

Р о б е р т Ч а л д и н и

# ПСИХОЛОГИЯ ВЛИЯНИЯ



УБЕЖДАЙ  
ВОЗДЕЙСТВУЙ  
ЗАЩИЩАЙСЯ



Сам себе психолог (Питер)

Роберт Чалдини

**Психология влияния. Убеждай,  
воздействуй, защищайся**

«Питер»

2009, 2001

УДК 316.632

ББК 88.53

**Чалдини Р. Б.**

Психология влияния. Убеждай, воздействуй, защищайся /  
Р. Б. Чалдини — «Питер», 2009, 2001 — (Сам себе психолог  
(Питер))

ISBN 978-5-4461-1594-5

Что может заставить человека сказать «да»? Каковы принципы и наиболее эффективные приемы влияния и убеждения? Исчерпывающие ответы на эти вопросы вы найдете в новом, переработанном и дополненном, издании книги, которое подкупает читателя не только потрясающей информативностью, но и легким стилем и эффектной подачей материала. Книга Роберта Чалдини, признанного мастера влияния и убеждения, выдержала в США пять изданий, ее тираж давно уже превысил 2 500 000 экземпляров. Она адресована всем, кто работает с людьми: политикам и бизнесменам, врачам и юристам, психологам, педагогам, менеджерам, тем, кто по роду деятельности должен убеждать, воздействовать, оказывать влияние.

УДК 316.632

ББК 88.53

ISBN 978-5-4461-1594-5

© Чалдини Р. Б., 2009, 2001

© Питер, 2009, 2001

## Содержание

Об авторе	6
Предисловие	7
Комментарий к пятому изданию книги «Психология влияния»	8
Введение	10
Глава 1	12
Щелк, зажужжало	15
Ставка на стереотипное[5] мышление	19
Спекулянты	22
Джиу-джитсу	24
Выводы	28
Контрольные вопросы	29
Глава 2	30
Как работает это правило	35
Конец ознакомительного фрагмента.	38

# Роберт Б. Чалдини

## Психология влияния. Убеждай, воздействуй, защищайся

© 2009, 2001 Pearson Education, Inc.



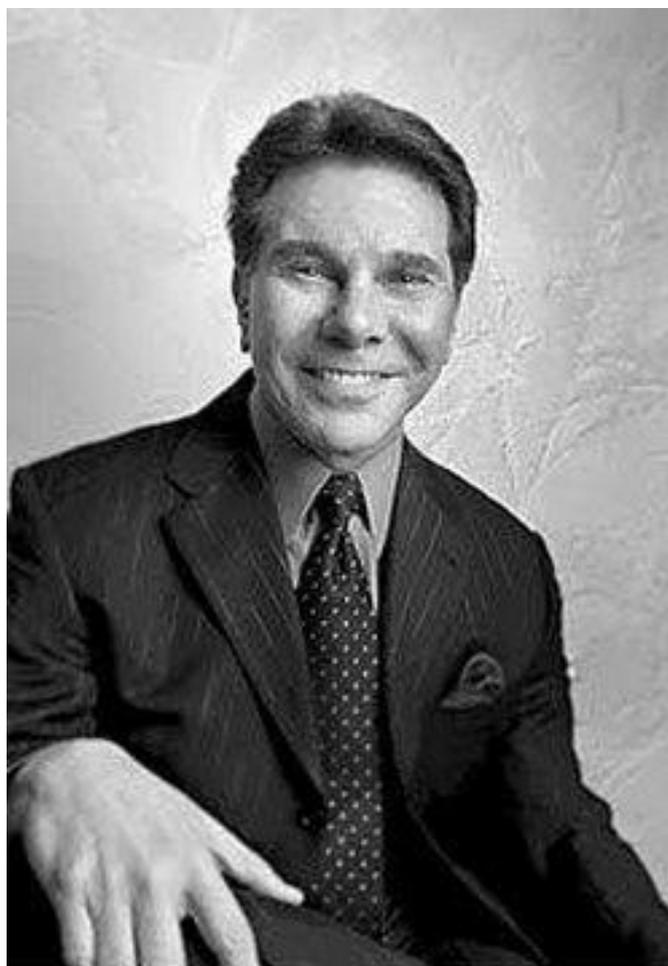
Boston • New York • San Francisco  
Mexico City • Montreal • Toronto • London • Madrid • Munich • Paris  
Hong Kong • Singapore • Tokyo • Cape Town • Sydney

© Перевод на русский язык ООО Издательство «Питер», 2020

© Издание на русском языке, оформление ООО Издательство «Питер», 2020

© Серия «Сам себе психолог», 2020

## Об авторе



Роберт Б. Чалдини – профессор психологии и член правления Университета штата Аризона, где он также руководит научными исследованиями аспирантов. Он получил свои степени бакалавра, магистра и доктора психологии в университетах Висконсина, Северной Каролины и в Колумбийском университете соответственно. Доктор Чалдини бывший президент Ассоциации личности и социальной психологии.

