іншої. Загалом досліджувані хлопчики продемонстрували типову для «кризи двох років» реакцію на обмеження свободи — відверту непокору⁵.

Чому психологічний реактанс проявляється саме у дворічному віці? Можливо, це наслідок кардинальної зміни, яка відбувається на цьому етапі: саме тоді дитина вперше усвідомлює себе особистістю. Відтоді вона вважає себе не просто породженням соціального середовища, як раніше, а ідентифікованою, унікальною, окремою одиницею⁶. А уявлення про незалежність природно тягне за собою уявлення про свободу. Незалежна істота має вибір; тож коли дитина вперше відчуває себе такою, їй негайно кортить дізнатися ступінь своєї свободи. Отже, нам не слід ні дивуватися, ні засмучуватися, коли ми бачимо, що наші дворічні діти йдуть проти нашої волі. Вони просто нещодавно почали почуватися окремими людськими істотами, і в їхніх маленьких голівках з'являються важливі питання щодо волі, прав і контролю над ситуацією — питання, на які вони прагнуть знайти відповіді. Схильність боротися за свою свободу і протистояти будь-якому її обмеженню можна зрозуміти, якщо сприймати цю схильність дістати важливу інформацію. З'ясовуючи межі своєї свободи (і, за збігом, межі терпіння своїх батьків), діти дізнаються, коли їх зазвичай контролюють,

а коли вони самі можуть вчиняти контроль над ситуацією. Як ми побачимо пізніше, мудрі батьки надають своїм дітям адекватну інформацію.

Хоча психологічний реактивний опір найяскравіше проявляється у дворічному віці, тим не менше ми і надалі продовжуємо виступати проти обмежень нашої волі. Психологи виділяють ще один період, коли ця тенденція посилюється: це підлітковий період. Так само як і у два роки, у підлітковому віці у людей загострюється відчуття своєї індивідуальності. Підліток перестає виконувати роль дитини, контрольованої батьками, і починає грати роль дорослого, який має певні права та обов'язки. Не дивно, що юнаки та дівчата схильні зосереджуватися на своїх обов'язках меншою мірою, ніж на правах, які, на їхню думку, наближають їхній статус до статусу дорослих. Також не дивно, що традиційне нав'язування батьками своїм дітям власних поглядів на життя в цей час зазвичай не дає належного ефекту; підлітки вислизають з-під батьківського впливу, будують таємні плани і протистоять спробам контролювати їх.

Яскравим прикладом згубного впливу батьківського тиску на підлітків є так званий феномен Ромео і Джульєтти. Як відомо, любов героїв трагедії Шекспіра Ромео Монтеккі і Джульєтти Капулетті була приречена на загибель, оскільки між їхніми родинами існувала давня ворожнеча. Чинячи опір всім спробам розлучити їх, підлітки наклали на себе руки, тим самим назавжди поєднавши свої долі і затвердивши свою вільну волю.

Напруженість почуттів і динамічність дій цієї пари завжди викликали подив і розгубленість у глядачів і читачів. Як могло так швидко розвинутилося таке незвичайне почуття самовідданої любові у такої юної пари? Романтики говорять про феномен ідеального кохання, що трапляється надзвичайно рідко. Учені-соціологи, однак, вказують на роль батьківського

втручання і зумовленого ним психологічного реактивного опору. Можливо, пристрасть Ромео і Джульєтти спочатку не була настільки всеохопною, щоб її розвитку не могли перешкодити бар'єри, зведені ворогуючими родинами. Можливо, ця пристрасть була доведена до найвищого напруження власне фактом наявності цих бар'єрів. А чи не вважаєте ви, що, якби на молодих людей не чинили тиск, їхня полум'яна любов непомітно зійшла б нанівець?

Оскільки це вигадана історія, такі питання, зрозуміло, мають гіпотетичний характер, а справедливість будь-яких відповідей є спекулятивною. З набагато більшою впевненістю можна відповідати на подібні питання, що стосуються сучасних Ромео і Джульєтт. Чи справді закохані юнаки та дівчата, що протистоять батьківському втручання, більш віддані одне одному? Чи справді їхня любов є особливо сильною? Американські дослідники, які опитали 140 пар, що живуть у Колорадо, дають позитивні відповіді на ці питання. У ході проведених досліджень було з'ясовано, що, хоча батьківське втручання певною мірою ускладнює стосунки закоханих (партнери ставляться одне до одного більш критично), це втручання також «розпалює» любов і викликає у молодих людей бажання одружитися. Коли ж тиск з боку батьків слабшає, романтичні почуття зазвичай дещо остигають⁷.

Якщо прояви феномена Ромео і Джульєтти у сучасних підлітків часто з точки зору сторонніх спостерігачів мають претензійний характер, то інші прояви підліткового реактивного опору нерідко призводять до трагічних наслідків. Більше десятиліття у всіх засобах масової інформації широко рекламували сорт сигарет «Вірджинські тонкі» (Virginia Slims). Головна думка цієї рекламної кампанії була така: жінки «пройшли довгий шлях» відтоді, як суспільство вимагало від них смиренності, добродійності і вихованості. У цій рекламі передбачалось, що жінка більше не повинна дозволяти будь-кому обмежувати свою свободу, у тому числі сво-

боду курити сигарети. Чи мала ця рекламна ідея успіх в ініціюванні демонстративної непокори вимогам суспільства? Згідно зі статистичними даними, за весь період проведення цієї рекламної кампанії відсоток курців сигарет збільшився тільки в одній демографічній групі — серед дівчат-підлітків.

Таким чином, психологічний реактивний опір дворічних дітей і тинейджерів нагадує бурхливий потік. У більшості ж дорослих людей вулкан реактивної енергії до певного часу спить, і його виверження починається тільки за певних обставин. Такі виверження в кожному конкретному випадку мають свої особливості, що являють інтерес не тільки для психологів і соціологів, які вивчають людську поведінку, але й для людей, що створюють закони і «роблять» політику.

Розгляньмо конкретний приклад. У Кеннесо, штат Джорджія, було прийнято закон, що вимагає від кожного дорослого жителя міста купувати зброю та боєприпаси. У разі непокори городянам загрожувало покарання — від двох сотень доларів штрафу до шести місяців тюремного ув'язнення. Усі характеристики цього закону роблять його головною мішенню для психологічного реактивного опору, адже він обмежував свободу жителів Кеннесо. Крім того, необхідно відзначити, що міська Рада прийняла цей закон, проігнорувавши громадську думку. Здавалося б, відповідно до теорії реактивного опору, за цих обставин мало хто з дорослих жителів міста з населенням 54 тисячі осіб підкорився б такому закону. Однак, як зазначалося в газетах, протягом трьох-чотирьох тижнів після прийняття цього закону торгівля зброєю в Кеннесо вже процвітала.

Як же можна пояснити настільки очевидну суперечність? Проведене соціологами опитування власників магазинів в Кеннесо показало, що покупці зброї не були жителями цього міста, а були приїжджими. Прийняти рішення придбати зброю в Кеннесо більшість з них спонукала реклама. Донна Грін, власниця магазину, названого в газетній статті

«бакалійною крамницею, у якій торгують зброєю», зробила такий висновок: «Бізнес процвітає. Але майже всю зброю купили люди, які приїхали з інших місць. Тільки два або три місцевих жителі купили в нас зброю, підкоряючись закону». З цього випливає, що зброю купували тільки ті люди, чия воля не була обмежена прийнятим законом.

Аналогічний випадок трапився десятиліттям раніше за декілька сотень миль на південь від Кеннесо. В окрузі Дейд (у цей округ входить Майамі), штат Флорида, з метою охорони навколишнього середовища було прийнято закон, що забороняв застосування (а також зберігання!) мийних засобів, що містять фосфати. Як показало дослідження, проведене з метою визначення соціального впливу цього закону, жителі Майамі відреагували на його прийняття двома способами. По-перше, мабуть, у традиціях Флориди, багато людей вдалися до контрабанди. Великі «мильні каравани» вирушали в найближчі округи за фосфатовмісними мийними засобами. Люди намагалися заховати у себе вдома якомога більше заборонених коробок з порошками і пляшок з рідинами; деякі були настільки одержимі ідеєю накопичення, що намагалися забезпечити себе фосфатовмісними мийними засобами на кілька років вперед.

Крім демонстративної непокори, відзначалася інша, менш явна і більш загальна, реакція на прийняття цього закону. Більшість жителів Майамі стали сильно бажати того, чого вони більше не могли мати. Відповідно, вони почали вище оцінювати якості фосфатовмісних мийних засобів. Порівняно з жителями міста Тампа, на яких прийнятий в окрузі Дейд закон не поширювався, жителі Майамі оцінювали ці засоби як більш м'які, більш ефективні в холодній воді, такі, що краще відбілювали, освіжали й усували плями. Після прийняття цього закону жителі Майамі навіть почали вважати, що фосфатовмісні мийні засоби зручніші у використанні⁸.

Така реакція типова для індивідів, які втратили будь-яку свободу. Визнання її типовості допомагає зрозуміти, чим обумовлено психологічний реактивний опір і в який спосіб діє принцип дефіциту. Коли який-небудь предмет стає для нас менш доступним, наша свобода мати його стає обмеженою, ми починаємо особливо сильно прагнути володіти ним. Однак ми рідко усвідомлюємо, що саме психологічний реактивний опір лежить в основі цього прагнення; все, що ми знаємо, — це те, що цей предмет нам необхідний. Щоб якось пояснити самим собі своє бажання отримати недоступний предмет, ми починаємо приписувати йому позитивні якості. Зрештою, природно припустити, що людину тягне до якоїсь речі через її достоїнства. У випадках, подібних до розглянутого, коли йдеться про обмеження якихось можливостей, визнання існування причиново-наслідкового зв'язку між бажанням і достоїнствами є помилковим. Фосфатовмісні миючі засоби не стали більш ефективними після їх заборони. Люди просто приписали їм додаткові позитивні якості, бо виявили, що бажають їх більше.

Тенденція бажати того, що заборонено, і, отже, припускати, що воно є більш цінним, поширюється не тільки на пральні порошки та інші предмети споживання. Насправді це прагнення поширюється не на товари, а на отримання інформації. У наше століття, коли можливість певним чином оперувати інформацією стає дедалі важливішою умовою для отримання багатства і влади, необхідно знати, якою буде типова реакція людей на спроби якимось чином обмежити їх доступ до інформації. Хоча є достатня кількість відомостей про наші реакції на різні види матеріалів, що підлягають цензурі, — сцени насильства, висвітлювані в засобах масової інформації, порнографія, радикальна політична риторика, — дуже небагато відомо про наші реакції на цензуру цих матеріалів. Однак нечисленні відомості, отримані

в ході проведення декількох досліджень з цієї теми, є надзвичайно цінними. Встановлено, що в більшості випадків ми реагуємо на заборону інформації посиленням бажання отримати цю інформацію і поліпшенням нашого ставлення до неї⁹.

Те, що люди особливо сильно бажають отримати важкодоступну інформацію, не дивно. Цікаво те, що вони починають більш позитивно ставитися до цієї інформації, навіть якщо вони її не отримують. Наприклад, коли студенти Університету Північної Кароліни дізналися, що промову, у якій висловлювався протест проти студентських гуртожитків для осіб обох статей, заборонено, вони стали більше чинити опір ідеї спільних гуртожитків. Таким чином, навіть не ознайомившись із забороненою промовою, студенти стали висловлювати більшу симпатію заявленій у ній темі. Це наводить на думку про те, що хитромудрі індивіди, що посідають слабку або непопулярну позицію, можуть змусити нас погодитися з їхньою точкою зору, спеціально обмеживши доступ до наявної у них інформації. Здається парадоксальним, але найбільший ефект часто дає не реклама будь-яких непопулярних поглядів, а обмеження їх поширення. Таку тактику часто використовують члени екстремістських неформальних політичних організацій. Можливо, автори Конституції США виступили не тільки як прихильники громадянських свобод, але і як досвідчені соціальні психологи, коли Перша поправка узаконила надзвичайну для свого часу свободу слова. Відмовившись якимось обмежувати її, вони, можливо, намагалися звести до мінімуму психологічний реактивний опір і виключити можливість нових політичних рухів грати на цьому, щоб здобути підтримку населення.

Звичайно, обмежується поширення не тільки політичних ідей. Часто буває обмежений доступ до матеріалів, що стосуються сексу. Час від часу поліцейські піддають ревізії полиці книжкових магазинів, а також цікавляться репертуаром театрів. Члени шкільних батьківських комітетів і спеціаль-

них комісій регулярно ознайомлюються зі змістом навчальних посібників, як загальноосвітніх, так і спеціальних, які висвітлюють проблеми, пов'язані зі статевим вихованням. Організатори подібних ревізій діють виходячи з кращих спонукань, і такі перевірки дійсно потрібні, але проводити їх непросто, оскільки вони зачіпають важливі питання, що стосуються моралі, мистецтва, батьківського контролю, шкільного самоврядування та свобод, гарантованих Першою поправкою. Тим же, хто вважає, що сувора цензура необхідна, не завадило б ознайомитися з результатами цікавого дослідження, яке проводили зі студентами останнього курсу університету Пердью¹⁰. Студентам показали кілька рекламних оголошень, у яких йшлося про переваги одного роману. У половині випадків дослідники увели в текст оголошень такий рядок: «Книга призначена тільки для осіб, старших від 21 року». Коли дослідники пізніше попросили студентів розповісти про свою реакцію на показані їм рекламні оголошення, вони з'ясували, що реакції молодих людей на заборону були типовими. Ті студенти, які дізналися про вікове обмеження, відчували сильніше бажання прочитати дану книгу і були більше впевнені в тому, що ця книга їм сподобається (порівняно з тими студентами, які не знали, що доступ до рекламованої книги обмежений).

Можна заперечити, що результати дослідження, у ході якого було опитано незначну кількість налаштованих «на сексуальну хвилю» студентів, не застосовні до учнів початкових і середніх шкіл, адже саме тут ведуться запеклі суперечки про необхідність викладання основ сексології. Два моменти змушують мене сумніватися в силі подібного аргументу. По-перше, психологи, які вивчають проблеми, пов'язані зі становленням людини як особистості, повідомляють, що зазвичай бажання протистояти контролю з боку дорослих у дітей виникає якраз на початку підліткового періоду. Багато людей, які не належать до наукових кіл, також звертають

увагу на ранню появу сильних опозиційних тенденцій. Шекспір «зробив» свого Ромео п'ятнадцятирічним, а Джульєтту — тринадцятирічною. По-друге, реакція студентів університету Пердью на заборону є досить типовою не тільки щодо сексу і, отже, не може бути пояснена високим рівнем сексуальної стурбованості, який вони могли б мати. Насправді подібним чином зазвичай реагує на нав'язувані обмеження більшість людей. Обмеження доступу до книги мало той самий ефект, що і заборона фосфатовмісних мийних засобів у Флориді або заборона виступів у Північній Кароліні: люди починали відчувати потребу в забороненому предметі і в результаті починали вище оцінювати його якість.

Ті, хто переймається офіційною забороною на використання у шкільних навчальних програмах матеріалів сексуальної спрямованості, мають на меті знизити потяг суспільства, особливо молоді, до еротизму. Результати дослідження, проведеного в Пердью, а також результати деяких інших подібних досліджень змушують замислитися над тим, чи не призводить офіційна заборона (цензура) будь-чого до результату, зворотного тому, який передбачали. У такому випадку обмеження доступу студентів до сексуально спрямованих матеріалів, найімовірніше, буде сприяти підвищенню у цих студентів інтересу до відповідної теми і, отже, змусить їх розглядати самих себе як індивідів, яким ці матеріали подобаються.

Термін «офіційна цензура» ми зазвичай пов'язуємо у своїй свідомості із забороною політичних чи порнографічних матеріалів; проте офіційна цензура може мати й інший вигляд. Таку цензуру ми зазвичай не вважаємо власне цензурою, імовірно, тому, що вона виникає постфактум. Часто суду присяжних надають докази або показання свідків, які головний суддя забороняє присяжним брати до уваги. У цьому випадку суддю можна розглядати як цензора, хоча цензура має тут не зовсім звичайну форму. Подання інформації

суду присяжних не заборонено — робити це уже надто пізно, заборонено власне використання цієї інформації присяжними. Наскільки ефективна подібна заборона? Чи можливо, що у присяжних, які вважають, що вони мають право враховувати всю доступну їм інформацію, така заборона зумовить психологічний реактивний опір, внаслідок чого присяжні стануть більшою мірою орієнтуватися на подані докази?

На ці та деякі інші питання намагалися відповісти соціологи в ході широкомасштабного дослідження, яке проводила Юридична Школа університету Чикаго. Отримані дані досить об'єктивні, оскільки учасниками експерименту були справжні присяжні, які погодилися бути членами «експериментальних судів присяжних», сформованих дослідниками. Ці експериментальні суди присяжних прослуховували магнітофонні записи, зроблені під час попередніх судових розглядів, і присяжні висловлювали свою думку так, нібито це їм належало приймати рішення за цими справами. Особливо цікавим став епізод, де тридцятьоро учасників експерименту слухали запис справи, порушеної за позовом жінки, яка постраждала в результаті безпечності водія вантажівки. Було зроблено два цікавих висновки. Перший висновок ні в кого не викликав здивування: коли водій заявляв, що у нього є страховий поліс, присяжні зобов'язували його заплатити жертві в середньому на чотири тисячі доларів більше, ніж тоді, коли водій казав, що у нього немає страховки (37 тисяч доларів проти 33 тисяч доларів). Таким чином, як давно підозрювали страхові агенти, присяжні присуджують більше відшкодування жертвам, якщо повинна платити страхова компанія. Проте другий висновок викликає особливий інтерес. Якщо водій казав, що він застрахований, а суддя вирішував, що присяжні не повинні брати до уваги це свідчення, то ця вказівка судді призводила до збільшення розміру відшкодування в середньому до 46 тисяч доларів. Таким чином, коли присяжні, що брали участь в експерименті,

дїзнавалися, що водїй застрахований, вони збільшували суму відшкодування на чотири тисячі доларів. Коли ж іншим присяжним офіційно оголошувалося, що вони не повинні враховувати під час винесення рішення цю інформацію, присяжні орієнтувалися на неї ще більшою мірою, збільшуючи суму відшкодування на 13 тисяч доларів. Схоже, що офіційна цензура, важлива для винесення рішення присяжними, створює для цензора серйозні проблеми. Ми починаємо реагувати на інформаційне обмеження шляхом підвищення значущості тієї інформації, яку нам заборонили використовувати¹¹.

Усвідомивши, що люди особливо цінують ту інформацію, доступ до якої обмежено, ми можемо застосувати принцип дефіциту до сфер, які не стосуються матеріальних предметів споживання. Це принцип працює і щодо якихось послань, повідомлень і знань. Важливо розуміти, що інформацію не обов'язково піддавати цензурі, щоб люди цїнували її вище; її має бути тільки недостатньо. Відповідно до принципу дефіциту люди вважають інформацію більш переконливою, якщо думають, що не зможуть отримати її з якого-небудь іншого джерела. Твердження, що ексклюзивна інформація є більш переконливою, покладено в основу товарної теорії аналізу переконання, розробленої двома психологами — Тимоті Броком і Ховардом Фромкіним¹².

Справедливість теорії Брока і Фромкіна підтверджують, зокрема, дані, які були отримані в ході одного експерименту, проведеного моїм студентом. Цей студент був успішним бізнесменом, власником компанії, що імпортувала яловичину. Він визнав за необхідне підвищити свій освітній рівень і стати висококваліфікованим фахівцем у галузі маркетингу. Після того як ми з цією людиною одного разу поговорили у мене в офісі про дефіцит і винятковість інформації, він вирішив провести дослідження за допомогою людей, які

працювали в належній йому компанії. Торговельні агенти телефонували, як звичайно, постійним клієнтам компанії — закупникам яловичини для супермаркетів та інших пунктів, які торгують продуктами в роздріб, і пропонували їм зробити замовлення одним з трьох способів. Одні клієнти почули пропозицію, зроблену в стандартній формі. Іншим клієнтам додатково була надана інформація про те, що поставки імпоротної яловичини будуть скорочені в найближчі кілька місяців. Третя група клієнтів отримала ті самі відомості, що і друга група, а також інформацію про те, що мало хто дізнається про майбутнє скорочення поставок, оскільки ці відомості надійшли з надійного, але засекреченого джерела. З етичних міркувань клієнтам завжди давали інформацію, правдиву за своєю суттю. Дійсно існувала небезпека виникнення дефіциту імпоротної яловичини, і ця новина справді прийшла в компанію із секретних джерел. Таким чином, клієнтам з третьої групи дали зрозуміти, що обмежений не тільки доступ до продукту, але й доступ до інформації, що стосується даного продукту, — це був «подвійний удар принципу дефіциту».

Результати експерименту говорять самі за себе. Торговельні агенти з другої та третьої груп стали вимагати від власників магазинів збільшення закупівель яловичини, щоб можна було забезпечити безперебійну торгівлю протягом найближчих місяців. Порівняно з клієнтами, яким було зроблено торговельну пропозицію в стандартній формі, ті клієнти, яким було також сказано про дефіцит яловичини, замовили її удвічі більше. Однак особливо багато яловичини замовили ті клієнти, які вирішили, що вони володіють «винятковою» інформацією. Такі клієнти придбали в шість разів більше яловичини, ніж клієнти, яким було зроблено торговельну пропозицію в стандартній формі. Очевидно, повідомлення про те, що інформація про дефіцит сама є дефіцитною, зробило цю інформацію особливо переконливою¹³.

ОПТИМАЛЬНІ УМОВИ

Точно так само, як інші засоби впливу, принцип дефіциту буває особливо дієвим у певні моменти. Отже, найкращий спосіб забезпечити захист — це з'ясувати, коли цей принцип найкраще працює на нас. З цією метою звернімося до експерименту, проведеного з ініціативи соціального психолога Стефена Ворчела¹⁴. Методика цього експерименту була простою: людям, що вибирали продукти в магазині, пропонували взяти шоколадне печиво з вази, спробувати це печиво й оцінити його якість. Одним покупцям простягали вазу, що містить десять виробів; іншим же пропонували взяти зразок товару з вази, у якій лежало лише два печива. Як і припускали дослідники, коли печиво було одним з двох, покупці оцінювали його вище, ніж тоді, коли воно було одним з десяти. Крім того, багато покупців відзначали, що в майбутньому вони, швидше за все, воліли б то печиво, якого було мало у вазі.

Отримані результати ще раз підтверджують те, що ми вже знаємо про принцип дефіциту. Знову і знову ми переконуємося в тому, що менш доступний предмет є більш бажаним і має вищу ціну. Однак, дещо змінивши умови проведення експерименту, Ворчел зміг зробити два додаткових висновки. Розгляньмо їх детально, оскільки кожен з них заслуговує на обговорення.

У першому випадку Ворчел змінив умови проведення експерименту таким чином. Деяким покупцям спочатку пропонували вазу з десятьма печивами, а потім міняли її на вазу, що містить два печива. Таким чином, перш ніж відкусити шматочок, ці покупці бачили, як зменшується кількість пропонованого їм печива. Іншим же покупцям пропонували лише вазу з двома печивами. Таким чином, дослідники намагалися знайти відповідь на таке питання: «Ми більше

цінуємо те, що нещодавно стало для нас менш доступно, або те, чого завжди було мало?» У ході цього експерименту було отримано однозначну відповідь на це питання. Печиво було більш високо оцінено тими покупцями, які спочатку натрапили на його відносний достаток і тільки потім — дефіцит.

Подібний висновок можна зробити і в низці більш серйозних ситуацій. Наприклад, соціологи з цієї позиції пояснюють виникнення політичних заворушень і спалахів насильства. Так, Джеймс К. Девіс стверджує, що з більшою ймовірністю революції виникатимуть у тих країнах, де після благополуччя різко погіршуються нібито задовільні економічні та соціальні умови. Таким чином, особливо схильні до протесту не ті люди, які звикли до позбавлень і вважають їх неминучими, а ті, хто пізнав смак кращого життя. Коли звичні соціальні блага раптово стають менш доступними, люди починають бажати їх більше, ніж будь-коли, і часто зі зброєю в руках виступають проти несправедливості¹⁵.

Перш ніж зробити подібну заяву, Девіс ретельно вивчив відомості, що стосуються революцій, заколотів і внутрішніх воєн, включаючи французьку, російську та єгипетську революції, американську Громадянську війну і заколоти темношкірих, що охоплювали багато міст у 1960-ті роки. У кожному разі різкому погіршенню умов життя передував період поліпшення добробуту населення, що й призводило до вибуху насильства.

У середині 1960-х років у США різко загострився расовий конфлікт. У той час нерідко можна було почути запитання: «Чому зараз?» Більшість людей не розуміли, чому темношкірі, які проживали в США, вибрали саме прогресивні шістдесяті для того, щоб повстати. Історія їх рабства налічує майже 300 років, і весь цей час темношкірі зазнавали в Америці найжорстокіших випробувань. Однак, як зазначає Девіс, два десятиліття, що минули після початку Другої світової війни, принесли темношкірому населенню відчутні

поліпшення в політичній та економічній сферах життя. 1940 року афроамериканці постійно натрапляли на суворі юридичні обмеження у сферах житлового будівництва, транспортного забезпечення та освіти. За однакового рівня освіти темношкірий робітник або фахівець заробляв лише трохи більше половини того, що отримував білий американець. Через 15 років багато чого змінилося. Федеральні законодавчі збори зробило багато, щоб покінчити з офіційною і неофіційною сегрегацією темношкірого населення в школах, публічних місцях, у житловій та професійній сферах. Також були досягнуті великі економічні успіхи; дохід темношкірої сім'ї в середньому становив 80 % від доходу білої родини, члени якої мали такий же рівень освіти (раніше цей показник був всього лише 56 %).

Але аналіз соціальних умов, який був проведений Девісом, показав, що в 1960-х роках темп прогресу помітно сповільнився. Виявилось, що прийняти нові прогресивні закони значно легше, ніж зробити реальні соціальні зміни. Незважаючи на оновлення законодавчої бази в 1940—50-х роках, афроамериканці розуміли, що реально їхнє становище мало змінилося. Таким чином, здобуті у Вашингтоні перемоги практично ні до чого не призвели. Наприклад, за чотири роки після прийнятого Верховним судом США 1954 року рішення про інтеграцію всіх середніх шкіл сталося 530 актів насильства (тероризування темношкірих дітей та їхніх батьків, підкладання бомб, підпали), організованих з метою перешкодити проведенню шкільної інтеграції. Вперше після періоду 1930-х років, коли за рік у середньому реєстрували 78 випадків лінчування, афроамериканці стали серйозно непокоїтися про безпеку своїх сімей. Хвиля насильства поширилася не лише на школи. Нерідко відбувалися збройні сутички мирно налаштованих темношкірих демонстрантів, які намагаються відстояти свої громадянські права, з ворожими натовпами білих американців і з поліцією.

У 1960-х роках рівень життя афроамериканців помітно знизився. У 1962 році середній дохід афроамериканської сім'ї зменшився і склав 74 % від доходу білої сім'ї (за однакового рівня освіти членів цих сімей). На думку Девіса, найпоказовішим аспектом у цих 74 % було не те, що вони показували довгострокове зростання добробуту порівняно з довоєнним рівнем, а те, що це був показник короткострокового спаду порівняно з нетривалим рівнем благополуччя середини 1950-х років. 1963 року розпочалися заворушення в Бірмінгемі і безліч демонстрацій, які були безжально розігнані поліцією. Збройні зіткнення відбулися у Воттсі, Ньюарку і Детройті.

Таким чином, протест афроамериканців був активнішим тоді, коли припинявся тривалий період їхнього добробуту, ніж тоді, коли рівень їхнього добробуту був стабільно низький. Звідси правителі можуть отримати для себе цінний урок: небезпечніше надавати народу свободи на деякий час, ніж не надавати їх взагалі. Проблема полягає в тому, що уряду, який прагне поліпшити політичний і економічний статуси традиційно пригнобленого шару населення, доводиться надавати права людям, які спершу цих прав не мали. У разі ж відходу на старі позиції атмосфера неминуче загострюється.

Як приклад також можна розглянути події, що не так давно відбулися в колишньому Радянському Союзі. Після десятиліть політичних репресій Михайло Горбачов почав надавати радянським громадянам нові свободи і привілеї шляхом послідовного проведення політики гласності та перебудови. Не задоволена новим курсом невелика група державних і військових чиновників, а також співробітників КДБ організувала переворот. 19 серпня 1991 року змовники помістили Горбачова під домашній арешт і проголосили, що вони беруть владу у свої руки і зроблять все можливе, щоб відновити колишній порядок. Більшість людей у всьому світі вирішили, що радянські люди, відомі своєю мовчазною покірливістю, як завжди, підкоряться силі. Ось як описує

свою первісну реакцію на події, що відбувалися в Радянському Союзі, редактор журналу «Тайм» Ленс Морроу: «Спочатку я вирішив, що ця новина спричинить у радянських людей стан шоку і вони навіть не подумають чинити опір. Звісно, росіяни повинні повернутися “на круги своя”. Горбачов і гласність були відхиленням від норми; тепер же все піде по-старому».

Але припущення Морроу не підтвердилися. Це були не звичайні часи. Стиль управління Горбачова докорінно відрізнявся від стилю управління Сталіна, а також будь-кого з деспотичних правителів післявоєнного часу, які не давали народним масам навіть ковтка свободи. Горбачов надав людям право вибору і певні свободи. Коли ж ці завоювання демократії опинилися під загрозою винищення, люди почали діяти подібно до собак, у яких з рота намагаються витягнути свіжу кісточку. Через кілька годин після оголошення воєнного стану на вулиці вийшли тисячі громадян. Вони споруджували барикади, виступали проти збройних армійських підрозділів, оточували танки та ігнорували комендантські години. Події розвивалися настільки стрімко, повстання було таким масовим, а опозиція — такою єдиною у своїй готовності відстояти завоювання гласності, що треба було всього три дні для того щоб вражені розмахом опору чиновники «позадкували», відмовилися від влади і стали благати Горбачова про пощаду. Якби організатори путчу краще знали закони історії — а також психології, — вони повинні були б передбачити, що припливна хвиля народного опору поглине їхню змову. Закони історії і психології не змінюються: від одного разу наданих свобод люди не відмовляються без боротьби.

Ці ж закони діють і в житті сім'ї. Непослідовний батько, який то дарує привілеї, то безладно нав'язує суворі правила, провокує дитину на непослух. Батько, який тільки іноді забороняє своїй дитині їсти цукерки між прийомами їжі, тим самим надає йому свого роду свободу. Від звиклої до такої свободи дитини буде дуже важко домогтися слухня-

ності, бо дитина в цьому випадку буде втрачати не просто право, якого вона ніколи не мала, а надане їй раніше право. Як показує аналіз розглянутих вище політичних подій, а також експеримент із шоколадним печивом, люди починають особливо сильно прагнути володіти якою-небудь річчю, коли вона раптом стає менш доступною. Тому не варто дивуватися тому, що в непослідовних батьків діти зазвичай не вирізняються слухняністю. Для того щоб уникнути виникнення цієї проблеми, батькам зовсім не потрібно бути суворими й непохитними хранителями порядку. Наприклад, дитині, яка неодмінно пропускає ланч, можна давати легку закуску перед обідом. Це не буде порушенням встановлених правил і, отже, не сформує нової свободи. Проблеми виникають тоді, коли дитині поза всякою логікою в одні дні дозволяють задоволення, а в інші — позбавляють їх і вона не може вловити причину такої різниці. Такий довільний підхід може призвести до усвідомлення дитиною нових свобод і до непослуху¹⁶.

А зараз повернімося до експерименту з печивом, щоб зрозуміти дещо стосовно того, як ми реагуємо на виникнення дефіциту. Як вже було зазначено, печиво, якого було мало, оцінювали вище, ніж печиво, якого було достатньо; крім того, печиво, яке тільки-но опинилося в дефіциті, оцінювали особливо високо. Якщо ми тепер звернемо увагу на печиво, яке виявилось в дефіциті, то побачимо, що найвищу оцінку серед зразків отримали ті, які стали менш доступними тому, що на них був попит.

Як ви, напевно, пам'ятаєте, під час експерименту покупцям спочатку пропонували вазу, де було десять штук печива, а потім замінювали її вазою, що містила всього дві штуки печива. Насправді дослідники створювали дефіцит одним із двох способів. Деяким учасникам експерименту пояснювали, що печивом потрібно поділитися з іншими покупцями, щоб вони теж змогли його оцінити. Іншим учасникам

експерименту говорили, що кількість пропонованих їм смаколиків має бути урізано, тому що дослідник просто припустився помилки і дав їм не ту вазу. Виявилось, що тим людям, яким зменшення кількості печива пояснили підвищеним соціальним попитом на нього, воно сподобалося значно більше, ніж тим, кому зменшення кількості печива пояснили необхідністю виправлення допущеної помилки. Таким чином, було з'ясовано, що печиво, яке виявилось менш доступним внаслідок великого соціального попиту на нього, було оцінено найбільш високо.

Отже, якщо будь-які ресурси обмежують, особливо важливу роль у прагненні їх мати починає грати конкуренція. Крім того, будь-який предмет стає в наших очах більш привабливим тоді, коли він опиняється в дефіциті, ми особливо сильно починаємо бажати цей предмет тоді, коли змушені вступити через нього у відносини конкуренції. Рекламодавці часто намагаються використовувати цю нашу схильність у своїх інтересах. З реклами ми дізнаємося, що попит на цей предмет такий великий, що ми повинні поквапитися купити його. Ми нерідко бачимо в рекламних роликах натовп, що навідає на двері магазину ще до початку торгівлі, або покупців, які миттю спустошують полиці супермаркету, на яких розставлені рекламовані продукти. У таких випадках рекламодавці задіюють не тільки принцип соціального доказу. Вони намагаються переконати нас не лише в тому, що цей продукт хороший, тому що так вважають інші люди, але також і в тому, що ми повинні змагатися з цими людьми, щоб отримати рекламований продукт.

Усвідомлення необхідності суперничати за дефіцитні ресурси є надзвичайно важливим фактором мотивації. Байдушій до свого партнера коханець часто починає відчувати справжню пристрасть, щойно з'являється суперник. Тому деякі не надто успішні закохані зі стратегічних міркувань намагаються дати зрозуміти об'єктам своєї пристрасті, що

в них з'явився новий залицяльник (причому ніякого обожнювача насправді може й не бути). Торговців вчать грати в цю ж гру з нерішучими покупцями. Припустімо, агент з продажу нерухомості намагається продати будинок потенційному клієнту, що посідає вичікувальну позицію. Агент може зателефонувати цій людині і повідомити їй про іншого потенційного покупця, який нібито оглянув будинок і обіцяв повернутися наступного дня, щоб поговорити про умови. Особливо сильне враження на нерішучого клієнта зазвичай справляє повідомлення про те, що новий претендент є жителем іншого міста, причому дуже заможним і шанованим: «багатий промисловець із сусіднього штату, що хоче зробити вигідне капіталовкладення» і «лікар з дружиною, які переїжджають у це місто» є улюбленими персонажами. Ця тактика, у деяких колах відома як «виштовхування за огорожу», може бути напрочуд ефективною. Думка про відмову від будь-чого на користь суперника часто змушує покупця, якого гризуть сумніви, діяти швидко й рішуче.

Бажання заволодіти річчю, яка є предметом конкуренції, часто буває всеохопним. Покупці на великих розпродажах зазвичай відчують сильне емоційне напруження. Під впливом конкурентів вони щосили намагаються роздобути товари, якими в іншому випадку, швидше за все, просто знехтували б. Біологи подібну поведінку тварин називають кормовим божевіллям — тварини без розбору починають поїдати все поспіль. На риболовецьких судах рибалки використовують цей феномен у своїх цілях, кидаючи деяку кількість незакріпленої наживки великим косякам певного виду риб. Незабаром вода починає буквально вирувати, раз у раз миготять плавники і роти риб, які борються за їжу, хапають наживку. У цей момент рибалки можуть заощадити час і гроші, кинувши у воду волосінь без наживки, оскільки риби будуть тепер заковтувати що завгодно, у тому числі й голі металеві гачки.

«Рибалки», що промишляють в універсальних магазинах, прагнуть викликати у потенційних покупців, яких вони хочуть зловити на гачок, палке бажання випередити конкурентів. Щоб привернути риб і змусити їх піднятися до поверхні, рибалки розсипають незакріплену приманку, яка називається рибною кашкою. Подібно до рибалок, власники універмагів, у яких проводять розпродажі, викидають на прилавки кілька видів особливо хороших, широко рекламаних товарів; причому ці товари продають за явно збитковими цінами з метою залучення покупців. Якщо наживка привернула увагу людей, незабаром, щоб швидше проковтнути її, збирається натовп. Люди, змагаючись одне з одним, доходять до стану крайнього збудження. І люди, і риба однаково втрачають уявлення про те, що їм потрібно, і починають кидатися на все, що їм підсовують. Цікаво, чи ставить собі тунець з голим гачком у роті, що б'ється на палубі, те саме питання, що і покупець, який повертається додому з універмагу з якоюсь непотрібною дурницею: «Що ж мене стукнуло?»

Не подумайте, що подібна запекла боротьба за обмежені ресурси в умовах конкуренції трапляється тільки на рибалці і на розпродажах. Вельми повчальною є історія одного придбання. Цей випадок стався 1973 року. Баррі Диллер, що був віце-президентом однієї з найбільших американських телевізійних компаній і продовжував очолювати «Парамаунт Пікчерс» і «Телевізійну мережу Фокс» (Paramount Pictures and Fox Television Network), погодився заплатити 3,3 мільйона доларів за ексклюзивний телевізійний показ фільму «Пригоди Посейдона». Ніхто за всю історію розвитку телебачення не платив таку астрономічну суму за одноразовий показ фільму (рекордною сумою вважали 2 мільйони доларів за показ фільму «Паттон»). Ціна була настільки невіправдано високою, що Ей-бі-сі вважала, що на показі «Посейдона» вона втратить один мільйон доларів. Як оголосив віце-президент компанії NBC Білл Сторк, «навіть Диллер

не зможе придумати спосіб, за допомогою якого він зміг би повернути свої гроші».

Як міг такий розумний і досвідчений бізнесмен, як Диллер, укласти угоду, яка повинна була привести до втрати мільйонів доларів? Перш ніж спробувати відповісти на це питання, слід зупинитися на одному аспекті продажу, що заслуговує на увагу: вперше фільм був запропонований телевізійним мережам на відкритому аукціоні. Ніколи раніше три телевізійні компанії не були змушені боротися за право показу якого-небудь фільму подібним чином. Ідея продати фільм на аукціоні була висунута постановником і продюсером багатьох яскравих фільмів Ірвіном Алленом і віце-президентом компанії «XX століття Фокс» Вільямом Селфом, які прийшли в захват від отриманого результату. Але як ми можемо переконатися в тому, що саме аукціон, а не якість стрічки відіграв вирішальну роль? Можливо, надзвичайно висока ціна була обумовлена шикарною постановкою?

Наведемо деякі зауваження учасників аукціону. «Переможець», Баррі Диллер, крізь зуби сказав: «Керівництво ABC прийняло таке рішення, що стосується політики компанії на майбутнє, — ми ніколи більше не будемо брати участь у подібних аукціонах». Також багато про що говорять слова суперника Диллера, Роберта Вуда, президента CBS Television. Вуд ледь не втратив голову і ледь не запропонував більшу ціну, ніж його конкуренти — представники ABC і NBC. Ось що він сказав: «На початку аукціону ми діяли дуже розсудливо. Ми оцінювали фільм з точки зору того, що він може нам принести; крім того, ми враховували витрати на експлуатацію.