Свой непроходящий интерес к хитросплетениям социального влияния он объясняет тем, что вырос в итальянской семье, но преимущественно польском окружении, в исторически немецком городе Милуоки, расположенном в «сельском» штате.

## Предисловие

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

Материал новой версии «Психологии влияния» может быть с большой пользой применен на практике, и в то же время он является научно документированным. Кроме того, чтение этой книги доставляет большинству людей удовольствие. «Психология влияния» лишней раз подтверждает: материал, который часто кажется сухим и излишне научным, при должной подаче может оказаться свежим, полезным и легким для усвоения.

## Комментарий к пятому изданию книги «Психология влияния»

За время, прошедшее с момента опубликования первого издания «Психологии влияния», произошло многое, на мой взгляд, заслуживающее внимания. Теперь мы знаем о механизмах влияния гораздо больше, чем раньше. В изучении науки убеждения, причин податливости и изменения психологи продвинулись далеко вперед, и я постарался отразить на страницах книги этот прогресс. Я не только пересмотрел и обновил материал, но уделил особое внимание информации об общественной культуре и новых технологиях, а также исследованиям межкультурного общественного влияния – тому, насколько схоже или различно влияние в разных культурах.

В новом издании я также использовал отзывы тех людей, которые прочитали предыдущие версии этой книги. Многие осознали, что в определенные моменты столкнулись с рычагами влияния, и в письмах рассказали мне о своих случаях. Насколько легко мы становимся жертвами «профессионалов уступчивости» в повседневной жизни, вы убедитесь в «Отчетах читателей», приведенных в конце глав. Я глубоко признателен людям, которые помогли мне выпустить эту книгу. Некоторые из моих коллег прочитали черновик рукописи и сделали ценные замечания, улучшив тем самым окончательный вариант. Это Гас Левин, Дуг Кенрик, Арт Бимэн и Марк Занна. Кроме того, первый вариант был прочитан несколькими членами моей семьи и моими друзьями – Ричардом и Глорией Чалдини, Бобеттой Горден и Тедом Холлом. Они не только эмоционально поддержали меня, но и дали моей книге объективную оценку, которая была мне просто необходима.

Немало людей внесли конкретные полезные предложения относительно содержания отдельных или нескольких глав. Это Тодд Андерсон, Сэнди Брэйвер, Кэтрин Чемберс, Джуди Чалдини, Нэнси Айзенберг, Ларри Эткин, Джоан Герстен, Джеф Голдштейн, Бетси Хэнс, Валери Хэнс, Джо Хепворт, Холли Хант, Энн Инскип, Барри Лешовиц, Дарвин Линдер, Дебби Литтлер, Джон Моуэн, Игорь Павлов, Янис Познер, Триш Пурье, Мэрилин Рол, Джон Райх, Питер Рейнген, Дайана Рабл, Филис Сенсениг, Роман и Генри Уэллмэны. Я благодарен людям, способствовавшим выходу книги в свет. Джон Стэйли был первым профессиональным издателем, который признал высокий потенциал проекта. Джим Шерман, Эл Готэлс, Джон Китинг, Дэн Вагнер, Далмас Тэйлор, Венди Вуд и Дэвид Уотсон дали первые положительные отзывы и тем самым вдохновили как автора, так и редакторов. Мои редакторы в «Эллин и Бэкон», Кэролайн Меррил и Джоди Девайн, были неизменно приятными, всегда готовыми помочь и понимающими. Кроме того, я хочу поблагодарить некоторых читателей, приславших свои отзывы: Эмори Гриффита (Уитон колледж); Роберта Левина (Калифорния, Фресно); Джеффри Левина и Луиса Мора (Университет Джорджии); Дэвида Миллера и Ричарда Роджерса, Дэйтона Бич (Комьюнити колледж). Настоящее издание существенно выиграло от замечаний Ассада Аззи (Йельский университет); Роберта М. Брэди (Университет Арканзаса); Брайана М. Коэна (Техасский университет в Сан-Антонио); Кристиана Б. Грэнделла (Университет Флориды); Кэтрин Гудвин (Университет Аляски); Роберта Г. Лоудера (Университет Брэдли); Джеймса У. Майкла-младшего (Вирджинский политехнический институт и Университет Вирджинии); Юджина П. Шихана (Университет Северного Колорадо); Джефферсона Э. Сингера (Коннектикутский колледж); Сэнди У. Смита (Университет Мичигана). Кроме того, я благодарен высококвалифицированному редактору Лауре Маккенна.