Але потім почали надходити пропозиції. ABC почала з двох мільйонів. Я у свою чергу запропонував 2,4 мільйона. ABC збільшила суму до 2,8 мільйона. Ми вже не могли зупинитися. Я наче втратив розум. Нарешті, я дійшов до 3,2 мільйона доларів; і тут настав момент, коли я сказав собі: “Боже мій, якщо я отримаю цей фільм за такі гроші, що я буду

з ним робити? » Коли АВС зрештою обійшла мене, я відчув полегшення. Ця історія була дуже повчальною»¹⁷.

Журналіст Боб Маккензі, який брав інтерв'ю у Вуда, стверджує, що, вимовляючи останні слова, той посміхався. Ми можемо бути впевнені, що коли Диллер з АВС вимовляв свої «ніколи більше», він не посміхався. Вони обидва явно дечого навчилися на «Великому аукціоні» «Посейдона». Причина того, що в результаті не могли посміхатися вони обидва, полягала в тому, що для одного з них плата за навчання становила один мільйон доларів. На щастя, ми можемо винести з цієї історії дуже цінний, але практично безкоштовний урок. Зверніть увагу на те, що посміхалася та людина, яка втратила дефіцитний приз. Зазвичай кожний раз, коли пил осідає і ми виявляємо тих, хто програли, такими, що мають вигляд і говорять як переможці (і навпаки), ми повинні подумати про те, що ж підняло цей пил, — у цьому випадку це була відкрита конкурентна боротьба за дефіцитний ресурс. Не тільки ділкам телевізійного бізнесу, але й всім нам слід дотримувати крайньої обережності під час зіткнення з диявольським поєднанням духу суперництва та принципу дефіциту.

РОБЕРТ ЧАЛДІНІ

ЯК ГОВОРИТИ «НІ»

Досить просто відчувати тиск принципу дефіциту; набагато важче протистояти цьому тиску. Проблема частково полягає в тому, що наша типова реакція на дефіцит заважає нашій здатності думати. Коли ми бачимо, як щось з того, що нам потрібно, стає менш доступним, ми починаємо відчувати фізичне збудження, особливо тоді, коли ми маємо справу з конкурентами. Нас переповнюють емоції, кров закипає, у голові паморочиться. Коли нас захлюстує потік почуттів, раціональне начало відступає на другий план. Коли ми збуджені, нам важко зберігати спокій і аналізувати ситуацію.

Президент CBS Television після придбання «Посейдона» Диллером сказав: «Динаміка аукціону захоплює. Логіка вилітає у вікно».

Складність полягає в тому, що розуміння механізму дії принципу дефіциту часто буває недостатньо для захисту від нього, оскільки пізнавальні процеси виявляються пригніченими емоційною реакцією на дефіцит. Тому в умілих руках принцип дефіциту стає потужною зброєю. Коли його застосовують належним чином, наша перша лінія оборони — ретельний аналіз ситуації — стає практично марною.

Якщо через збудження, що затуманює свідомість, ми не можемо застосувати наявні у нас знання про принцип дефіциту, щоб вибрати адекватну модель поведінки, тоді чим ми можемо скористатися? Можливо, ми можемо використовувати власне порушення як основний сигнал. Таким чином, ми повернемо зброю ворога проти нього самого. Замість того щоб намагатися проаналізувати ситуацію, ми повинні просто дослухатися свого внутрішнього голосу, щоб не пропустити попередження. Відчувши в ситуації, у якій існує можливість прояву поступливості, посилене збудження, ми можемо привести себе в стан бойової готовності. Таким чином ми зуміємо розпізнати тактики, засновані на використанні принципу дефіциту, і встигнемо вжити необхідних заходів обережності.

Однак припустімо, що ми зуміли вловити сигнал, що піднімається в нас хвилиною збудження, і зрозуміли, що нам слід заспокоїтися і діяти з обережністю. Що далі? Чи є якась інша інформація, яку ми могли б використовувати для протистояння правилу дефіциту і прийняття правильного рішення? Зрештою, просто зрозумівши, що нам слід рухатися обережно, ми не дізнаємося, у якому напрямку потрібно рухатися; таке розуміння є лише однією з передумов для прийняття правильного рішення.

На щастя, є доступна інформація, яка може надати нам суттєву допомогу у прийнятті рішень, що стосуються дефіцитних

предметів. Звернімося ще раз до експерименту з шоколадним печивом. Дослідники відзначили цікавий момент: хоча печиво, якого було замало, оцінювалося як значно більш бажане, воно не оцінювалося як бодай скільки-небудь смачніше порівняно з печивом, якого було багато. Таким чином, незважаючи на посилюване бажання мати дефіцитне печиво (учасники експерименту говорили, що їм хотілося б мати в майбутньому більше дефіцитного печива і що вони заплатили б за нього більш високу ціну), покупці не змінили своє ставлення до смаку цього печива. Тут ми підходимо до дуже важливого моменту. Задоволення полягає не у спробуванні дефіцитного товару, а в оволодінні ним. Важливо не плутати ці два нюанси.

Щоразу, коли ми потрапляємо під тиск принципу дефіциту, ми повинні ставити собі таке запитання: «Навіщо нам потрібен цей дефіцитний предмет?» Якщо ми хочемо мати з володіння якої-небудь рідкісною річчю соціальний, економічний чи психологічний зиск, тоді все чудово; тиск принципу дефіциту допоможе нам визначити, яку суму має сенс заплатити за цю річ: чим менше вона доступна, тим ціннішою вона буде для нас. Однак дуже часто річ потрібна нам не тільки заради володіння нею. Тоді для нас важлива її споживча вартість; ми можемо хотіти цю річ з'їсти або випити, торкатися її, слухати, керувати нею або яким-небудь іншим чином користуватися нею. У таких випадках дуже важливо пам'ятати, що, стаючи рідкісними в наших очах, речі від цього не робляться більш смачними, не починають краще звучати, мати кращий вигляд, їздити або працювати.

Хоча ця думка дуже проста, вона часто вислизає від нас, коли ми маємо справу з принципом дефіциту. Я можу навести відповідний приклад. Мій брат Ричард непогано заробляв у період навчання, домагаючись поступок від людей, які не брали до уваги згадану вище просту думку. Тактика Ричарда була настільки ефективною, що йому доводилося пра-

цювати для отримання необхідної суми грошей тільки по кілька годин на тиждень; це давало йому можливість решту часу присвячувати навчанню.

Ричард продавав машини, але не в демонстраційному залі і не на автомобільній стоянці. В один із вік-ендів він зазвичай купував пару старих автомобілів, які продавали приватні особи через газету, і, не витрачаючи нічого, крім мила і води, продавав їх із певним прибутком у наступний вік-енд теж через газету. Для того щоб робити це, він повинен був знати три речі. По-перше, він мав досить добре розбиратися в машинах, щоб купувати ті з них, які пропонували за найнижчою із зазначених у «Довіднику автомобіліста» ціною і водночас які можна було законно перепродати за вищою ціною. По-друге, мій брат повинен був знати, як слід писати рекламні оголошення, щоб вони викликали інтерес у солідних покупців. По-третє, Ричард мав уміти застосовувати принцип дефіциту, щоб викликати в потенційних покупців невинуваті бажання роздобути пропоновану ним машину. Ричард все це знав і вмів. Однак ми зупинимося тільки на третьому його «таланті».

Ричард раз на тиждень давав рекламне оголошення в недільну газету. Оскільки мій брат знав, як написати гарне рекламне оголошення, кожний недільний ранок він зазвичай проводив біля телефону, відповідаючи на дзвінки потенційних покупців. Всякому, хто висловлював бажання побачити машину, Ричард призначав один і той же час. Цей трюк дозволяв йому домагатися від людей значних поступок, оскільки спонукав їх боротися одне з одним за «обмежений ресурс» — за автомобіль.

Зазвичай перший прибулий потенційний покупець починав уважно вивчати машину і вказувати на помічені недоліки і вади. Нерідко покупець питав, чи не можна знизити ціну. Однак його настрої радикально змінювався, коли під'їжджав другий покупець. Доступність машини

для будь-якого з потенційних покупців раптово ставала обмеженою через наявність конкурентів. Часто той, хто прибув раніше за інших, ненавмисно підливав масла у вогонь, заявляючи, що у нього більше прав: «Хвилиночку. Я приїхав першим». Якщо він не згадував про свої права, за нього це робив Ричард. Звертаючись до другого покупця, мій брат зазвичай говорив: «Вибачте, але цей джентльмен приїхав раніше за вас. Тому я змушений попросити вас почекати на іншій стороні дороги кілька хвилин, поки він буде оглядати машину. Потім, якщо він вирішить, що машина йому не підходить, або якщо він не зможе прийти до певного рішення, я покажу автомобіль вам».

Ричард стверджує, що по обличчю першого покупця можна було бачити, як росте його збудження. Неквапливе зважування всіх «за» і «проти» раптово змінювалося твердим переконанням «Тепер або ніколи!» щодо оспорюваного товару. Якщо він не вирішить купити машину — причому за запитуваною Ричардом ціною — у наступні кілька хвилин, він може втратити її назавжди і тоді — страшно подумати! — її отримає цей... цей... суперник, що причаївся он там. Другий покупець зазвичай хвилювався не менше першого. Він не міг встояти на місці і починав кидатися з боку в бік, мріючи при цьому скоріше дістатися до цього шматка металу, що став раптом надзвичайно привабливим. Якщо перший покупець чомусь не міг купити машину або просто був неспроможний досить швидко прийняти рішення, другий покупець починав шукати ручку, щоб підписати контракт.

Якщо всіх вжитих Ричардом зусиль все ж виявлялося недостатньо для того, щоб переконати першого покупця негайно купити машину, пастка захопувалася, щойно на сцені з'являвся третій потенційний покупець. За словами Ричарда, такий тиск зазвичай виявлявся надмірним для першого покупця. Він прагнув скоріше покінчити з усім цим або погоджувачись на ціну Ричарда, або швидко йдучи. В ос-

танньому випадку другий покупець починав відчувати сильне бажання купити машину, поки її не перехопив цей... цей... суперник, що причаївся он там.

Всі ці покупці, які допомогли моєму братові здобути освіту в коледжі, не змогли зрозуміти головне: нездоланне бажання купити машину не мало нічого спільного з достоїнствами даної машини. Невміння зрозуміти таку просту річ можна пояснити двома причинами. По-перше, ситуація, яку моделював для покупців Ричард, викликала у них емоційну реакцію, яка заважала їм мислити логічно. По-друге, як наслідок, покупці не переставали думати, що головна причина, через яку їм потрібна ця машина, полягає в тому, що вони хочуть користуватися нею, а не просто мати її. Насправді ж застосовувана Ричардом тактика викликала у покупців бажання мати цю машину тільки в сенсі володіння нею. Тиск, під який вони потрапили, не впливав на реальну цінність машини і на її якості як засобу пересування.

Якщо ми опиняємося під тиском принципу дефіциту в ситуації, у якій нас можна змусити піти на поступки, наша реакція має містити дві послідовні стадії. Щойно ми відчуємо хвилю емоційного збудження, яка виникає через вплив дефіциту, нам слід розцінити цю зміну свого стану як попередження про небезпеку. Для того щоб прийняти мудре рішення, ми повинні зберігати спокій. Нам необхідно перестати нервуватися і постаратися глянути на ситуацію з раціональної точки зору. Як тільки ми це зробимо, ми можемо переходити до другої стадії, запитуючи себе, навіщо нам потрібен цей предмет. Якщо ми хочемо насамперед володіти ним, нам слід оцінити його доступність, щоб визначити, скільки грошей ми хочемо на нього витратити. Однак якщо річ потрібна нам насамперед сама по собі (тобто ми хочемо нею користуватися), ми повинні пам'ятати, що ця річ буде функціонувати однаково добре незалежно від того, є вона дефіцитною чи, навпаки, кількість таких речей необмежено.

Зробити це нескладно, нам тільки потрібно згадати, що печиво не робиться смачніше через те, що воно стає дефіцитним.

Читацький відгук

(від мешканки м. Блексбург, штат Вірджинія)

Минулого Різдва я познайомилася з 27-річним чоловіком. Мені було 19. Хоча цей чоловік був мені не зовсім до вподоби, я стала з ним зустрічатися — можливо, тому що увага людини, яка була набагато старша за мене, лестила моєму самолюбству. Але я серйозно не цікавилася ним до тих пір, поки мої родичі не стали висловлювати стурбованість з приводу нашої різниці у віці. Чим більше вони були незадоволені, тим сильніше я закохувалася. Наш роман тривав всього п'ять місяців, але, якби мої батьки нічого мені не казали, я розлучилася б з ним вже через місяць.

Хоча Ромео і Джульєтта давно стали історією, схоже, що феномен Ромео і Джульєтти безсмертний і регулярно дається взнаки в містечках на кшталт Блексбурга, штат Вірджинія.



ЕПІЛОГ

МИТТЄВИЙ ВПЛИВ

ПРИМІТИВНА ЗГОДА ДЛЯ АВТОМАТИЧНОЇ ЕПОХИ

Щодня я використовую всі можливі
способи стати кращим.

Еміль Коу

Щодня я використовую всі можливі
способи стати ще більш зайнятим.

Роберт Чалдині

У 1960-ті роки у телеглядачів користувався великою популярністю Джо Пайн — ведучий оригінального телевізійного ток-шоу, яке виходило в Каліфорнії. Глядачів привертала особливий уїдливі і конфронтаційний стиль спілкування Пайна з гостями програми — здебільшого з естрадними артистами, потенційними селебритами й представниками неформальних, а також громадських або екстремістських політичних організацій. Різкий стиль ведення шоу був націлений на те, щоб спровокувати гостей на суперечки, сильно роздратувати їх, збити з думки і взагалі подати їх у дурному вигляді. Зазвичай одразу після оголошення гостя Пайн починав атакувати його переконання, талант або зовнішність. Деякі стверджували, що уїдливість Пайна пояснюється перенесеною ним ампутацією ноги, яка озлобила його на все життя; інші вважали, що Пайн просто злісний за своєю натурою.

Одного вечора гостем шоу був рок-музикант Френк Заппа. Справа відбувалася в 1960-ті роки, коли довге волосся у чоловіків ще було рідкістю і предметом бурхливих суперечок. Щойно Заппа був відрекomenдований телеглядачам, між ним і Пайном відбувся такий обмін репліками:

Пайн: Вважаю, довге волосся робить вас дівчиною.

Заппа: Вважаю, дерев'яна нога робить вас столом.

Наведений вище діалог між Пайном і Заппой ілюструє головну тему цієї книги: дуже часто, приймаючи рішення щодо кого-небудь або чого-небудь, ми не використовуємо всю доступну інформацію, що стосується справи. Замість цього ми враховуємо тільки один елемент цілого, який здається нам надзвичайно важливим. Орієнтуючись на ізольовану частину інформації — навіть якщо зазвичай з її допомогою ми приймаємо правильні рішення, — ми можемо припуститися багатьох дурних помилок — помилок, які позначаються на ставленні до нас оточення і якими, що особливо неприємно, можуть скористатися у своїх інтересах розумні і хитрі люди.

У той же час у книзі простежується ще одна непроста думка: незважаючи на безглузді рішення, які ми неминуче приймаємо в разі орієнтації лише на один з елементів доступної інформації, ритм сучасного життя вимагає, щоб ми в основному використовували саме такий стереотип для економії часу і сил. Згадайте, що на початку глави 1 була проведена аналогія між нашою схильністю до цього стереотипу й автоматичними реакціями тварин. Як було зазначено, складні поведінкові реакції багатьох видів можна «запустити» за допомогою імітації лише одного подразника — звуку «чїп-чїп», червоного кольору грудного оперення, специфічної послідовності світлових спалахів. Тварини часто покладаються на такі поодинокі ознаки важливого для них подразника, адже їхні розумові здібності дуже обмежені. Їхній мозок не спроможний почати реєструвати та обробляти всю інформацію з навколишнього середовища, що до нього надходить.

Тому у багатьох видів у процесі еволюції розвинулася особлива чутливість до певних аспектів подразників, що несуть важливу інформацію. Оскільки цих окремо взятих елементів інформації зазвичай буває достатньо для того, щоб правильно відреагувати, система зазвичай працює без збоїв. Щоразу, коли індичка чує «чїп-чїп», вона реагує на кшталт «клац, дз-з-з». Таким чином механічно починає реалізовуватися модель материнської поведінки, що дозволяє зберегти значну частку обмежених мозкових ресурсів індички, які потрібні їй для того, щоб впоратися з цілим рядом інших «проблем» протягом дня.

Ми, звичайно, маємо набагато складніший мозковий механізм порівняно з індичками або представниками будь-якого іншого виду тварин. Безумовно, ми здатні брати до уваги безліч пов'язаних з цим питанням фактів і, отже, приймати правильні рішення. Саме наша здатність обробляти інформацію в повному обсязі зробила нас домінантною формою життя на планеті. Однак наші можливості теж не безмежні; щоб заощадити час, ми іноді повинні відмовлятися від складного оброблення всієї доступної нам інформації в повному обсязі і приймати рішення автоматично, подібно до примітивних видів, враховуючи лише якийсь один елемент інформації. Наприклад, вирішуючи, що відповісти прохачеві — «так» чи «ні», ми часто беремо до уваги тільки частину інформації, що стосується цього питання. У попередніх главах ми розглянули деякі окремі елементи інформації, якими ми найчастіше користуємося у разі потреби швидко прийняти рішення. Ці підказки досить надійні, тому що зазвичай вони підштовхують нас до прийняття правильних рішень. Ось чому ми так часто автоматично задіюємо принципи і правила взаємного обміну, послідовності, соціального доказу, прихильності, впливу авторитету, дефіциту під час прийняття рішень, що передбачають поступливість. Кожен із перерахованих

факторів полегшує наше завдання, коли ми вирішуємо, що нам краще сказати — «так» чи «ні».

Ми схильні брати до уваги поодинокі сигнали, коли у нас немає бажання, часу, енергії або пізнавальних ресурсів, щоб провести вичерпний аналіз ситуації. Коли ми поспішаємо, напружені, невпевнені, байдужі, засмучені або стомлені, ми маємо звичку зосереджувати свою увагу на мінімальному обсязі доступної нам інформації. Приймаючи рішення за таких обставин, ми часто повертаємося до досить примітивного, але раціонального підходу з одним елементом достовірного доказу¹. Звідси можна зробити висновок: маючи надзвичайно складний розумовий апарат, який дозволяє нам посідати панівне становище у світі як вид, ми створили таке складне, швидко змінюване та інформаційно переважане навколишнє середовище, що повинні дедалі частіше справлятися з надлишком інформації в такий самий спосіб, як тварини, яких ми давно випередили за рівнем розвитку.

Джон Стюарт Мілль, британський економіст, політичний діяч і філософ, помер понад сто років тому, 1873 року. Він був відомий як остання людина, яка знала все, що слід було знати. Тепер заява, що хтось із нас знає все, видається просто абсурдною. Після тисячоліть повільного накопичення інформації обсяг людських знань почав швидко збільшуватися, як сніжна грудка, що котиться з гори. Ми сьогодні живемо у світі, де більша частина інформації має «вік» менше 15 років. В окремих галузях науки (наприклад, фізики), як стверджують деякі фахівці, обсяг знань збільшується вдвічі кожні вісім років. Інформаційний вибух не обмежується такими «темними» вузькими галузями, як молекулярна хімія або квантова фізика, але поширюється і на більш доступні всім нам сфери знань про здоров'я, дитячий розвиток, правильне харчування. Більше того, таке стрімке зростання знань, швидше за все, буде відбуватися і далі в такому ж тем-

пі, оскільки 90 % учених, що жили за час існування людства, працюють у наш час.