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

Я также хочу поблагодарить людей, которые – либо непосредственно, либо через преподавателей посещаемых ими курсов – способствовали появлению в этом издании «Отчетов

читателей». Это Пэт Боббс, Анни Карто, Уильям Купер, Алисия Фридман, Уильям Грациано, Марк Хастингс, Эндайэху Кенди, Данута Лубничка, Джеймс Майклс, Стивен Мойзи, Пол Р. Нэйл, Алан Дж. Резник, Дэрил Рецлафф, Джеффри Розенбергер, Дэн Свифт и Карла Вакс.

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

*Роберт Б. Чалдини*

## Введение

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

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

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

Конечно, «профессионалы уступчивости» – не единственные люди, которые используют рассматриваемые нами принципы. Все мы, с одной стороны, применяем их, а с другой – оказываемся в какой-то степени их жертвами в ходе повседневных взаимодействий с соседями, друзьями, возлюбленными, детьми. Но люди, старающиеся непременно добиться от других уступчивости, имеют нечто большее, чем смутное понимание того, что срабатывает. Наблюдая за ними, можно получить богатейшую информацию об уступчивости. Я в течение трех лет сочетал свои экспериментальные исследования с гораздо более увлекательной программой систематического погружения в мир «профессионалов уступчивости» – торговых агентов, сборщиков средств, вербовщиков, работников рекламы и др.

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

Чаще всего, однако, я использовал так называемое наблюдение в качестве участника – специальный подход, при применении которого исследователь играет роль шпиона. Скрывая свою личность и намерения, исследователь внедряется в интересующее его общество и стано-

вится членом группы, которую намеревается изучить. Поэтому, когда я хотел узнать о тактике людей, работающих в организации по продаже энциклопедий (или пылесосов, или фотографических портретов), я откликался на все объявления, в которых говорилось о наборе желающих получить соответствующую подготовку, и представители различных фирм обучали меня своим методам. Используя подобные, но не идентичные подходы, я сумел проникнуть в рекламные, информационные и другие агентства и изучить специальные методики. Таким образом, большинство доказательств, представленных в этой книге, получено на основе моего личного опыта работы во многих организациях, основной целью которых является заставить потенциальных клиентов сказать «да».

Один аспект того, что я узнал за этот трехлетний период наблюдения в качестве участника, был особенно поучительным. При существовании тысяч различных тактик получения согласия большая их часть попадает в шесть основных категорий, каждая из которых соответствует одному из фундаментальных психологических принципов, лежащих в основе человеческого поведения. В книге описываются эти шесть главных принципов, по одному в каждой главе. Все принципы: принцип последовательности, принцип взаимного обмена, принцип социального доказательства, принцип авторитета, принцип благорасположения, принцип дефицита – рассматриваются с точки зрения их приложения к общественной жизни и с точки зрения того, как они могут быть использованы «профессионалами уступчивости», которые основывают на них свои просьбы о приобретениях, денежных пожертвованиях, концессиях, голосах, согласии и т. д.<sup>1</sup>

Наконец, я исследовал, как именно каждый принцип вынуждает людей говорить «да», не задумываясь. Можно предположить, что быстрый темп и информационная насыщенность современной жизни будут способствовать все большему распространению «неразмышляющей податливости» в будущем. Следовательно, для общества будет чрезвычайно важно понять механизмы автоматического влияния.

---

<sup>1</sup> Следует отметить, что я не включил в число шести главных принципов простое правило «личного материального интереса» – каждый человек хочет получить как можно больше и заплатить как можно меньше за свой выбор. Я вовсе не считаю, что желание максимально увеличить выгоды и максимально уменьшить издержки не является важным при выработке решений и что «профессионалы уступчивости» игнорируют это правило. Напротив: в ходе своих исследований я часто видел, как эти люди использовали (иногда честно, иногда – нет) принуждающий подход типа «я могу дать тебе очень многое». В этой книге я предпочитаю не разбирать отдельно правило личного интереса, поскольку рассматриваю его как некую аксиому, заслуживающую признания, но не подробного описания.