Стрімкий прогрес відбувається не тільки в науці. За даними щорічного опитування Геллапа, питання, що стоять «на порядку денному» суспільства, стали більш різноманітними, а їх рішення потребує менше часу. У своїй книзі «Шок майбутнього» Елвін Тоффлер говорить про безпрецедентне збільшення темпу сучасного життя. Ми подорожуємо все більше й швидше; ми стали частіше міняти місця проживання, швидше будувати і зносити будинки, контактувати з великою кількістю людей, причому часто ненадовго; у супермаркетах, демонстраційних залах та інших торговельних точках нам пропонують величезний вибір продуктів, про які ми навіть не чули раніше і які цілком можуть виявитися застарілими або вийти з ужитку до наступного року. Новизна, швидкоплинність, різноманітність і прискорення — ось що визначає сьогоднішнє цивілізоване існування.

Інформаційний вибух і поява безлічі варіантів вибору обумовлені швидким технічним прогресом. Удосконалюються способи збирання, зберігання, оброблення й передання інформації. Спочатку інформаційний бум захопив лише великі організації — урядові агентства і солідні корпорації. Глава компанії Citicorp Волтер Ристон, виступаючи на одній з конференцій, якось сказав: «Створена нами всесвітня база даних дозволяє негайно передати будь-яке повідомлення в будь-яку точку планети»². Завдяки розвитку телекомунікацій та комп'ютерних технологій доступ до величезних обсягів інформації отримали й окремі громадяни. Сучасні кабельні та супутникові телевізійні системи забезпечують надходження найсвіжшої інформації в будинки звичайних людей.

Дедалі більшу роль відіграє в наші дні персональний комп'ютер. 1972 року Норман Макре, редактор журналу «Економіст» (The Economist), провістив: «У XXI столітті будь-який тупак, що сидить біля комп'ютерного терміналу

в лабораторії, офісі, у публічній бібліотеці чи вдома, зможе копірситися у величезних обсягах інформації, що містяться в комп'ютерних банках даних, задіюючи механізми, у десятки тисяч разів потужніші, ніж ті, які були доступні навіть такому високорозвиненому людському мозку, як мозок Ейнштейна».

Пророцтво Макре справдилося вже у 80-х роках ХХ століття. В одній зі статей, надрукованих у журналі «Тайм», було відзначено, що починається нова ера в розвитку людства, а персональний комп'ютер було названо Людиною року. Редактори «Тайму» пояснювали своє рішення значним збільшенням споживчого попиту на комп'ютери. За їх твердженням, Америка, та й увесь світ, ніколи вже не стануть колишніми. Передбачення Макре виявилось правильним. Мільйони «тупаків» у наші дні сидять біля моніторів, обробляючи такі великі обсяги інформації, що на їх фоні губляться навіть вишукування Ейнштейна.

Оскільки технології розвиваються набагато швидше, ніж людська свідомість, нашої природної здатності обробляти інформацію, швидше за все, у недалекому майбутньому стане недостатньо для того, щоб ми могли орієнтуватися в потоці змін, можливостей і викликів сучасного життя. Дедалі частіше ми будемо уподібнюватися тваринам, які не в змозі орієнтуватися в розмаїтті навколишнього середовища. На відміну від нижчих тварин, чия здатність до пізнання світу завжди була різко обмеженою, ми самі зробили себе відносно неповноцінними, побудувавши надзвичайно складний світ. Наша штучна неповноцінність матиме ті самі наслідки, що й природна неповноцінність тварин. Приймаючи рішення, ми будемо все рідше в повному обсязі осмислювати ситуацію і все частіше концентруватимемо свою увагу на якомусь одному, швидше за все найхарактернішому, елементі доступної нам інформації.

Коли ці окремі елементи справді є характерними, немає підстав надмірно настоєжено ставитися до підходу, заснованого на звуженні уваги і автоматичної реакції на інформацію, що надходить. Проблема виникає тоді, коли з яких-небудь причин сигнали, що зазвичай заслуговують на довіру, починають подавати нам погані поради і спонукати нас до скоєння помилкових дій і прийняття неправильних рішень. Як ми вже зазначали, однією з таких причин може бути прагнення «професіоналів поступливості» отримати вигоду з нашого досить бездумного механічного реагування на більшість подразників. А оскільки ритм і форма сучасного життя такі, що ми все частіше реагуємо на події стереотипно, ми все частіше будемо натрапляти на спроби «професіоналів поступливості» обдурити нас.

Як же можна протистояти «професіоналам поступливості», які намагаються отримати зиск з нашої схильності до стереотипного реагування? Я б наполягав не на поведінці ухиляння, а на потужній контратаці. Однак тут є один важливий нюанс. «Професіоналів поступливості», які грають чесно, не слід вважати ворогами; навпаки, вони є нашими союзниками і партнерами під час обміну матеріальними цінностями і соціальними благами. Ми повинні чинити опір лише індивідам, що фальсифікують, підробляють чи подають заздалегідь хибну інформацію, отримання якої «запускає» наші стереотипні реакції.

Розгляньмо конкретний приклад. Відповідно до принципу соціального доказу ми часто вирішуємо робити те, що роблять схожі на нас люди. Це зазвичай буває досить розумним, оскільки в більшості випадків дія, яку вчиняють у якій-небудь ситуації багато людей, є найбільш адекватною і доцільною. Таким чином, рекламодавець, який, не вводячи нас навмисно в оману, дає інформацію про те, що якийсь сорт зубної пасти користується найбільшим попитом у покупців, подає нам цінний доказ високої якості рекламованого

продукту, даючи зрозуміти, що цей продукт нам сподобається. Якщо ми прийшли в магазин за тубиком зубної пасти, ми можемо, приймаючи рішення, звернути увагу всього лише на один елемент інформації — популярність рекламованого виду пасти. Така тактика рекламодавця навряд чи заманить нас у пастку, навпаки, вона, найімовірніше, зорієнтує нас в потрібному напрямку і заощадить наші сили і час, які знадобляться нам для оброблення великих обсягів інформації та прийняття численних необхідних рішень. Рекламодавець, що чинить в такий спосіб, навряд чи є нашим ворогом, скоріше це наш партнер.

Однак справа набуває зовсім іншого обороту, якщо «професіонал поступливості» прагне викликати у нас автоматичну реакцію, даючи нам для цього фальшивий сигнал. Нашим ворогом, по суті, є рекламодавець, який прагне переконати нас у популярності певного виду зубної пасти, використовуючи для цієї мети серію рекламних роликів з начебто «не підготовленими заздалегідь інтерв'ю», у яких актори, що відрекомендовуються звичайними покупцями, розхвалюють продукт. У випадках, коли доказ популярності будь-якого продукту є підробленим, ми, як покупці, автоматично реагуємо на принцип соціального доказу. Раніше я вже застерігав читачів від придбання будь-якого продукту, якості якого розхвалюють у підробленому, начебто «не підготовленому заздалегідь інтерв'ю». Нам слід надсилати виробникам таких продуктів листи з поясненням причин, через які ми не купуватимемо їхній товар, і пропонувати цим виробникам відмовитися від послуг обраних ними рекламних агентств. Я порекомендував би вживати подібних заходів у відповідь на будь-яке зловживання «професіоналом поступливості» принципом соціального доказу (або будь-яким іншим засобом впливу). Нам слід відмовитися від перегляду телевізійних передач, у яких звучить записаний на плівку сміх. Бармен, який починає зміну, «посоливши» блю-

до для чайових декількома власними купюрами, не повинен нічого отримувати від нас. Якщо після тривалого очікування в черзі біля дверей якого-небудь нічного клубу ми бачимо, що всередині достатньо вільного простору, і розуміємо, що нас спеціально змусили чекати, щоб справити на нас враження фальшивим доказом популярності клубу, нам слід негайно піти і пояснити причину нашого вчинку тим, хто все ще стоїть у черзі. Іншими словами, нам слід бути готовими вдатися до бойкоту, загрози, протистояння, осуду, взагалі, до чого завгодно, щоб поставити шахраїв на місце.

Я не вважаю себе злісним по натурі, але я активно підтримую подібні войовничі дії, тому що в певному сенсі перебуваю в стані війни з експлуаторами. Ми всі перебуваємо в стані війни з ними. Однак важливо розуміти, що основний мотив їхніх дій — отримання прибутку — не є сам по собі приводом для ворожнечі; зрештою, ми всі тією чи іншою мірою прагнемо багатства. Ми не повинні миритися ось з чим — з будь-якою спробою будь-кого вилучити із ситуації вигоду за допомогою методів, що загрожують безпеці застосування наших улюблених схем спрощеної поведінки. Стрімкий натиск сучасного життя змушує нас за необхідності використовувати перевірені стереотипи та логічні правила, щоби не відстати від життя. Вони більше не є розкішшю; у міру прискорення ритму вони стають насправді життєво необхідними. Ось чому нам не слід залишатися байдужими всякий раз, коли ми бачимо, як який-небудь «професіонал поступливості» зловживає засобами впливу, щоби дістати прибуток. Ми ж хочемо, щоб ці правила були якомога ефективнішими. Але ми, звісно, станемо користуватися ними менш охоче, якщо будемо часто натрапляти на хитрощі «психологічних спекулянтів», і меншою мірою зможемо вирішувати нагальні питання. Ми не можемо допустити цього. Необхідно боротися. Ставки занадто високі.

Примітки за главами

ГЛАВА 1

1. Я не жартую, цього дослідника тварин насправді звуть Фокс. Детальний опис експерименту з індичкою та тхором викладено в монографії 1974 р.
2. Інформацію щодо поведінки вільшанок та синьошийок див.: Lack (1943) і Peironen (1960) відповідно.
3. Хоча автоматична поведінка людини і нижчих тварин має багато спільних ознак, також не варто забувати про важливі відмінності. Послідовність дій, що виникає під час автоматичної реакції людини, зазвичай є результатом засвоєння прикладів стереотипної поведінки, а не вродженим інстинктом. Реакція людини більш варіативна, а нижчі тварини діють у межах жорсткої системи патернів та мають незначну кількість «спускових гачків».
4. Можливо, діти так часто кажуть «я зробив це, тому що... тому », пояснюючи свою погану поведінку, саме через те, що вони інтуїтивно відчують надзвичайну силу, яку мають над дорослими прості слова «тому що». Читачі, які бажають ознайомитись із систематичним викладенням експерименту зі ксероксом та його концептуалізацією, можуть звернутися до книги Langer (1989).
5. Інформацію щодо світляків *Photuris* та риб-собачок див. у Lloyd (1965) і Eibl-Eibesfeldt (1958) відповідно. Ці створіння знані експлуататори, але навіть їх перевершили жуки з родини стафілінів. За допомогою різних «спускових гачків», зокрема запаху і дотикання, жуки змусили два види мурашок захищати, доглядати та годувати їх, наче

вони — мурашині личинки, а взимку обігрівати як дорослих мурашок. Мурашки відповідали механічно на оманливі «спускові гачки» жуків та вважали, що стафіліни — такі ж мурашки, як вони. Коли жук потрапляв всередину мурашника, він відповідав на гостинність господарів тим, що поїдав яйця та молодих комах, але жодна мурашка не намагалась знищити шкідника (Hölldobler, 1971).

6. Результати дослідження Kenrick і Gutierres (1980) попереджають: нереалістичні зображення красивих людей у популярних медіа (наприклад, акторів, актрис, моделей) можуть спричинити невідповідну оцінку та незадоволення зовнішністю справжніх та імовірних партнерів для романтичних стосунків. У пізніших роботах автори поглиблюють свою концепцію та стверджують, що сприйняття зображень гіперсексуальних оголених тіл (наприклад, у журналах «Плейбой» та «Плейгерл») змушує людей уявно применшувати сексуальну привабливість свого подружжя або наявного партнера (Kenrick, Gutierres, and Goldberg, 1989).

ГЛАВА 2

1. Формальний опис випадку з листівками див. Kunz і Woolcott (1976).
2. Існують суспільства, у яких правило взаємного обміну формалізовано у вигляді ритуалу. Наприклад, у деяких частинах Пакистану та Індії поширений звичай Вартан Бхаджі (Vartan Bhanji) — інституціалізована традиція обміну подарунками. Коментуючи Вартан Бхаджі, Гоулднер (1960) зауважує: «Важливо, що ця система не дозволить людині не виконати свої зобов'язання. Наприклад, після закінчення весільного бенкету господарі дарують гостям цукерки. Відрахувавши необхідну кількість, господиня може сказати: “Ці п'ять — твої”, маючи на увазі: “Я повертаю тобі те, що ви давали мені раніше”, потім вона додає ще кілька цукерок, промовляючи: “А ці — мої”.

Наступного разу вона отримає при нагоді “свої” цукерки і отримає ще декілька понад це, які пізніше поверне, і так далі».

3. Цитата з Leakey and Lewin (1978).
4. Повне обговорення питання див. Tiger and Fox (1971).
5. Опис експерименту див. Regan (1971).
6. Див. Mauss (1954).
7. Сюрприз або несподіване прохання саме по собі є чудовим інструментом для отримання згоди. Люди часто відповідають згодою на несподіване прохання, тому що на мить вони втрачають впевненість у собі і, як наслідок, легко піддаються зовнішньому впливу. Наприклад, соціальні психологи Стенлі Мілграм і Джон Сабіні показали, що пасажери нью-йоркського метро удвічі частіше поступалися місцями людині, яка раптово зверталася до них із проханням: «Вибачте. Чи можу я зайняти ваше місце?», порівняно з тими, хто спочатку звертався до пасажирів, що сидів поруч, кажучи, що вагається, чи не попросити кого-небудь поступитися місцем (56 % проти 28 %).
8. Цікаво, що дослідження подібностей та відмінностей між культурами показали, що люди, які порушують правило взаємності «у зворотному напрямку», тобто ті дарувальники, які не залишають можливостей одержувачеві подарунка віддячити йому, також викликали негативні емоції та нелюбов. Цей результат виявився спільним для американців, шведів і японців. Опис дослідження див. Gergen et al (1975).
9. Дослідження в Піттсбурзі проведено Гринберг та Шапіро. Дані про сексуальні зобов'язання жінок див. George, Gournic, and McAfee (1988).
10. Щоб переконатися в тому, що цей результат не був випадковим, ми провели ще два експерименти з перевіряння ефективності методу «відмова-потім-відступ». Результати нічим не відрізнялися від результатів першого експерименту. Див. Cialdini et al. (1975).

11. Ізраїльське дослідження було проведено 1979 року. Див. Шварцвальд, Рац і Звібель (Schwartzwald, Raz, and Zvibel).
12. Стаття надрукована в журналі «Телегід» (*TV Guide*) у грудні 1978 року.
13. Цитати див. Magruder (1974).
14. *Consumer Reports*, січень 1975, р. 62.
15. Іншим способом визначення ступеня ефективності методики просити щось є виведення відношення між кількістю осіб, які виконали прохання, і загальною кількістю людей, до яких звернулися з проханням. Це дослідження дозволило встановити, що метод «відмова-потім-відступ» ефективніший більш ніж у чотири рази, ніж просте прохання про незначну послугу. Повний опис дослідження див. Miller et al. (1976).
16. Дослідження з випадком донорства крові див. Cialdini and Ascani (1976).
17. Дослідження в Каліфорнійському університеті (UCLA) див. Benton, Kelley, and Liebling 1972 року.
18. У бізнесі пропозиції без зазначення вартості використовують досить широко. Наприклад, компанії, які винищують шкідників, з'ясували, що люди, які погоджувалися на безкоштовне обстеження свого будинку, робили замовлення на саноброблення приміщень, щойно переконувалися в тому, що це дійсно необхідно для їх будинків, тій фірмі, представники якої проводили огляд. Мабуть, вони почувалися зобов'язаними перед фірмою, яка безкоштовно надала їм послуги, і тому зверталися саме до них. Знаючи, що такі клієнти не будуть порівнювати ціни, недобросовісні власники компаній завищують ціни і в такий спосіб позбавляються конкурентів.

ГЛАВА 3

1. Дослідження на іподромі було проведено двічі, і результати були тими самими. Див. Knox and Inkster (1968). Дослідження Розенфельда, Кеннеді і Гіакалона (Rosenfeld,

- Kennedy, and Giacalone 1986) свідчать про те, що тенденція до збільшення впевненості у виборі після того, як цей вибір зроблено, зберігається і у випадку лотереї.
2. Важливо зазначити, що співпраця з ворогом не завжди навмисна та усвідомлена. Американські слідчі визначають співпрацю як «поведінку будь-якого роду, яка допомагає ворогові», тому вона може охоплювати різнопланові дії, наприклад: підписання мирних петицій, виконання доручень, виголошення радіозвернень, згоду на особливі привілеї, неправдиві свідчення щодо інших ув'язнених або розголошення військової інформації.
 3. Див. статтю Шайна (Schein) «Китайська виховна програма для військовополонених: дослідження спроб промивання мізків» (1956).
 4. Див. Greene (1965).
 5. Див. Freedman and Fraser (Фридман і Фрезер), *Journal of Personality and Social Psychology*, 1966.
 6. Див. Freedman and Fraser (1966).
 7. Див. Segal (1954).
 8. Див. Jones and Harris (1967).
 9. Слід зазначити, що домогосподаркам у цьому дослідженні (Kraut, 1973) спочатку цілий тиждень говорили, що їх вважають благодійницями, а потім попросили зробити пожертвування на користь Асоціації розсіяного склерозу.
 10. Див. «Як почати роздрібну торгівлю» Корпорація Амвей (Amway Corporation).
 11. Детальний опис досліджень див. Deutsch and Gerard (1955) та Kerr and MacCoun (1985).
 12. Див. Whiting, Kluckhohn, and Anthony (1958).
 13. Див. Gordon and Gordon (1963).
 14. Опитування проводив Walker (1967).
 15. Результати експерименту з електричним шоком були оприлюднені через сім років після Aronson and Mills (1959), див. Gerard and Mathewson (1966).

16. Див. Young (1965).
17. Повний опис дослідження з роботом див. Freedman (1965).
18. Читач, що бажає отримати більш переконливі докази ефективності тактики «викидання низького м'яча», ніж мої суб'єктивні спостереження в автосалоні, може звернутися до дослідження цього феномена в контрольованих умовах експерименту. Див. Cialdini et al. (1978), Burger and Petty (1981), Brownstein and Katzev (1985), Joule (1987).
19. Офіційний звіт про експеримент зі збереженням енергії див. Pallak et al. (1980).
20. Навіть найвідоміші цитати з часом будуть усічені таким чином, що істотно зміниться їхній сенс і зміст. Наприклад, за Біблією, не гроші, а любов до грошей є корінням всього зла. Щоб не стати причиною тієї ж помилки, я повинен зазначити, що цитата Емерсона із «Впевненість у собі» дещо більша за обсягом і більш змістовна, ніж та, що була наведена мною. Повністю цитата звучить так: «Дурна послідовність є марновірством недалеких умів, яких просто обожують незначні держслужбовці, філософи і богослови».
21. Див. Zajonc (1980).
22. Це не означає, що ми завжди інакше відчуваємо проблему або більш довірливі, ніж вважаємо. Тим не менш ми маємо переконливі докази того, що наші емоції та переконання дуже часто не збігаються. Таким чином, якщо треба прийняти рішення, спираючись на вповні обґрунтовані причини, варто також дослухатися до почуттів. Особливо це стосується ситуації із Сарою, коли рішення основного питання залежить від глибинних емоцій. (Wilson, 1989).

ГЛАВА 4

1. Докази того, що записаний на плівку механічний сміх активізує публіку, спонукаючи реагувати на гумор, див. Smyth and Fuller (1972), Fuller and Sheehy-Skeffinton (1974), Nosanchuk and Lightstone. Останні стверджують, що механічний

сміх є найкращим варіантом для підтримки насправді неспішного матеріалу.

2. Цит. за Altheide and Johnson (1977). Ці дослідники проникли в релігійну організацію Грема.
3. Повний опис програми лікування фобії собак див. Bandura, Grusec, and Menlove (1967) та Bandura and Menlove (1968). Будь-який читач, який сумнівається в тому, що уявлення про доцільність дії головним чином залежить від кількості людей, які цю дію виконують, може провести нескладний експеримент. Станьте десь на вулиці із активним рухом, оберіть будь-яку цятку в небі або на високому будинку — головне, щоб там насправді не було нічого цікавого, — і дивіться туди впродовж хвилини. Більшість людей пройде повз вас, навіть не глянувши, і майже ніхто не зупиниться, щоб подивитись разом з вами. Наступного дня прийдіть на те саме місце, але цього разу прихопіть із собою четверо друзів, і знов дивіться вгору. Через шістдесят секунд біля вас збереться цілий натовп перехожих, які також будуть, закинувши голови, дивитись в небо разом з вами. Всі інші перехожі, навіть ті, що не зупинилися, будуть відчувати нездоланне бажання принаймні на короткий час глянути вгору. Якщо ваш експеримент буде вдалим, то він повторить результати експерименту трьох нью-йоркських соціальних психологів, що змусили 80 % усіх перехожих подивитися вгору (Milgram, Bickman, and Berkowitz, 1967).
4. Хоча існують інші дослідження, окрім О'Коннора (O'Connor, 1972), де обґрунтовано існування іншої сторони методу «фільм як соціальний доказ». Сцени жорстокості та насилля, які діти вважають цілком прийнятними, викликали глибоке занепокоєння у дослідників, які займалися проблемою зображення сцен насильства та агресивних дій по телевізору. Хоча вплив телебачення на агресивну поведінку дітей досить складний та неоднозначний, дані,

отримані у результаті добре контрольованого експерименту психологів Роберта Ліберта і Роберта Барона (Robert Liebert and Robert Baron, 1972), викликають занепокоєння. Кільком дітям показали уривки з телевізійних програм, у яких люди навмисно завдавали шкоди іншим. Потім ці діти ставилися з більшою агресією до інших дітей, ніж ті малюки, які дивилися ненасильницькі програми (скачки). Вони з'ясували, що перегляд телепрограм агресивного змісту збільшує агресивність дітей двох вікових груп — дівчаток і хлопчиків 5—6 років та 8—9 років.

5. Повний звіт та висновки див. у книзі Фестингер, Рікен і Шахтар «Коли пророцтво не здійснюється» (Festinger, Riecken, and Schachter's (1956) book *When Prophecy Fails*).
6. Можливо, через відчай, з яким вони підійшли до вирішення своєї проблеми, послідовникам культу не вдалось залучити у свої лави жодної людини. Культ спіткала подвійна невдача: не було ані фізичних, ані соціальних доказів на підтвердження їхньої правди. Менш ніж через три тижні після дати повені, вказаної у пророцтві, група розпалась, а члени секти майже не спілкувались між собою. Вся іронія ситуації полягала в тому, що це пророцтво й стало тим потопом, що й знищив секту. Хоча не всі секти, що пророкували швидкий кінець світу, зникають після того, як їхні прогнози нічим не справджуються. Інколи такі групи, залучивши до себе новонавернених, виживають за рахунок соціальних доказів своїх переконань і навіть зростають кількісно та процвітають. Наприклад, коли голландські анабаптисти зрозуміли, що, попри пророцтво 1533 року, Апокаліпсису не буде, вони стали з неабияким ентузіазмом шукати нових послідовників, віддаючи цій справі усі свої сили. Повідомляють, що один надзвичайно красномовний місіонер Якоб ван Кампен хрестив за один день понад сто осіб. Соціальний доказ на підтримку анабаптистів, що зростав, як сніжний ком,

швидко переважив очевидну неправдивість пророцтва, і до цієї віри було повернуто дві третини населення великих міст Голландії.

7. Див. Розенталь «Тридцять вісім свідків» (*Rosenthal's Thirty-eight Witnesses*) 1964.
8. Див. Latané and Darley (1968). У відміченій багатьма нагородами книзі ці дослідники вперше запропонували поняття «плюралістичне невігластво». Як свідчить рапорт United Press Association з Чикаго, феномен плюралістичного невігластва може мати трагічні наслідки. Так, студентка університету була жорстоко побита та задушена вдень біля однієї з найпопулярніших туристичних пам'яток у місті. Сталось це в суботу. Оголене тіло Лі Алексис Вілсон (23 роки) знайшов у п'ятницю дванадцятирічний хлопчик, який грав у кущах, що росли вздовж стіни Художнього інституту. Поліція припускає, що, коли стався напад, жертва сиділа або стояла біля фонтана на південній площі Художнього інституту. Нападник, імовірно, тягнув її в кущі. Поліція повідомляє, що дівчина була зґвалтована. Тисячі людей проходили повз місце злочину. Один чоловік сказав, що почув крик десь о 2 годині дня, але не став нічого з'ясовувати, бо всі інші, як йому здалось, не звернули уваги.
9. Дослідження надзвичайних ситуацій із «захопленням» і «димом» у Нью-Йорку див. Darley and Latané (1968) та Latané and Darley (1968) відповідно. Експеримент у Торонто див. Ross (1971), Флориді — див. Clark and Word в 1972 і 1974 роках.
10. Дослідження Latané and Rodin (1969) показують, що група незнайомих між собою людей менше схильна допомагати іншій людині у надзвичайній ситуації, ніж група знайомих.
11. Опис експерименту з гаманцем див. Hornstein et al. (1968), антитютюнові дослідження див. Murray et al. (1984), до-

- слідження з відвідуванням стоматологічного кабінету див. Melamed et al. (1978).
12. Джерела цих статистичних даних — статті Філліпса (Phillips 1979 і 1980 pp.).
 13. Оновлена інформація див. Phillips (1983).
 14. Цитата з Міжнародної Енциклопедії музики і музикантів (*The International Cyclopedia of Music and Musicians*, 1964), під ред. Sabin.
 15. Див. Hornaday (1887).

ГЛАВА 5

1. Дослідження, пов'язане з виборами в Канаді, було описано в Efran and Patterson (1976). Ці дані дозволяють з більшою довірою ставитись до заяв деяких прихильників Річарда Ніксона, що основною причиною його поразки в теледебатах з Джоном Кеннеді, а отже, і виборів стала невдала робота його стилістів.
2. Див. Mack and Rainey (1990).
3. Цей висновок, згідно з яким зовнішньо привабливі підсудні, навіть ті, що винні у скоєних злочинах, мають більше шансів отримати виправдувальний вирок, ніж некрасиві злочинці, допомагає пояснити один із найдивовижніших експериментів у галузі кримінології. (Kurtzburg et al., 1968). Деяким в'язням нью-йоркської міської тюрми, що мали пошкодження на обличчі, дозволили робити пластичні операції під час відбування строку, натомість інші злочинці зі схожими травмами такої можливості не мали. Крім того, деяким в'язням з обох груп було надано певні послуги (наприклад, консультативні та освітні), метою яких було повернення їх до нормального суспільства. Через рік після звільнення перевірка записів показала, що, за винятком героїнових наркоманів, особи, що зробили собі пластичні операції, значно рідше поверталися в тюрму, ніж ті, хто не виправляв свою зовнішність.

- Цікаво, що на цей показник не вплинув фактор надання традиційних реабілітаційних послуг. Після цього експерименту деякі кримінологи запропонували відмовитись від дорогої соціальної та психологічної терапії і просто робити в'язням зі спотвореними обличчями пластичні операції. Виявилось, що це дешевше і ефективніше. Але останні дані з Пенсильванії (Stewart, 1980) свідчать про те, що використання пластичної хірургії як реабілітаційного та виправного засобу докорінно неправильне. Виправлення зовнішності злочинця зменшує не ймовірність скоєння ним нового злочину, а його шанси потрапити за це в тюрму.
4. Дослідження, пов'язане зі справою про завдання шкоди через недбалість, див. Kulka and Kessler (1978), дослідження про надання допомоги див. Benson et al. (1976), переконливі докази гіпотези про те, що красиві люди здатні схилити опонентів на свій бік, див. Chaiken (1979).
 5. Чудовий опис дослідження див. Eagly et al. (1991).
 6. Експеримент з проханням центів див. Emswiller et al. (1971), експеримент про підписання петиції див. Suedfeld et al. (1971).
 7. Відомості про страхові продажі див. Evans (1963). Опис феномену «віддзеркалення та відповідності» див. LaFrance (1985), Locke and Horowitz (1990) і Woodside and Davenport (1974). В інших дослідженнях наводиться ще одна причина бути обережними під час роботи з аналогічними запитам: зазвичай ми недооцінюємо силу, з якою подібність впливає на нашу симпатію до іншої особи (Gonzales et al., 1983).
 8. Повні висновки див. Drachman et al. (1978).
 9. Повні висновки див. Bornstein (1989).
 10. Експеримент з дзеркалом див. Mita et al. (1977).
 11. Загальні відомості про вплив знайомства на оцінку привабливості див.: Zajonc (1968). Більш конкретні докази впливу цього ефекту на нашу реакцію щодо політиків

див. дослідження Джозефа Граша, що, як на мене, є дуже повчальним (Grush et al., 1978; Grush, 1980). Досліднику вдалось задокументувати тісний зв'язок між частотою появи інформації про кандидата у засобах масової інформації та його шансами перемоги на виборах.

12. Див. Bornstein, Leone, and Galley (1987).
13. Детальне вивчення цього питання див. у Stephan (1978).
14. Відомості про тенденцію представників однієї етнічної групи завжди триматися своїх у школі див. у Gerard and Miller (1975). Докази феномену появи відрази до речей, що не раз були представлені за несприятливих умов, див. у Burgess and Sales (1971), Zajonc et al. (1974), Swap (1977).
15. Див. Aronson (1975).
16. Захопливий опис проекту табору для хлопчиків під назвою «Експеримент “Печера розбійників”» повністю наведено у Sherif et al. (1961).
17. Приклад, наведений Карлосом, взято з першої доповіді Аронсона (стаття 1975 року). Але додаткові звіти Аронсона та інші дослідження показали аналогічні обнадійливі результати. Репрезентативний список досліджень буде уміщувати: Johnson and Johnson (1983), DeVries and Slavin (1978), Cook (1990), Aronson, Bridgeman, and Geffner (1978 а, б).
18. Про потенційні підводні камені кооперативного підходу до навчання див. Rosenfield and Stephan (1981).
19. Насправді, коли продавець заходить до кабінету менеджера, ніякого «протистояння» не відбувається. Зазвичай продавець точно знає ціну, нижче від якої він не може продавати, тому він навіть не розмовляє з босом. В одному з автосалонів, куди я проник під час написання цієї книги, звичною справою була сцена, коли продавець мовчки випивав склянку прохолодного напою або випалював цигарку, поки його бос спокійно продовжував працювати за своїм столом. Почекавши трохи, продавець

- послаблював краватку та з утомленим виглядом повертався до клієнтів, щоби повідомити, як складно було «вибити» для них вигідні умови. Хоча насправді справу було вирішено ще до того, як він заходив до кабінету менеджера.
20. Експериментальне підтвердження шекспірівського спостереження див. Manis et al. (1074).
 21. Огляд досліджень на підтримку цього твердження наводить Lott and Lott (1965).
 22. Див. Miller et al. (1966).
 23. Див. Smith and Engel (1968).
 24. Права на комерційне використання подібних асоціацій коштують недешево. Власники великих корпорацій витрачають мільйони, щоб домогтися права на олімпійське спонсорство, а потім витрачають ще більше, щоб розрекламувати свої зв'язки з олімпійським рухом. Проте їхні витрати окупаються сторицею. Опитування, проведене журналом «Рекламне століття» (Advertising Age), виявило, що третина всіх споживачів воліють купувати ті продукти, які пов'язані з олімпійськими іграми.
 25. Дослідження у Джорджії було проведено Rosen and Tesser (1970).
 26. Див. Asimov (1975).
 27. Експеримент з футболкою і займенником див. Cialdini et al. (1976).

ГЛАВА 6

1. Див.: статтю Мілграма в журналі «Аномальна і соціальна психологія» (Milgram, Journal of Abnormal and Social Psychology, 1963).
2. Всі варіанти основного експерименту, а також кілька інших важливих досліджень подано у дуже цікавій книзі Мілграма «Підкорення авторитету» (Obedience to Authority, 1974). Огляд нових досліджень з цієї теми див. у Blass (1991).

3. Насправді Мілграм почав свої дослідження, щоби зрозуміти, як громадяни Німеччини могли брати участь у знищенні мільйонів невинних у концтаборах у роки нацистського панування. Після розробки та випробування свого експериментального методу в США, він спробував відтворити його в Німеччині, країні, чий народ — він був упевнений у тому — буде зацікавлений у повномасштабному науковому аналізі феномена підкорення та послуху. Однак вже під час першого експерименту в Нью-Хейвені, штат Коннектикут, він зрозумів, що може зекономити кошти та провести свій експеримент вдома. «Поруч виявилось так багато слухняних людей, — сказав він. — Я зрозумів, що немає необхідності їхати до Німеччини». Більш красномовні свідчення готовності американців підкорюватися волі авторитету дає загальнонаціональне опитування, проведене після суду над лейтенантом Вільямом Коллі, який наказав своїм солдатам вбити всіх мешканців (від немовлят до старих) села Май Лай у В'єтнамі (Kelman and Hamilton, 1989). Більшість американців (51 %) відповіли, що якщо б вони отримали наказ за аналогічних умов, то також відкрили б вогонь по мешканцях в'єтнамського села. Але необхідність підкорюватись не є винятково американською рисою. Експеримент Мілграма повторили в Голландії, Німеччині, Іспанії, Італії, Австралії, Йорданії і результати були схожі. Див. Meeus and Raaijmakers.
4. Ми не єдиний вид живих істот, який іноді надміру схиляється перед тими, хто має владу. У колоніях мавп діє жорстка система ієрархії та домінування. Корисні нововведення (наприклад, навичка використовувати палицю, щоб підтягти їжу до клітки) поширюються дуже повільно, якщо тільки не навчити цього домінуючу тварину. Якщо щось корисне робить тварина, що перебуває на нижчому щаблі, усі інші не звертають увагу на її здібності.

Це чудово ілюструє одне проведене в Японії дослідження, цитоване в Ardry (1970). Під час експерименту мавпам прищеплювали нові харчові смаки. Мавпам одного загону намагались прищепити смак карамелі, уводячи її в раціон молодих тварин, що мали низький статус в ієрархії. Популярність ласощів зростала повільно: через півтора року лише половина колонії (51 %) звикла до карамелі, однак ніхто з ватажків цього не зробив. Порівняємо з тим, що сталося у другому загоні, де пшеницю, до того часу невідому мавпам, увели в раціон альфа-самця. Звичка їсти пшеницю поширилась по всій колонії за чотири години.

5. Див. Wilson (1968).
6. Дослідження оцінювання дітьми монет було виконано Bruner and Goodman (1947). Оцінювання монет студентами провели Dukes and Bevan (1952). Крім зв'язку між номіналом монети та сприйняттям її розміру, є свідчення того, що наші уявлення про особисту значущість позначаються на нашому підписі. Психолог Richard Zweigenhaft 1970 року зібрав дані, що доводять: якщо у людини зростає почуття власної значущості, то збільшується і розмір її підпису. Таким чином, ми можемо потай дізнатися, що людина думає про себе, просто порівнявши її особистий підпис та розмір звичайного напису.
7. Це стосується не тільки тварин. З 1900 року на посаду Президента США 21 раз обирали кандидата, що був вищим за інших претендентів.
8. Див. Hofling et al. (1966).
9. Додаткові дані, зібрані в рамках того ж дослідження, свідчать, що медсестри могли не усвідомлювати, якою мірою титул «лікар» впливав на їхні дії і судження. Групу з тридцяти трьох медсестер та студенток, що вчаться на медсестер, запитали, що б вони зробили в ситуації, описаній в експерименті. Всупереч фактичним результатам, тільки

дві особи відповіли, що дали б пацієнту ліки так, як їм наказав це зробити лікар.

10. Див. Vickman (1974). Аналогічні результати були отримані, коли прохачем була жінка — див. Bushman (1988).
11. Див. Lefkowitz, Blake and Mouton (1955).
12. Див. публікації Ентоні Дуба (Anthony Doob) і Алана Гросса (Alan Gross) у 1968 році.
13. Див. Choo (1964), McGuinnies and Ward (1980).
14. Див. Settle and Gorden (1974), Smith and Hunt (1978), Hunt, Domzal, and Kernan (1981).

ГЛАВА 7

1. Експеримент з утепленням будинків було проведено Gonzales, Costanzo and Aronson (1988) у Північній Каліфорнії; дослідження «обстеження грудей» у Нью-Йорку було проведено Meyerwitz and Chaiken (1987).
2. Свідчення такого процесу див. Schwartz (1980).
3. Див. Lynn (1989). Не бажаючи применшувати переваги або перебільшувати небезпеку, пов'язану із застосуванням такого раціоналізму, я маю сказати, що ці переваги і небезпеки по суті ті самі, що ми розглядали в попередніх главах. Тому я не буду зупинятись на цій темі в цій частині книги, але зауважу, що слід навчитися розрізняти «справжній» природний дефіцит і дефіцит, штучно створюваний деякими практиками переконування.
4. Первісне формулювання теорії психологічного реактивного опору було запропоноване Brehm (1966); наступна версія — Brehm and Brehm (1981).
5. Brehm and Weintraub 1977 року розробили бар'єрний експеримент. Слід зазначити, що дворічні дівчатка в дослідженні не опиралися високому бар'єру так, як це робили хлопчики. Але це не означає, що дівчата не чинили опору спробам обмежити їх свободу. Навпаки, це свідчить про те, що вони в першу чергу реагують на обмеження,

- що йдуть від інших людей, а не на фізичні перепони (Brehm, 1983).
6. Зміни у самосвідомості дворічних дітей див. Mahler et al. (1975), Lewis and Brooks-Gunn (1979), Brooks-Gunn and Lewis (1982) і Levine (1983).
 7. Виявлення в якомусь конкретному випадку феномена Ромео і Джульєтти не має вести до беззастережного прийняття батьками романтичного вибору своїх дітей-підлітків. Недосвідчені гравці у делікатній грі в любов часто помиляються; отже, їм буде корисно дослухатися до порад дорослих, що мають великий життєвий досвід. Батькам, що бажають мудро керувати своїми дітьми, слід розуміти, що підлітки, які хочуть почуватися молодими дорослими, будуть негативно реагувати на будь-які спроби контролю, які є типовими для стосунків батьків з дітьми. Набагато ефективнішими, ніж традиційні форми батьківського контролю (заборони і покарання), будуть дорослі інструменти впливу (надання прав і переконання). Хоча досвід родин Монтеккі і Капулетті є літературною гіперболою, деспотичні обмеження стосунків юних закоханих цілком можуть і в реальному житті перетворити романтичний союз на таємний, надміру палкий і навіть трагічний. Детальний опис дослідження пар в Колорадо див. Driscoll et al. (1972).
 8. Офіційні звіти щодо вивчення фосфатів див.: Mazis (1975) та Mazis et al. (1973).
 9. Докази див. Ashmore et al. (1971), Wicklund and Brehm (1974), Worchel and Arnold (1973), Worchel et al. (1975) та (Worchel) (1991).
 10. Дослідження в Пердью див. Zellinger et al. (1974).
 11. Експеримент журі в Чиказькому університеті про неприпустиме свідчення див. Broeder (1959).
 12. Первинне формулювання теорії товарів широкого ужитку див. Brock (1968) і Fromkin and Brock (1971). Оновлені дані див. Brock and Bannon (1992).

13. З етичних причин інформація, подана клієнтам, завжди була істинною. Насправді існувала небезпека, що виникне дефіцит імпортової яловичини, і цю інформацію компанії дістали завдяки своїм ексклюзивним джерелам. Див. Knishinsky (1982).
14. Див. Worchel та ін. (1975).
15. Див. Davies (1962, 1969).
16. Див. Lytton (1979), і Rosenthal and Robertson (1959).
17. Цит. за MacKenzie (1974).