# Глава 1

## Рычаги влияния

*Общество движется вперед путем увеличения числа операций, которые может осуществлять, не раздумывая над ними.*  
*Альфред Норт Уайтхед*



Однажды мне позвонила подруга, которая недавно открыла в Аризоне магазин индийских ювелирных изделий. У нее кружилась голова от любопытной новости. Только что в ее жизни случилось нечто поразительное, и она думала, что я как психолог мог бы ей многое объяснить. Речь шла о партии ювелирных изделий из бирюзы, с продажей которых у нее возникли трудности. Был пик туристического сезона, магазин полон покупателей, изделия из бирюзы были хорошего качества для той цены, которую она запрашивала; однако эти изделия почему-

то плохо раскупались. Моя подруга испробовала пару стандартных торговых трюков, чтобы исправить положение. Она попыталась привлечь к описываемым изделиям внимание, передвинув витрину с ними ближе к центру магазина, – неудачно. Тогда она сказала продавцам, чтобы они усиленно «проталкивали» этот товар, – опять безуспешно. Наконец вечером перед отъездом по делам за город моя подруга второпях нацарапала старшей продавщице сердитую записку: «х на 1/2 цену на всю бирюзу», надеясь просто отделаться от уже вызывающих отвращение предметов, пусть даже ценой убытка. Через несколько дней она вернулась и обнаружила, что все изделия из бирюзы проданы, однако была поражена: поскольку ее служащая вместо «1/2» прочитала «2», вся партия была продана вдвое дороже!

Вот тогда-то подруга и позвонила мне. Я сразу понял, что случилось, но сказал, что если она хочет услышать объяснение, то должна выслушать мою историю. В действительности эта история не моя; она об индюшках-наседках и имеет отношение к сравнительно молодой науке – этологии, изучающей животных в естественных условиях. Индюшки – хорошие матери – любящие, внимательные, бдительно охраняющие своих птенцов. Индюшки тратят много времени, ухаживая за птенцами, согревая, чистя и сгоняя их в кучу. Но есть нечто странное в их поведении. По существу, материнский инстинкт «включается» у индюшек одним единственным звуком: «чип-чип» молодых индюшат. Другие свойства определения, такие как запах или внешний вид, похоже, играют меньшую роль. Если цыпленок издаст звук «чип-чип», его мать о нем позаботится; если нет – мать его проигнорирует и может даже убить. Ориентация индюшек-наседок единственно на звук была проиллюстрирована исследователем поведения животных М. У. Фоксом (Fox, 1974). Он описал эксперимент с индюшкой и искусственным хорьком. Для индюшки-наседки хорек является естественным врагом; при его приближении индюшка издаст пронзительные крики, атакует его клювом и когтями. Экспериментаторы выяснили, что даже чучело хорька, притянутое бечевкой к наседке, провоцирует ее на немедленную и неистовую атаку. Но когда к этому же чучелу присоединился механизм, воспроизводящий звук «чип-чип», индюшка не только принимала приближающегося хорька, но и забирала его под себя. Когда звук отключался, чучело хорька снова вызывало злобную атаку.

## Щелк, жужжало

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

Так называемые модели зафиксированных действий могут включать в себя сложную последовательность действий; например, целые ритуалы ухаживания или спаривания. Основной характерной чертой этих моделей является то, что составляющие их действия каждый раз повторяются фактически тем же самым образом и в том же самом порядке. Это почти так же, как если бы эти модели были записаны на магнитофонные ленты, находящиеся внутри животных. Когда ситуация обязывает к ухаживанию, «воспроизводится» соответствующая пленка; когда ситуация обязывает к материнству, начинает «воспроизводиться» пленка материнского поведения. *Щелк* – и начинает проигрываться соответствующая запись; *жужжание* – и разворачивается определенная последовательность действий. Самое интересное – как записи включаются. Например, когда мужская особь какого-либо вида животных защищает свою территорию, сигналом, включающим запись бдительности, агрессивности и, если нужно, бойцовского поведения, служит вторжение другой мужской особи того же вида. Но в системе есть причуда. «Спусковым крючком» является не соперник в целом; это какая-то его специфическая черта. Зачастую на первый взгляд эта черта – спусковой крючок – кажется совершенно незначительной. Иногда такой чертой является определенный оттенок цвета. Опыты этологов показали, что, например, мужская особь зарянки, действующая как бы в ситуации, когда соперник-зарянка проник на ее территорию, будет энергично атаковать всего лишь связку красных перьев (Lack, 1943). В то же самое время зарянка-самец проигнорирует прекрасную искусственную копию мужской особи своего вида без красных грудных перьев. Аналогичные результаты были получены при исследовании другого вида птиц – варакушки, для которого подобным спусковым крючком является специфический голубой оттенок грудных перьев (Reippen, 1960).

Так, используя свойства, служащие спусковыми крючками, можно заставить животных реагировать способами, совершенно не соответствующими ситуации. Однако мы должны осознать две вещи. Во-первых, автоматические модели фиксированных действий очень хорошо работают большую часть времени.

Например, поскольку только здоровые, нормальные индюшата издают особый звук «чип-чип», индюшка по-матерински реагирует только на него, и потому почти всегда поступит правильно. Требуется ловкач типа ученого, чтобы ее «записанная на магнитофон» реакция выглядела глупой. Во-вторых, необходимо понять, что и у нас имеются «записанные» модели поведения; и хотя они обычно приносят нам пользу, черты, играющие роль спускового крючка, могут быть использованы для того, чтобы одурачить нас, заставить проигрывать записи несвоевременно.<sup>2</sup>

Интересный эксперимент провела гарвардский социальный психолог Эллен Лангер (Langer, Blank & Charnowitz, 1978). Согласно одному широко известному принципу человеческого поведения, когда мы просим кого-нибудь сделать нам одолжение, мы добиваемся боль-

---

<sup>2</sup> Хотя существует определенное сходство между этим видом автоматического реагирования у людей и животных, существуют также и важные различия. Автоматические реакции у людей имеют скорее приобретенный, чем врожденный характер; поведенческие модели людей отличаются большей гибкостью по сравнению с подобными моделями высокоорганизованных животных; кроме того, у людей роль пускового механизма может играть большее количество факторов.

шего успеха, если представляем причину. Людям нравится иметь причины для того, что они делают. Лангер продемонстрировала верность этого утверждения, прося о небольшой услуге у людей, стоящих в очереди, чтобы воспользоваться библиотечной копировальной машиной: *«Простите, у меня пять страниц. Могу я воспользоваться ксероксом, потому что я спешу?»*

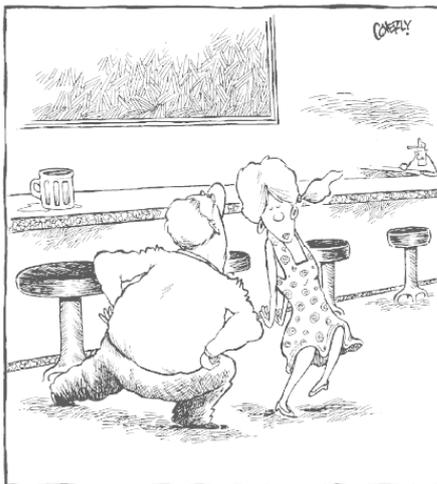
Эффективность таким образом сформулированного требования была очень высокой: 94 % тех, кого просила Элен Лангер, позволили ей проскочить без очереди. В другом случае психолог сформулировала свою просьбу в такой форме: *«Простите, у меня пять страниц. Могу я воспользоваться ксероксом без очереди?»*

В этой ситуации только 60 % тех, кого она просила, согласились. На первый взгляд кажется, что основным различием между двумя приведенными формулировками просьбы была дополнительная информация, представленная словами «потому что я спешу». Но третий эксперимент показал, что это не совсем так. Похоже, что значение имело не все уточнение, а только первое «потому что». В третьем случае Лангер использовала связку «потому что», а затем, не добавляя ничего нового, просто вновь утверждала очевидное: *«Простите, у меня пять страниц. Могу я воспользоваться ксероксом, потому что мне надо сделать несколько копий?»* И вновь почти все (93 %) согласились, хотя никаких реальных объяснений, никакой новой информации не было добавлено. Как звук «чип-чип» вызывала индюшек автоматический материнский отклик – даже если он исходил от искусственного хорька, – слова «потому что» запускали автоматическую реакцию уступчивости у субъектов исследования Лангер, хотя им не всегда в дальнейшем объясняли причину необходимости уступки.<sup>3</sup> *Щелк, жуужжит!*



---

<sup>3</sup> Возможно, обычный ответ детей на вопрос «почему?» – «потому что... просто потому» – можно объяснить тем, что дети очень проницательны и осознают, какую необыкновенную власть имеет над взрослыми слово *потому*.