ЕПІЛОГ

1. Докази такого звуження поглядів у галузі сприйняття і прийняття рішень див. Berkowitz (1967), Bodenhausen (1990), Cohen (1978), Easterbrook (1959), Gilbert and Osborn (1989), Hockey and Hamilton (1970), Mackworth (1965), Milgram (1970), а також Tversky and Kahnemann (1974).
2. Цит. з документального фільму PBS-TV «Інформаційне суспільство» (The information Society).



Література

Altheide, D. L., and J. M. Johnson. "Counting Souls: A Study of Counseling at Evangelical Crusades." *Pacific Sociological Review* 20 (1977): 323—48.

Ardry, R. *The Social Contract*. New York: Atheneum, 1970.

Aronson, E. "The Jigsaw Route to Learning and Liking." *Psychology Today*, Feb. 1975.

— D. L. Bridgeman, and R. Geffner. "The Effects of a Cooperative Classroom Structure on Students' Behavior and Attitudes." In *Social Psychology of Education: Theory and Research*, edited by D. Bar-Tal and L. Saxe. New York: Halstead Press, 1978.

— "Interdependent Interactions and Prosocial Behavior." *Journal of Research and Development in Education* 12 (1978): 16—27.

Aronson, E., and D. L. Linder. "Gain and Loss of Esteem as Determinants of Interpersonal Attractiveness." *Journal of Experimental Social Psychology* 1 (1965): 156—71.

Aronson, E., and J. Mills. "The Effect of Severity of Initiation on Liking for a Group." *Journal of Abnormal and Social Psychology* 59 (1959): 177—81.

Aronson, E. et al. *The Jigsaw Classroom*. Beverly Hills: Sage Publications, 1978.

Ashmore, R. D., V. Ramchandra, and R. A. Jones. "Censorship as an Attitude Change Induction." Paper presented at Eastern Psychological Association meetings, New York, April 1971.

Asimov, I. "The Miss America Pageant." *TV Guide*, Aug. 30, 1975.

Bandura, A., J. E. Grusec, and F. L. Menlove. "Vicarious Extinction of Avoidance Behavior." *Journal of Personality and Social Psychology* 5 (1967): 16—23.

Bandura, A., and F. L. Menlove. "Factors Determining Vicarious Extinction of Avoidance Behavior Through Symbolic Modeling." *Journal of Personality and Social Psychology* 8 (1968): 99—108.

Benson, P. L., S. A. Karabenic, and R. M. Lerner. "Pretty Pleases: The Effects of Physical Attractiveness on Race, Sex, and Receiving Help." *Journal of Experimental Social Psychology* 12 (1976): 409—15.

Benton, A. A., H. H. Kelley, and B. Liebling. "Effects of Extremity of Offers and Concession Rate on the Outcomes of Bargaining." *Journal of Personality and Social Psychology* 24 (1972): 73—83.

Berkowitz, L., and R. W. Buck. "Impulsive Aggression: Reactivity to Aggressive Cues Under Emotional Arousal." *Journal of Personality and Social Psychology* 35 (1967): 415—24.

Berry, S. H., and D. E. Kanouse. "Physician Response to a Mailed Survey: An Experiment in Timing of Payment." *Public Opinion Quarterly* 51 (1987): 102—14.

Bickman, L. "The Social Power of a Uniform." *Journal of Applied Social Psychology* 4 (1974): 47—61.

Blass, T. "Understanding Behavior in the Milgram Obedience Experiment." *Journal of Personality and Social Psychology* 60 (1991): 398—413.

Bodenhausen, G. V. "Stereotypes as Judgmental Heuristics: Evidence of Circadian Variations in Discrimination." *Psychological Science* 1 (1990): 319—22.

Bollen, K. A., and D. P. Phillips. "Imitative Suicides: A National Study of the Effects of Television News Stories." *American Sociological Review* 47 (1982): 802—09.

Bornstein, R. F. "Exposure and Affect". *Psychological Bulletin* 106 (1989): 265—89.

— D. R. Leone, and D. J. Galley. "The Generalizability of Subliminal Mere Exposure Effects." *Journal of Personality and Social Psychology* 53 (1987): 1070—79.

Brehm, J. W. *A Theory of Psychological Reactance*. New York: Academic Press, 1966.

Brehm, S. S. "Psychological Reactance and the Attractiveness of Unattainable Objects: Sex Differences in Children's Responses to an Elimination of Freedom." *Sex Roles* 7 (1981): 937—49.

— and J. W. Brehm. *Psychological Reactance*. New York: Academic Press, 1981.

Brehm, S. S., and M. Weintraub. "Physical Barriers and Psychological Reactance: Two-year-olds' Responses to Threats to Freedom." *Journal of Personality and Social Psychology* 35 (1977): 830—36.

Brock, T. C. "Implications of Commodity Theory for Value Change." In *Psychological Foundations of Attitudes*, edited by A. G. Greenwald, T. C. Brock, and T. M. Ostrom. New York: Academic Press, 1968.

— and L. A. Brannon. "Liberalization of Commodity Theory." *Basic and Applied Social Psychology* 13 (1992): 135—43.

Broeder, D. "The University of Chicago Jury Project." *Nebraska Law Review* 38 (1959): 760—74.

Brooks-Gunn, J., and M. Lewis. "The Development of Self-Knowledge." In *The Child*, edited by C. B. Kopp and J. B. Krakow. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1982.

Brownstein, R., and R. Katzev. "The Relative Effectiveness of Three Compliance Techniques in Eliciting Donations to a Cultural Organization." *Journal of Applied Social Psychology* 15 (1985): 564—74.

Bruner, J. S., and C. C. Goodman. "Value and Need as Organizing Factors in Perception." *Journal of Abnormal and Social Psychology* 42 (1947): 33—44.

Burger, J. M., and R. E. Petty. "The Low-Ball Compliance Technique: Task or Person Commitment?" *Journal of Personality and Social Psychology* 40 (1981): 492—500.

Burgess, T., and S. Sales. "Attitudinal Effects of 'Mere Exposure': A Reevaluation." *Journal of Experimental Social Psychology* 7 (1971): 461—72.

Bushman, B. A. "The Effects of Apparel on Compliance." *Personality and Social Psychology Bulletin* 14 (1988): 459—67.

Chaiken, S. "Communicator Physical Attractiveness and Persuasion." *Journal of Personality and Social Psychology* 37 (1979): 1387—97.

— and C. Stangor. "Attitudes and Attitude Change." *Annual Review of Psychology* 38 (1987): 575—630.

Choo, T. "Communicator Credibility and Communication Discrepancy as Determinants of Opinion Change." *Journal of Social Psychology* 64 (1964): 1—20.

Cialdini, R. B. "Full Cycle Social Psychology," *Applied Social Psychology Annual*, Vol. 1, ed. L. Beckman. Beverly Hills, Calif.: Sage, 1980.

— and K. Ascani. "Test of a Concession Procedure for Inducing Verbal, Behavioral, and Further Compliance with a Request to Give Blood." *Journal of Applied Psychology* 61 (1976): 295—300.

Cialdini, R. B., R. R. Reno, and C. A. Kallgren. "A Focus Theory of Normative Conduct: Recycling the Concept of Norms to Reduce Littering in Public Places." *Journal of Personality and Social Psychology* 58 (1990): 1015—26.

Cialdini, R. B. et al. "Basking in Reflected Glory: Three (Football) Field Studies." *Journal of Personality and Social Psychology* 34 (1976): 366—75.

Cialdini, R. B. et al. "The Low-Ball Procedure for Producing Compliance: Commitment, Then Cost." *Journal of Personality and Social Psychology* 36 (1978): 463—76.

Cialdini, R. B. et al. "Reciprocal Concessions Procedure for Inducing Compliance: The Door-in-the-Face Technique." *Journal of Personality and Social Psychology* 31 (1975): 206—15.

— "Why Don't Bystanders Help? Because of Ambiguity?" *Journal of Personality and Social Psychology* 24 (1972): 392—400.

Clark, M. S., J. R. Mills, and D. M. Corcoran. "Keeping Track of Needs and Inputs of Friends and Strangers." *Personality and Social Psychology Bulletin* 15 (1989): 533—42.

Clark, R. D. III, and L. E. Word. "Where Is the Apathetic Bystander? Situational Characteristics of the Emergency." *Journal of Personality and Social Psychology* 29 (1974): 279—87.

Cohen, M., and N. Davis. *Medication Errors: Causes and Prevention*. Philadelphia: G. F. Stickley, 1981.

Cohen, S. "Environmental Load and the Allocation of Attention," *Advances in Environmental Psychology*, Vol. 1, ed. A. Baum, J. E. Singer, and S. Valins. New York: Halstead Press, 1978.

Cook, S. W. "Interpersonal and Attitudinal Outcomes in Co-operating Interracial Groups." *Journal of Research and Development in Education* 12 (1978): 97—113.

— "Toward a Psychology of Improving Justice." *Journal of Social Issues* 46 (1990): 147—61.

Crane, D. *Invisible Colleges*. Chicago: University of Chicago Press, 1972. Darley, J. M., and B. Latanь. "Bystander Intervention in Emergencies: Diffusion of Responsibility." *Journal of Personality and Social Psychology* 8 (1968): 377—83.

Davies, J. C. "The J-Curve of Rising and Declining Satisfaction as a Cause of Some Great Revolutions and a Contained Rebellion." In *Violence in America*, edited by H. D. Graham and T. R. Gurr. New York: Signet Books, 1969.

— "Toward a Theory of Revolution." *American Sociological Review* 27 (1962): 5—19.

Deutsch, M., and H. B. Gerard, "A Study of Normative and Informational Social Influences upon Individual Judgment." *Journal of Abnormal and Social Psychology* 51 (1955): 629—36.

De Vries, D. L., and R. E. Slavin. "Teams-Games-Tournaments (TGT): Review of Ten Classroom Experiments." *Journal of Research and Development in Education* 12 (1978): 28—38.

Dion, K. K. "Physical Attractiveness and Evaluation of Children's Transgressions." *Journal of Personality and Social Psychology* 24 (1972): 207—13.

Doob, A. N., and A. E. Gross. "Status of Frustrator as an Inhibitor of Horn-Honking Responses." *Journal of Social Psychology* 76 (1968): 213—18.

Drachman, D., A. deCarufel, and C. A. Inkso. "The Extra Credit Effect in Interpersonal Attraction." *Journal of Experimental Social Psychology* 14 (1978): 458—67.

Driscoll, R., K. E. Davies, and M. E. Lipetz. "Parental Interference and Romantic Love: The Romeo and Juliet Effect." *Journal of Personality and Social Psychology* 24 (1972): 1—10.

Dukes, W. F., and W. Bevan. "Accentuation and Response Variability in the Perception of Personally Relevant Objects." *Journal of Personality* 20 (1952): 457—65.

Eagly, A. H., et al. "What Is Beautiful Is Good, but...: A Meta-Analytic Review of Research on the Physical Attractiveness Stereotype." *Psychological Bulletin* 110 (1990): 109—28.

Easterbrook, J. A. "The Effects of Emotion on Cue Utilization and the Organization of Behavior." *Psychological Review* 66 (1959): 183—201.

Efran, M. G., and E.W.J. Patterson. "The Politics of Appearance." Unpublished manuscript, University of Toronto, 1976.

Eibl-Eibesfeldt, I. "Der Fisch *Aspidontus taeniatus* als Machahmer des Putzers *Labroides dimidiatus*." *Zeitschrift fuer Tierpsychologie* 16 (1959): 19—25.

Emswiller, T., K. Deaux, and J. E. Willits. "Similarity, Sex, and Requests for Small Favors." *Journal of Applied Social Psychology* (1971): 284—91.

Evans, F. B. *American Behavioral Scientist* 6:7 (1963): 76—79.

Festinger, L., H. W. Riecken, and S. Schachter. *When Prophecy Fails*. Minneapolis: University of Minnesota Press, 1956.

Fox, M. W. *Concepts in Ethology: Animal and Human Behavior*. Minneapolis: University of Minnesota Press, 1974.

Freedman, J. L. "Long-term Behavioral Effects of Cognitive Dissonance." *Journal of Experimental Social Psychology* 4 (1966): 195—203.

— and S. C. Fraser. “Compliance Without Pressure: The Foot-in-the-Door Technique.” *Journal of Personality and Social Psychology* 4 (1966): 195—203.

Fromkin, H. L., and T. C. Brock. “A Commodity Theory Analysis of Persuasion.” *Representative Research in Social Psychology* 2 (1971): 47—57.

Fuller, R.G.C., and A. Sheehy-Skeffinton. “Effects of Group Laughter on Responses to Humorous Materials: A Replication and Extension.” *Psychological Reports* 35 (1974): 531—34.

George, W. H., S. J. Gournic, and M. P. McAfee. “Perceptions of Postdrinking Female Sexuality.” *Journal of Applied Social Psychology* 18 (1988): 1295—1317.

Gerard, H. B., and G. C. Mathewson. “The Effects of Severity of Initiation on Liking for a Group: A Replication.” *Journal of Experimental Social Psychology* 2 (1966): 278—87.

Gerard, H. B., and N. Miller. *School Desegregation*. New York: Plenum, 1975.

Gergen, K. et al. “Obligation, Donor Resources, and Reactions to Aid in Three Cultures.” *Journal of Personality and Social Psychology* 31 (1975): 390—400.

Gilbert, D. T., and R. E. Osborne. “Thinking Backward: Some Curable and Incurable Consequences of Cognitive Busyness.” *Journal of Personality and Social Psychology* 57 (1989): 940—49.

Gonzales, M. H., E. Aronson, and M. Costanzo. “Increasing the Effectiveness of Energy Auditors: A Field Experiment.” *Journal of Applied Social Psychology* 18 (1988): 1046—66.

Gonzales, M. H. et al. “Interactional Approach to Interpersonal Attraction.” *Journal of Personality and Social Psychology* 44 (1983): 1192—97.

Gordon, R. E., and K. Gordon. *The Blight on the Ivy*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1963.

Gould, M. S., and D. Schaffer. “The Impact of Suicide in Television Movies.” *The New England Journal of Medicine* 315 (1986): 690—94.

Gouldner, A. W. "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement." *American Sociological Review* 25 (1960): 161—78.

Green, F. "The 'Foot-in-the-Door' Technique." *American Salesman* 10 (1965): 14—16.

Greenberg, M. S., and S. P. Shapiro. "Indebtedness: An Adverse Aspect of Asking for and Receiving Help." *Sociometry* 34 (1971): 290—301.

Greenwald, A. F. et al. "Increasing Voting Behavior by Asking People if They Expect to Vote." *Journal of Applied Psychology* 72 (1987): 315—318.

Grush, J. E. "Impact of Candidate Expenditures, Regionality, and Prior Outcomes on the 1976 Democratic Presidential Primaries." *Journal of Personality and Social Psychology* 38 (1980): 337—47.

— K. L. McKeough, and R. F. Ahlering. "Extrapolating Laboratory Exposure Experiments to Actual Political Elections." *Journal of Personality and Social Psychology* 36 (1978): 257—70.

Hockey, G.R.J., and P. Hamilton. "Arousal and Information Selection in Short-term Memory." *Nature* 226 (1970): 866—67.

Hofling, C. K. et al. "An Experimental Study of Nurse-Physician Relationships." *Journal of Nervous and Mental Disease* 143 (1966): 171—80.

Hölldobler, B. "Communication Between Ants and Their Guests." *Scientific American* 198 (Jan.) (1971): 68—76.

Hornaday, W. T. "The Extermination of the American Bison, with a Sketch of Its Discovery and Life History." *Smithsonian Report*, 1887, Part II, 367—548.

Hornstein, H. A., E. Fisch, and M. Holmes. "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 (1968): 222—26.

Howard, D. J. "The Influence of Verbal Responses to Common Greetings on Compliance Behavior: The Foot-in-the-Mouth Effect." *Journal of Applied Social Psychology* 20 (1990): 1185—96.

Hunt, J. M., T.J. Domzal, and J. B. Kernan. "Causal Attribution and Persuasion: The Case of Disconfirmed Expectancies," *Advances in Consumer Research*, Vol. 9, ed. A. Mitchell. Ann Arbor, Mich.: Association for Consumer Research, 1981.

Johnson, D. W., and R. T. Johnson. *Learning Together and Learning Alone*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1975.

— "The Socialization and Achievement Crisis: Are Cooperative Learning Experiences the Solution?" *Applied Social Psychology Annual*, Vol. 4, ed. L. Bickman. Beverly Hills, Calif.: Sage, 1983.

Jones, E. E., and V. E. Harris. "The Attribution of Attitudes." *Journal of Experimental Social Psychology* 3 (1967): 1—24.

Jones, E. E., and C. Wortman. *Ingratiation: An Attributional Approach*. Morristown, N.J.: General Learning Corp., 1973.

Joule, R. V. "Tobacco Deprivation: The Foot-in-the-Door Technique Versus the Low-Ball Technique." *European Journal of Social Psychology* 17 (1987): 361—65.

Kelman, H. C., and V. L. Hamilton. *Crimes of Obedience*. New Haven, Conn.: Yale University Press, 1989.

Kelman, J., and L. Lawrence. "Assignment of Responsibility in the Case of Lt. Calley: Preliminary Report on a National Survey." *Journal of Social Issues* 28:1 (1978).

Kenrick, D. T., and S. E. Gutierrez. "Contrast Effects in Judgments of Attractiveness: When Beauty Becomes a Social Problem." *Journal of Personality and Social Psychology* 38 (1980): 131—40.

— and L. L. Goldberg. "Influence of Popular Erotica on Judgments of Strangers and Mates." *Journal of Experimental Social Psychology* 25 (1989): 159—67.

Kerr, N. L., and R. J. MacCoun. "The Effects of Jury Size and Polling Method on the Process and Product of Jury Deliberation." *Journal of Personality and Social Psychology* 48 (1985): 349—63.

Knishinsky, A. "The Effects of Scarcity of Material and Exclusivity of Information on Industrial Buyer Perceived Risk in Pro-

voking a Purchase Decision.” Doctoral dissertation, Arizona State University, 1982.

Knox, R. E., and J. A. Inkster. “Postdecisional Dissonance at Post Time.” *Journal of Personality and Social Psychology* 8 (1968): 319—23.

Kraut, R. E. “Effects of Social Labeling on Giving to Charity.” *Journal of Experimental Social Psychology* 9 (1973): 551—62.

Kulka, R. A., and J. R. Kessler. “Is Justice Really Blind? The Effect of Litigant Physical Attractiveness on Judicial Judgment.” *Journal of Applied Social Psychology* 4 (1978): 336—81.

Kunz, P. R., and M. Woolcott. “Season’s Greetings: From My Status to Yours.” *Social Science Research*, 5 (1976): 269—78.

Kurtzburg, R. L., H. Safar, and N. Cavior. “Surgical and Social Rehabilitation of Adult Offenders.” *Proceedings of the 76th Annual Convention of the American Psychological Association* 3 (1968): 649—50.

Lack, D. *The Life of the Robin*. London: Cambridge University Press, 1943.

LaFrance, M. “Postural Mirroring and Intergroup Relations.” *Personality and Social Psychology Bulletin* 11 (1985): 207—17.

Langer, E. J. “Rethinking the Role of Thought in Social Interaction,” *New Directions in Attribution Research*, Vol. 2., ed., Harvey, Ickes, and Kidd. Potomac, Md.: Lawrence Erlbaum Associates, 1978.

— “Minding Matters,” *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 22, ed. L. Berkowitz. New York: Academic Press, 1989.

Latané, B., and J. M. Darley. “Group Inhibition of Bystander Intervention in Emergencies.” *Journal of Personality and Social Psychology* 10 (1968): 215—21.

— *The Unresponsive Bystander: Why Doesn’t He Help?* New York: Appleton-Century-Crofts, 1968.

Latané, B., and J. Rodin. “A Lady in Distress: Inhibiting Effects of Friends and Strangers on Bystander Intervention.” *Journal of Experimental Social Psychology* 5 (1969): 189—202.

Leakey, R., and R. Lewin. *People of the Lake*. New York: Anchor Press/Doubleday, 1978.

Lefkowitz, M., R. R. Blake, and J. S. Mouton. "Status Factors in Pedestrian Violation of Traffic Signals." *Journal of Abnormal and Social Psychology* 51 (1955): 704—06.

Levine, L. E. "Mine: Self-Definition in Two-Year-Old Boys." *Developmental Psychology* 19 (1983): 544—49.

Lewis, M., and J. Brooks-Gunn. *Social Cognition and the Acquisition of Self*. New York: Plenum, 1979.

Liebert, R., and R. A. Baron. "Some Immediate Effects of Televised Violence on Children's Behavior." *Developmental Psychology* 6 (1972): 469—75.

Lloyd, J. E. "Aggressive Mimicry in *Photuris*: Firefly *Femme Fatales*." *Science* 149 (1965): 653—54.

Locke, K. S., and L. M. Horowitz. "Satisfaction in Interpersonal Interactions as a Function of Similarity in Level of Dysphoria." *Journal of Personality and Social Psychology* 58 (1990): 823—31.

Lott, A. J., and B. E. Lott. "Group Cohesiveness as Interpersonal Attraction: A Review of Relationships with Antecedent and Consequent Variables." *Psychological Bulletin* 64 (1965): 259—309.

Lytton, J. "Correlates of Compliance and the Rudiments of Conscience in Two-Year-Old Boys." *Canadian Journal of Behavioral Science* 9 (1979): 242—51.

McGuinnies, E., and C. D. Ward. "Better Liked Than Right: Trustworthiness and Expertise as Factors in Credibility." *Personality and Social Psychology Bulletin* 6 (1980): 467—72.

Mack, D., and D. Rainey. "Female Applicants' Grooming and Personnel Selection." *Journal of Social Behavior and Personality* 5 (1990): 399—407.

MacKenzie, B. "When Sober Executives Went on a Bidding Binge." *TV Guide*, June 22, 1974.

Mackworth, N. H. "Visual Noise Causes Tunnel Vision." *Psychonomic Science* 3 (1965): 67—68.

Macrae, N. "Multinational Business." *The Economist* (London), Jan. 22, 1972.

Magruder, J. S. *An American Life: One Man's Road to Watergate*. New York: Atheneum, 1974.

Mahler, M. S., F. Pine, and A. Bergman. *The Psychological Birth of the Infant*. New York: Basic Books, 1975.

Manis, M., S. D. Cornell, and J. C. Moore. "Transmission of Attitude Relevant Information Through a Communication Chain." *Journal of Personality and Social Psychology* 30 (1974): 81—94.

Mauss, Marcel. *The Gift*, trans. I. G. Cunnison. London: Cohen and West, 1954.

Mazis, M. B. "Antipollution Measures and Psychological Reactance Theory: A Field Experiment." *Journal of Personality and Social Psychology* 31 (1975): 654—66.

— R. B. Settle, and D. C. Leslie. "Elimination of Phosphate Detergents and Psychological Reactance." *Journal of Marketing Research* 10 (1973): 390—95.

Meeus, W.H.J., and Q.A.W. Raaijmakers. "Administrative Obedience: Carrying Out Orders to Use Psychological-Administrative Violence." *European Journal of Social Psychology* 16 (1986): 311—24.

Melamed, B. F. et al. "The Effects of Film Modeling on the Reduction of Anxiety-related Behaviors." *Journal of Consulting and Clinical Psychology* 46 (1978): 1357—74.

Milgram, S. "Behaviorial Study of Obedience." *Journal of Abnormal and Social Psychology* 67 (1963): 371—78.

— "The Experience of Living in Cities." *Science* 13 (1970): 1461—68.

— *Obedience to Authority*. New York: Harper & Row, 1974.

— L. Bickman, and O. Berkowitz. "Note on the Drawing Power of Crowds of Different Size." *Journal of Personality and Social Psychology* 13 (1969): 79—82.

Milgram, S., and J. Sabini. "On Maintaining Norms: A Field Experiment in the Subway." Unpublished manuscript, City University of New York, 1975.

Miller, N. et al. "Similarity, Contrast, and Complementarity in Friendship Choice." *Journal of Personality and Social Psychology* 3 (1966): 3—12.

Miller, R. L. et al. "Perceptual Contrast Versus Reciprocal Concession as Mediators of Induced Compliance." *Canadian Journal of Behavioral Science* 8 (1976): 401—09.

Mita, T. H., M. Dermer, and J. Knight. "Reversed Facial Images and the Mere Exposure Hypothesis." *Journal of Personality and Social Psychology* 35 (1977): 597—601.

Monahan, F. *Women in Crime*. New York: Ives Washburn, 1941.

Moriarty, T. "Crime, Commitment, and the Responsive Bystander." *Journal of Personality and Social Psychology* 31 (1975): 370—76.

Murray, D. A. et al. "The Prevention of Cigarette Smoking in Children: A Comparison of Four Strategies." *Journal of Applied Social Psychology* 14 (1984): 274—88.

Nosanchuk, T. A., and J. Lightstone. "Canned Laughter and Public and Private Conformity." *Journal of Personality and Social Psychology* 29 (1974): 153—56.

O'Connor, R. D. "Relative Efficacy of Modeling, Shaping, and the Combined Procedures for Modification of Social Withdrawal." *Journal of Abnormal Psychology* 79 (1972): 327—34.

Packard, V. *The Hidden Persuaders*. New York: D. McKay Co., 1957.

Pallak, M. S., D. A. Cook, and J. J. Sullivan. "Commitment and Energy Conservation." *Applied Social Psychology Annual* 1 (1980): 235—53.

Peiponen, V. A. "Verhaltensstudien am blaukehlchen." *Ornis Fennica* 37 (1960): 69—83.

Pekkanen, J. *The Best Doctors in the U.S.* New York: Seaview Books, 1971.

Pennebaker, J. W. et al. "Don't the Girls Get Prettier at Closing Time." *Personality and Social Psychology Bulletin* 5 (1979): 122—25.

Phillips, D. P. "Airplane Accidents, Murder, and the Mass Media: Towards a Theory of Imitation and Suggestion." *Social Forces* 58 (1980): 1001—24.

— "The Impact of Mass Media Violence on U.S. Homicides." *American Sociological Review* 48 (1983): 560—68.

— "The Influence of Suggestion on Suicide: Substantive and Theoretical Implications of the Werther Effect." *American Sociological Review* 39 (1974): 340—54.

— "Suicide, Motor Vehicle Fatalities, and the Mass Media: Evidence Toward a Theory of Suggestion." *American Journal of Sociology* 84 (1979): 1150—74.

— and L. L. Carstensen. "The Effect of Suicide Stories on Various Demographic Groups, 1968—1985." *Suicide and Life-Threatening Behavior* 18 (1988): 100—14.

Razran, G.H.S. "Conditioned Response Changes in Rating and Appraising Sociopolitical Slogans." *Psychological Bulletin* 37 (1940): 481.

— "Conditioning Away Social Bias by the Luncheon Technique." *Psychological Bulletin* 35 (1938): 693.

Regan, D. T. "Effects of a Favor and Liking on Compliance." *Journal of Experimental Social Psychology* 7 (1971): 627—39.

Rich, J. "Effects of Children's Physical Attractiveness on Teachers' Evaluations." *Journal of Educational Psychology* 67 (1975): 599—609.

Rosen, S., and A. Tesser. "On the Reluctance to Communicate Undesirable Information: The MUM Effect." *Sociometry* 33 (1970): 253—63.

Rosenfeld, P., J. G. Kennedy, and R. A. Giacalone. "Decision Making: A Demonstration of the Postdecision Dissonance Effect." *Journal of Social Psychology* 126 (1986): 663—65.

Rosenfield, D., and W. G. Stephan. "Intergroup Relations Among Children." In *Developmental Social Psychology*, edited by S. Brehm, S. Kassin, and F. Gibbons. New York: Oxford University Press, 1981.

Rosenthal, A. M. *Thirty-eight Witnesses*. New York: McGraw-Hill, 1964.

Rosenthal, M. J., E. Ni, and R. E. Robertson. "A Study of Mother-Child Relationships in the Emotional Disorders of Children." *Genetic Psychology Monographs* 60 (1959): 65—116.

Ross, A. S. "Effect of Increased Responsibility on Bystander Intervention: The Presence of Children." *Journal of Personality and Social Psychology* 19 (1971): 306—10.

Russell, D. "Leave It to the Merry Prankster, the Artful Dodger, and the Body Puncher," *TV Guide*, Dec. 16, 1978.

Sabin, R. *The International Cyclopedia of Music and Musicians*. New York: Dodd, Mead, 1964.

Schein, E. "The Chinese Indoctrination Program for Prisoners of War: A Study of Attempted 'Brainwashing.'" *Psychiatry* 19 (1956): 149—72.

Schmidtke, A., and H. Hafner. "The Werther Effect After Television Films: New Evidence for an Old Hypothesis." *Psychological Medicine* 18 (1988): 665—76.

Schwarz, N. "Experimentelle Untersuchungen zur Reduktion durch Freiheitswerderstellung." Doctoral dissertation, Universität Mannheim, 1980.

Schwarzwald, J., M. Raz, and M. Zvibel. "The Efficacy of the Door-in-the-Face Technique When Established Behavioral Customs Exist." *Journal of Applied Social Psychology* 9 (1979): 576—86.

Segal, H. A. "Initial Psychiatric Findings of Recently Repatriated Prisoners of War." *American Journal of Psychiatry* 61 (1954): 358—63.

Settle, R. B., and L. L. Gorden. "Attribution Theory and Advertiser Credibility." *Journal of Marketing Research* 11 (1974): 181—85.

Sherif, M. et al. *Intergroup Conflict and Cooperation: The Robbers' Cave Experiment*. Norman, Okla.: University of Oklahoma Institute of Intergroup Relations, 1961.

Sherman, S. J. "On the Self-Erasing Nature of Errors of Prediction." *Journal of Personality and Social Psychology* 39 (1980): 211—21.

Smith, G. H., and R. Engel. "Influence of a Female Model on Perceived Characteristics of an Automobile." *Proceedings of the 76th Annual Convention of the American Psychological Association* 3 (1968): 681—82.

Smith, M. M., and R.G.C. Fuller. "Effects of Group Laughter on Responses to Humorous Materials." *Psychological Reports* 30 (1972): 132—34.

Smith, R. E., and S. D. Hunt. "Attributional Processes in Promotional Situations." *Journal of Consumer Research* 5 (1978): 149—58.

Stephan, W. G. "School Desegregation: An Evaluation of Predictions Made in *Brown v. Board of Education*." *Psychological Bulletin* 85 (1978): 217—38.

Stewart, J. E., II. "Defendant's Attractiveness as a Factor in the Outcome of Trials." *Journal of Applied Social Psychology* 10 (1980): 348—61.

Styron, W. "A Farewell to Arms." *New York Review of Books* 24 (1977): 3—4.

Suedfeld, P., S. Bochner, and C. Matas. "Petitioner's Attire and Petition Signing by Peace Demonstrators: A Field Experiment." *Journal of Applied Social Psychology* 1 (1971): 278—8.

Swap, W. C. "Interpersonal Attraction and Repeated Exposure to Rewards and Punishers." *Personality and Social Psychology Bulletin* 3 (1977): 248—51.

Tiger, L., and R. Fox. *The Imperial Animal*. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1971.

Toffler, A. *Future Shock*. New York: Random House, 1970.

Tversky, A., and D. Kahnemann. "Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases." *Science* 185 (1974): 1124—31.

Walker, M. G. "Organizational Type, Rites of Incorporation, and Group Solidarity: A Study of Fraternity Hell Week." Doctoral dissertation, University of Washington, 1967.

West, C. K. *The Social and Psychological Distortion of Information*. Chicago: Nelson-Hall, 1981.

Whiting, J.W.M., R. Klukhohn, and A. Anthony. "The Function of Male Initiation Cermonies at Puberty." In *Readings in Social Psychology*, edited by E. E. Maccoby, T. M. Newcomb, and E. L. Hartley. New York: Holt, 1958.

Whitney, R. A., T. Hubin, and J. D. Murphy. *The New Psychology of Persuasion and Motivation in Selling*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1965.

Wicklund, R. A., and J. C. Brehm. Cited in Wicklund, R. A., *Freedom and Reactance*. Potomac, Md.: Lawrence Erlbaum Associates, 1974.

Wilson, P. R., "The Perceptual Distortion of Height as a Function of Ascribed Academic Status." *Journal of Social Psychology* 74 (1968): 97—102.

Wilson, T. D. et al. "Introspection, Attitude Change, and Behavior Consistency," *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 22, ed. L. Berkowitz. San Diego: Academic Press, 1989.

Wilson, W. R. "Feeling More Than We Can Know: Exposure Effects Without Learning." *Journal of Personality and Social Psychology* 37 (1979): 811—21.

Woodside, A. G., and J. W. Davenport. "Effects of Salesman Similarity and Expertise on Consumer Purchasing Behavior." *Journal of Marketing Research* 11 (1974): 198—202.

Worchel, S. "Beyond a Commodity Theory Analysis of Censorship: When Abundance and Personalism Enhance Scarcity Effects." *Basic and Applied Social Psychology* 13 (1992): 79—90.

— and S. E. Arnold. "The Effects of Censorship and the Attractiveness of the Censor on Attitude Change." *Journal of Experimental Social Psychology* 9 (1973): 365—77.

— and M. Baker. "The Effect of Censorship on Attitude Change: The Influence of Censor and Communicator Characteristics." *Journal of Applied Social Psychology* 5 (1975): 222—39.

Worchel, S., J. Lee, and A. Adewole. "Effects of Supply and Demand on Ratings of Object Value." *Journal of Personality and Social Psychology* 32 (1975): 906—14.

Young, F. W. *Initiation Ceremonies*. New York: Bobbs-Merrill, 1965.

Zajonc, R. B. "The Attitudinal Effects of Mere Exposure." *Journal of Personality and Social Psychology Monographs* 9:2 (part 2) (1968).

— "Feeling and Thinking: Preferences Need No Inferences." *American Psychologist* 35 (1980): 151—75.

— H. Markus, and W. R. Wilson. "Exposure Effects and Associative Learning." *Journal of Experimental Social Psychology* 10 (1974): 248—63.

Zellinger, D. A. et al. "A Commodity Theory Analysis of the Effects of Age Restrictions on Pornographic Materials." Institute for Research in the Behavioral, Economic and Management Sciences, Purdue University, Paper No. 440, 1974.

Zweigenhaft, R. L. "Signature Size: A Key to Status Awareness." *Journal of Social Psychology* 81 (1970): 49—54.



Алфавітний покажчик

А

- Абрамс, Роберт 274
- Австралія, вивчення розміру-статусу 251
- Автоматичне реагування 76—83, 124—132
- Автопілот, принцип сцiально-го доказу 179, 181—185
- Автомобілі:
- аварії 161—162, 167—171, 184—186
 - авторитет 258—259
 - «викидання низького м'яча» 117
 - дефіцит 302—305
 - принцип контрасту 29
 - продажі 192, 197
 - реклама 217
 - симпатія 197
- Авторитет:
- диктат 236—267
 - лікаря 247
- Агресія:
- авіакатастрофи, самогубство 166—167, 172
 - подібність 196
 - фізична привабливість 193
- Адміністрація Ніксона, Уотергейт 59
- Азімов, Айзек 224
- Аллен, Ірвін 299
- Амброуз, Майкл 216
- Американська асоціація боротьби з раком 85
- «Американський торговець» (American Salesman) 89
- Анабаптисти 141, 323
- Антропологія, правило взаємного обміну 20
- Апатія, теорія 153, 156
- Армстронг, Томас 142—146, 149
- Аронсон Еліот — Міллс Джадсон, дослідження 108—109
- Аронсон, Елліот 108—109, 207, 327
- Асоціація американських ветеранів-інвалідів 44
- Атрибути 258—259
- Аукціони, кіно 299

Б

- Бандура, Альберт 139
- Банківський експерт, позірність 257

- Бар-Іланський університет 56
 Бармен, чайові 138
 Барон, Роберт 323
 Безкоштовні зразки 41—44
 Беррі, Дейв 182
 Біблія, авторитет 245
 Бізон, полювання 186
 Бікман, Леонард 255
 Благодійні обіди 219
 Блумінгтон, волонтери 84
 Бойскаути, взаємний обмін
 51—52
 Боннер Том 216
 Братерства, громади 104—108
 – військові 109—110
 – племінні 102—110
 Братства, обряди, ініціації
 102—110
 Браун, Джеррі 40
 Брем, Джек 276
 Брок, Тимоті 288
 Броннер, Фредерик 104
- В**
- Вартові, сектанти 142, 147
 Вбивство, бездіяльність
 спостерігачів 151—158
 Ведення переговорів, експери-
 мент у Каліфорнійському
 університеті (UCLA) 65
 Вергілій 236
 Верховний суд США 292
 Вест, Луїс Джоліон 175
- Вибори:
 – дослідження 85
 – зріст кандидата 330
 – фактор знайомства 200
 – фізична привабливість 194
 Випробування холодом,
 ініціювання 104—105
 Виробники іграшок 80—83
 Виховання дітей:
 – авторитет 245
 – внутрішня відповідальність
 112—116
 Відмова, Дайана Луї 43
 «Відмова-потім-відступ», стра-
 тегія 63—64
 Відповідальність 66
 Відповідальність спостерігача,
 допомога 150—158
 Військові, церемонія посвяти
 109—110
 Військово-морська база
 Конкорд, штат Каліфорнія,
 протест проти зброї 244—245
 Вілсон, Лі Алексис 324
 Вільсон, Брайан С., 244—245
 Вінчі, Леонардо да 73
 Вітальні листівки:
 – від чужих 31
 – симпатія 197—199
 Вітекер, Чак 216
 Влада вплив 250—251
 Внески, політичні, правило
 взаємного обміну 40

Ворчел, Стефан 290
 Вплив, зброя 14—30
 Вразливість 21—24
 Вуд, Роберт 299
 Вушні краплі 248

Г

Гайана, масове самогубство
 43—44, 173—178
 Гало-ефекти 193
 Гаманець, дослідження 163
 Гарвардський університет,
 дослідження 247
 Гете, Йоганн фон 168
 Гіранд, Джо 192, 198
 Гоббс, Томас 245
 Горбачов, Михайло 293
 Гоулднер, Елвін 32
 Граш, Джозеф 327
 Грем, Біллі 138
 Гриффін Мерв 231
 Грін, Донна 281
 Громадські рекламні щити
 89—91
 Груди, огляд, експеримент 270
 Гульбан, Деніел 273—274

Д

Дарлей, Джон 154—155
 Девіс, Джеймс К. 291—293
 Девіс, Нейл 248
 Дейд, округ, «антифосфатний»
 закон 282—283

Дерроу, Кларенс 189
 Дефіцит 268—306
 Дефіцит, спротив 276—284
 «Дженерал Фудз» (General
 Foods), компанія 98
 Дженовезе, випадок 151—
 154
 Дженовезе, Кетрин 150—154
 Джерард, Гарольд 99—102
 Джонс, Джим 173—178
 Джонс, Едвард 94
 Джонсон Ліндон 39
 Джонстаун, масове самогуб-
 ство 43—44, 173—178
 Джорджія, університет 221
 Дзеркало, дослідження
 симпатії 29, 326
 Диллер, Баррі 298—299
 Дин, Джон 60
 Дискотеки, соціальний доказ
 139
 Діловий Ден 232—234
 Діловий костюм, авторитет
 256
 Діти:
 – агресія 195
 – іграшки, дослідження
 275
 – монети, розмір 251
 – психологічний реактивний
 опір 279—281
 – соціальний доказ 140
 – фобія собак 139

Доброчинність:

- зобов'язання 84—85
- правило прихильності 191
- Довіра почуттям 130—133
- Договори, соціально корисні 53
- Дойч, Мортон 99—102
- Доповідь, журнал «Управління торгівлею» 62—63
- Допомога:
 - Ефіопія 33
 - Мексика 33
- Дослідження щодо зв'язку «публічно дане зобов'язання — послідовність дій»:
 - Гарольд Джерард 99—100
 - Мортон Дойч 99—100
- «Дороге = хороше», стерео-тип 19, 23—24
- Друбек, Гаррі 24
- Друбек, Сид 24
- Друга світова війна 87

Е

- Едвардс, Джон 109
- Ейнштейн, Альберт 14
- Економія енергії, дослідження в Айові 121
- Експлуатація:
 - взаємний обмін 44—48
 - дефіцит 273—275
 - тактика «низького м'яча» і 117—124
 - узгодженості 80—83

- Екстремальні ситуації 155—158, 159—162
- Електричний струм:
 - Мілграм, дослідження 236—243
 - посвячення 106—108
- Еліот, Сонні 216
- Емерсон, Ральф Уолдо 31, 124—125, 127, 128
- Енергозбереження, штат Айова 121—124
- Ентоні, А. 103
- Етологія 15—16, 21
- Ефект Вертера 169—171

Є

- Євангельські проповідники 138
- Єльський університет 240

Ж

- «Жертва», методика «відмова-потім-відступ» 64
- Жертва, як не стати 158—162
- Жінки, взаємодія 49—51
- Жуки, хижі 316

З

- Заборгованість, непрохані послуги 48—51
- Заборона застосування мийних засобів, що містять фосфати 282

Закон «про зброю» 281
 Заппа, Френк 307—308
 Збір коштів, «ланчева»
 методика 219—221
 Здоров'я:
 – влада 244, 247—249
 – дефіцит 260—261
 Злочин:
 – інсценування крадіжки,
 послідовність 75—76
 – контакт і взаємодія 210—
 213
 – фізична привабливість
 194—195
 Зміна уявлення про себе
 91—93
 Знаменитості, реклама 218,
 248—249
 Зниження ваги 101
 Зобов'язання 73—74, 83—124

I

Іграшки 80—83, 113—115,
 277—278
 Ізраїль, дослідження 56, 319
 Інспектор пожежної безпеки
 70—71
 Інформація, дефіцит 271

K

Каліфорнійський університет
 (UCLA), експеримент щодо
 торгів 65

Калогрис, Майкл 104
 Кампен Я. 323
 Канада, федеральні вибори 194
 Карлос, дослідження 207—208,
 327
 Картер Джиммі 39
 Кастро, Фідель 94
 Келлерман, Саллі 40
 Келлі, Уорен Дж. 63
 Кеннеді, Джон Ф. 325
 Кеннесо, закон «про зброю»
 281
 Китайський табір військовопо-
 лонених:
 – конкурс політичних нарисів
 96—97
 – письмові заяви 88
 – співпраця 87—88, 92—97
 Кітінг, Чарльз Х., молодший
 40
 Кіч, Маріан 142—150
 Коен, Майкл, 248
 Колекціонування 270
 Колорадо, дослідження пар
 280
 Колумбійський університет,
 гаманець, дослідження,
 163—164
 Колумбус, штат Огайо, явка
 виборців 85
 Комітет щодо перевиборів
 президента (CRP) 59
 Компанія Tupperware 189

- Комплект BUG 42—43
Комп'ютери 311
Конгрес, США 39—40
Кондиціонування повітря,
експеримент 123—124
Конкуренція, дефіцит 296—
300, 303—305
Конкурси:
– письмове зобов'язання,
Amway 82
– політичний нарис 88, 94—98
Контакт, співпраця 202—206
Контакти і взаємодія 199—213
– продавець автомобілів,
приймати сторону покупця
210
– зізнання у скоєнні злочину
210—213
Корейська війна 87
Корнуельський університет,
експеримент щодо дії
правила взаємного обміну
34—35
Корпорація Amway 41, 42—43,
97—98
Коу, Еміль 307
Кохання, перешкоди 279—306
Крейг, Джим 223
Ксерокс, дослідження 17—18,
316
Культи:
– масове самогубство 44,
173—178
– соціальний доказ 140—150,
173—178
Купони на знижку 20
- Л**
- «Лаверн і Ширлі», теле-
серіал 57
Латане, Бібб 154
Лангер, Еллен 17
Латане і Дарлей, погляд
154—155
Лейден, Френк, 224—225
Ленгфорд Девід Л., 215—216
Лікі, Ричард 32
Ліпман Волтер, 134
Ліберт, Роберт 323
Лідді, Дж. Гордон 59
Лікування, помилки 247—248
Луї, Дайана 43
Луссо, Фредерик М., 132
- М**
- Мавпи, авторитет 329
Магрудер, Джеб Стюарт 59
Маккензі, Боб 300
Макре, Норман 311
Маршал, Гері 56—57
Маскі, Едмунд 59
Медитація, трансцендентальна
(ТМ) 77—80
Медсестри, авторитет 247—
248
Мексика, допомога Ефіопії 33

- Методика «відмова-потім-від-ступ» техніка 41—42, 64
- Методика:
- «низького м'яча» 117—124
 - «нога-в-дверях» 89—92
- Метро, експеримент 318
- Міжособистісні відносини, дурна послідовність 129—132
- Міжрасові відносини 199—201, 291—292
- Мілграм, Стенлі 236, 239—245, 259, 318, 328—329
- Мілс, Джадсон 108—109
- Міль, Джон Стюарт 310
- Миське середовище, допомога спостерігачів 150—158
- Мітчелл, Джон 59
- Майхелі, Орестес Дж. 274
- Можлива відповідь, зобов'язання і послідовність 128—129
- Монети:
- експеримент з проханням у студентів 12 центів 196
 - значення розміру 251
- Моріарті, Томас 75
- Мормони 268—273
- Морроу, Ленс 294
- Мосс, Марсель, 45
- Н**
- Надзвичайні ситуації, допомога спостерігача 154—158, 160—162
- «Народний Храм», організація культового типу 173—178
- Насильство і політична нестабільність 290—295
- Нацистська Німеччина 329
- Національний комітет Демократичної партії, напад 59—62
- Непокора 278
- Непрохані зобов'язання 44—48
- Непрохані подарунки 48
- Нерухомість, принцип контрасту 28
- Несправедливий обмін 44—48
- Ніксон, Річард, 325
- Ніксон — Кеннеді, теледебати, 325
- Новини, добра проти поганої 221
- Новобранці, армія 109—110
- «Нью-Йорк Таймс» 273
- Нью-Йорк, дослідження, допомога свідків 151—156
- Ньюкомб, Теодор 75
- «Нью-Орлеанські янголи» 226
- О**
- О'Брайен, Ларрі 61
- Одяг, магазини одягу:
- авторитет 254—258
 - «дороге = хороше» стереотип 18—19

- принцип контрасту 27—28
- О'Коннор, Роберт 140
- Олімпіада 217, 223, 328
- Опера, феномен клаки 180
- Оптимальні умови 290—300
- Особливості спускових гачків 16—18, 20, 22, 316

- П**
- Павлов, Іван 220
- Пайн, Джо 307
- Пакард, Венс 41
- Паління, психологічний реактивний опір 281
- Поллак, Майкл 121—123
- «Пекельний тиждень» 104—106, 111
- Пекканен, Джон 230
- список кращих лікарів 231
- Пенсильванія, вивчення фізичної привабливості злочинців 194, 326
- Пердью, дослідження університету 285—286, 332
- Перша поправка, Конституція США 285
- Перша світова війна 43
- Петиції, підписання 90—92
- Печиво, дослідження, дефіцит 290—291, 295—296, 302
- Письмова заява 94—99
- Письмові зобов'язання 87—88
- безпека водія, комунальні плакати 89—91
- Південна Каліфорнія, університет 105
- Північна Кароліна, експеримент щодо похвали 198
- Північна Кароліна, університет 284
- Підлітки: психологічний реактивний опір 285, 332
- Піттсбург, університет 226
- Плакат, соціальне оголошення 89—91
- Пластична хірургія, реабілітація 325—326
- Племінна поведінка, полювання на бізонів 186—187
- Площі Тяньаньмень 112
- Плюралістичне невігластво, феномен 150, 154—155, 157, 161, 177, 184, 324
- Побиття, випробування 104
- Поведінка тварин:
 - автоматичні реакції, «чип-чип» 15—18, 137, 308—309
 - авторитет 252, 330
 - суперництво, за дефіцитні ресурси 297
- Погрози вбивством, ініціювання 102—110
- Подібність 196
- Покірність 87, 104

- Покупці з Марсу 183
- Політика:
- фактор знайомства 200
 - міжрасові відносини 201—210
 - принцип асоціації 197
- Порчер (опера-хаус) 180—181
- Посвята 102—110
- Поступки, взаємні 51—67
- Похвала 197—199
- Похвали, експеримент 197—199
- Похвали, одруження 197—198
- Правило взаємного обміну 31—67
- Правова система: фізична привабливість 194—195
- «Пригоди Посейдона», фільм 298—300
- Принцип контрасту:
- використання 28—29
 - фізична привабливість 26
 - правило взаємного обміну 59—62
- Принцип соціального доказу 134, 136—138, 140, 149—150, 154, 162, 164, 169, 171—172, 175—189
- Програма, спрямована на боротьбу з курінням 164
- Продаж страхових полісів, подібність 197
- Психологічний опір, цензура 283—284
- Психологічний реактивний опір 284—289
- Публічні зобов'язання 99—102
- Р**
- Радянський Союз, дефіцит 293
- Разран, Грегори 219—220
- Райан, Лео 174
- Расовий конфлікт, США 290—293
- Рассел, Дик 56
- Реабілітація, пластична хірургія 326
- Революція, дефіцит 291—294
- Рейнольдс, Джошуа 63
- Реклама:
- вікові обмеження 285
 - принцип асоціації 213
 - свідчення середньостатистичних людей з вулиці 163, 182
 - клакери 180—181
- «Рекламне століття» (Advertising Age) 328
- Релігія, авторитет 245
- Ресторан, чайові 263—266
- Рефлекси умовні та асоціювання:
- їжа 219—220
 - політика 218—219
 - принцип асоціації 213—231

- реклама 217
- роль матері 217
- синоптики 213—216
- спорт 221—231
- хороша новина — погана новина 221
- Риби:
 - збиткові товари, дефіцит 297
 - конкуренція 297
 - співпраця 22
- Ристон, Волтер 311
- Ритуал залицяння 16
- Риган, Денніс 34—37, 45, 48
- Різдвяні іграшки, купівля 81—83
- Різдвяні листівки, обмін 31
- Рикен, Генрі 141—144, 323
- Роберт, Каветт 139
- Робот, дослідження 112—116
- Розенталь, Е. М. 151—154
- Розмір, сприйняття, авторитет 251—252
- Розсіяний склероз, асоціація 95, 320
- Ромео і Джульєтта, феномен 279—280, 332
- Ростен, Лео 24
- С**
- Сабін, Роберт 180
- Сабіні, Джон 318
- Самогубство 44, 166—173, 177—178
- «Санка», реклама кави 248—249
- Саутон, феномен клаки 180—181
- Свенсон, Ричард 105, 106
- Свобода:
 - автономія 277—278
- Селф, Вільям 299
- Сигнал шлунка 127—128
- Синоптики, асоціації 213—216
- Синьошийка, особливості спускових гачків 16, 316
- Сигал, Генрі 92
- Сміх, механічний 134—137, 180—181, 321—322
- Соціальний доказ 134—178
- Соціальний доказ, фобії 139—140
- Співробітництво:
 - поведінка риб 22
- Спортсмени, участь у рекламі 218
- Спостерігачі, допомога 151—162
- Спростування викладеного, забобони свідомості 78
- Стадо, «Роби, як я» 178
- Стайрон, Вільям 109
- Статус, одяг 257
- Стивенсон, Маклін 197

Сторк, Білл 298
 «Страждання юного Вертера»,
 Гете 168
 Страх стоматологів 164
 Сувеніри, подарунки і допо-
 мога:
 – взаємодія 31—44, 67—72
 – прохання 158—162
 – фізична привабливість 193
 Схвалення, знаменитості 218,
 248—249

Т

Табір, контакти та співпраця
 203—206
 Тайгер, Лайонел 32
 Тактика граничного терміну
 275—276
 Телебачення:
 – CBS 299
 – вплив 322—323
 – механічний сміх 134—138
 Телекомпанія ABC (American
 Broadcasting Company)
 299—300, 135
 Температура води, принцип
 контрасту 26—27
 Технології, інформація
 310—312
 Тинкер, Грант 56—58
 Титули 250—254
 Тонга, церемонія ініціації
 102—104, 108

Торн, Аврил 227
 Торонто, дослідження допомо-
 ги свідка 156
 Тоффлер, Елвін 311
 Трансцендентальна медитація
 (ТМ) 77—80
 Тривога:
 – плавання 164—166
 – ставлення до зубного лікаря
 164, 166
 Туреччина, експеримент
 203—206
 «Тяжка втрата», гіпотеза,
 зв'язок самогубств та
 аварій 167

У

Уайтхед, Альфред
 Норт 20
 Університет Чикаго, Юри-
 дична Школа, 287—288
 Університет штату Огайо,
 випробування 105
 Університет, штат Аризона
 138, 227—228
 Уотергейт, скандал 59—62
 Уявлення про себе 94—95

Ф

Фальсифікування, соціальний
 доказ 180—183
 Фарадей, Майкл 76
 Феномен клаки 180

Фестингер, Леон 75, 141
 Фізична привабливість:
 – позитивні асоціації 193
 – судова система 194—195,
 325—326
 Філіпс, Девід 168—173
 Фільми:
 – аукціони 298—299
 – соціальний доказ 140
 Флорида, дослідження допо-
 моги свідків 157
 Фобії собак, лікування 139
 Фокс, М. У. 15
 Фокс, Робін 32
 Формула Джо Гіларда 192
 Фрезер, Скотт 89—93
 Фридман, Джонатан 89—92,
 113—116
 Фромкін, Ховард 288

Х

Хайдер, Фріц 75
 Харе Кришна, суспільство
 36—39, 46—47
 Харріс, Джеймс 94
 Харчування:
 – асоціації 219
 – влада 330
 Хірургія, пластична 325—326
 Ховард, Деніел 85—86
 Хороший коп / Поганий коп
 210—213
 Храм Меса, 268

Ц

Цензура:
 – дефіцит 284—289
 – телебачення 56—57
 Церковні служки, збирання
 пожертв 138
 Ціни на газ 121—124
 Цінування і послідовність
 74—75, 99

Ч

Чалдині, Ричард 302—305
 Честертон, Г. К. 268
 Читацький відгук, Портленд,
 штат Орегон 132—133

Ш

Шаблезуба морська собачка,
 експлуататорська поведінка 22
 Шайн, Едгар 87, 93—94, 320
 «Щасливі дні», серіал 57
 Шахраї 249, 255
 Шахтар, Стенлі 141—142, 144,
 323
 «Шевроле», продаж 192
 Шекспір, Вільям 214, 279, 328
 Шериф, Музафер 203—206
 Шерман, Стивен Дж. 84—85
 Шкідники, компанії, які
 винищують 319
 Шкільна десеграція 201—
 202, 207
 «Школа обрізання» 103

- Шок майбутнього, Тоффлер
Елвін 311
- Ю**
- Ювелірні вироби, продаж
14—15, 18—19
- Я**
- «Як ви почуваетесь...», мето-
дика 85—86
- Як говорити «ні»:
– 67—72, «Правило взаємного
обміну»
- 124—133, «Зобов'язання
і послідовність»
– 178—188, «Соціальний
доказ»
– 231—235, «Вподобана»
– 259—267, «Авторитет»
– 300—306, «Дефіцит»
- Яловичина,
дефіцит 289
- «Янголи Чарлі», теле-
серіал 26
- Янг, Роберт 248—249,
260—262

Зміст

Подяки	7
Вступ	9
Глава 1. Засоби впливу	14
Глава 2. Правило взаємного обміну	31
Я — тобі, ти — мені... мені... мені	31
Універсальне правило взаємного обміну	35
Правило взаємного обміну нав'язує борги	44
Правило взаємного обміну може ініціювати нерівноцінний обмін	48
Взаємні поступки	51
Як говорити «ні»	67
Глава 3. Зобов'язання і послідовність	73
Забобони свідомості	73
Зобов'язання — ключовий фактор	83
Фокус	93
Очі суспільства	99
Додаткове зусилля	102
Внутрішній вибір	110
Як говорити «ні»	124
Глава 4. Соціальний доказ	134
Істина — це ми	134
Причина смерті — невпевненість	150
Як не стати жертвою	158

Роби, як я.....	162
Як говорити «ні»	178
Глава 5. Вподоба	189
Дружелюбний крадій	189
Фізична привабливість.....	193
Подібність	196
Похвали	197
Контакт і взаємодія	199
Психологічне оброблення з використанням умовних рефлексів і асоціацій	213
Як говорити «ні»	231
Глава 6. Авторитет	236
Керована повага.....	236
Позірність, а не суть.....	249
Титули.....	250
Одяг	254
Атрибути.....	258
Як говорити «ні»	259
Глава 7. Дефіцит	268
Правило малого.....	268
Психологічний реактанс (спротив)	276
Оптимальні умови	290
Як говорити «ні»	300
Епілог. Миттєвий вплив	307
Примітивна згода для автоматичної епохи	307
Примітки за главами.....	316
Література.....	334
Алфавітний покажчик	352

Видання для організації дозвілля

ЧАЛДИНИ Роберт
Психологія впливу

Головний редактор *С. С. Скляр*
Завідувач редакції *К. В. Новак*
Відповідальний за випуск *О. М. Пікалова*
Редактор *О. М. Журенко*
Художній редактор *С. В. Місяк*
Технічний редактор *В. Г. Євлахов*
Коректор *Д. А. Шелест*

Підписано до друку 03.06.2015.
Формат 84x108/32. Друк офсетний.
Гарнітура «Minion Pro». Ум. друк. арк. 19,32.
Наклад пр. Зам. № .

Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля»
Св. № ДК65 від 26.05.2000
61140, Харків-140, просп. Гагаріна, 20а
E-mail: cop@bookclub.ua

Віддруковано з готових діапозитивів
у ДП «Видавництво та типографія “Таврида”»
95040, Україна, АРК, м. Симферополь,
вул. Ген. Васильєва, 44

Видавництво Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля»
www.trade.bookclub.ua

ГУРТОВИЙ ПРОДАЖ КНИГ ВИДАВНИЦТВА

ХАРКІВ

ДП з іноземними інвестиціями
«Книжковий Клуб
“Клуб Сімейного Дозвілля”»

61140, м. Харків-140,
просп. Гагаріна, 20-А
тел/факс +38 (057) 703-44-57
e-mail: trade@bookclub.ua
www.trade.bookclub.ua

Київська філія

04073, м. Київ, просп. Московський, 6, кімн. 35,
тел. +38 (067) 575-27-55
e-mail: kyiv@bookclub.ua

Одеська філія

65017, м. Одеса, вул. Малиновського, 16-А, кімн. 109
тел. +38 (067) 572-44-28
e-mail: odessa@bookclub.ua

Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля»

служба роботи з клієнтами:

тел. +38 (057) 783-88-88
e-mail: support@bookclub.ua
Інтернет-магазин: www.bookclub.ua
«Книжковий клуб», а/с 84, Харків, 61001

Чалдині Р.

Ч-16 Психологія впливу / Роберт Б. Чалдині; пер. з англ. М. Ско-
робогатова. — Харків : Книжковий Клуб «Клуб Сімейного
Дозвілля», 2015. — 368 с.

ISBN 978-966-14-9841-8 (PDF)

УДК 316.6
ББК 88.5