*Дуг узнает, что Эллиен – тоже орнитолог,  
и ритуал ухаживания начинается...*

### **Рис. 1.1. Щелк, зажужжало**

Укоренившиеся в человеческом обществе ритуалы ухаживания являются менее жесткими по сравнению с ритуалами в животном мире. Однако исследователи обнаружили много общего в моделях ухаживания, используемых в различных человеческих культурах (Buss, 1989; Kenrick & Keefe, 1992). Например, в личных объявлениях во всем мире женщины описывают свою физическую привлекательность, в то время как мужчины трубят о своем материальном благосостоянии (Buss & Kenrick, 1998)

#### **ОТЧЕТ ЧИТАТЕЛЯ 1.1**

##### **(аспиранта школы менеджмента)**

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

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

**Примечание автора:** обратите внимание, что в этой истории, как и в случае с торговцами изделиями из бирюзы, покупатель, желающий приобрести хороший товар, игнорировал более дешевые украшения. Я уверен, что у стереотипа «дорогое = хорошее» существует и обратная сторона: «дешевое =

плохое». Кстати, в английском языке прилагательное *cheap* (дешевый) имеет значение не только «недорогой», но и «неполноценный», «некачественный».

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



*Возможно, мсье предпочитает что-нибудь подороже?*

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

© The New Yorker Collection, 1996, by Gahan Wilson. From cartoonbank.com. All rights reserved

Покупатели – по большей части состоятельные отпускники, плохо разбирающиеся в бирюзе, – руководствовались стандартным принципом-стереотипом: «дорогое = хорошее». Многочисленные исследования показывают, что люди, которые не уверены в высоком качестве товара, часто пользуются этим стереотипом (смотрите данные в работе Olson, 1977). Людям, которым требовались «хорошие» ювелирные изделия, подорожавшие изделия из бирюзы показались более ценными и желанными. Таким образом, цена превратилась в черту, играющую роль спускового крючка при определении качества; один только бросающийся в глаза рост цены привел к бросающемуся в глаза увеличению объема продаж жаждущим высокого качества продукции покупателям.<sup>4</sup> *Шелк, зажуужжало!*

<sup>4</sup> Классическим примером является феномен торговой марки *Chivas Scotch Whiskey*. Объемы продаж виски этой марки резко возросли после того, как на этот продукт была установлена цена, существенно превышающая цены конкурирующих марок. Характерно, что сам по себе продукт несколько не изменился (Aaker, 1991).

## Ставка на стереотипное<sup>5</sup> мышление

Легко обвинять туристов в их глупых решениях относительно покупок. Однако более пристально взглянув на ситуацию, можно дать ей объективное объяснение. Покупатели были людьми, которых воспитали на правиле «вы получаете то, за что платите» и которые видели, что это правило подтверждалось в их жизни неоднократно. Вскоре они модифицировали это правило в утверждение «дорогое = хорошее». Стереотип «дорогое = хорошее» достаточно эффективно работал в их прошлом, поскольку в норме цена предмета возрастает по мере увеличения его ценности; более высокая цена, как правило, соответствует более высокому качеству. Поэтому неудивительно, что, не имея особых познаний в ювелирном деле, покупатели определили достоинство ювелирных изделий по их стоимости (Rao & Monroe, 1989).

Хотя покупатели бирюзы, скорее всего, не осознавали этого, они сделали ставку на стереотипное мышление. Вместо того чтобы хорошенько подумать и потратить время на выявление признаков, которые могли указать истинную стоимость изделий из бирюзы, они пошли по кратчайшему пути и сосредоточили внимание на цене как единственной критерии качества товара. Покупатели сделали ставку на то, что цена адекватно соответствует стоимости и качеству продукта, и этой информации им было достаточно. В данном случае из-за ошибки продавца, перепутавшего «1/2» и «2», оказалось, что они сделали неправильную ставку. Однако весь их жизненный опыт показывал, что обычно этот стереотип отражает самый рациональный подход к решению проблемы. Фактически автоматическое, стереотипное поведение у людей превалирует, поскольку во многих случаях оно наиболее целесообразно (Gigerenzer & Goldstein, 1996), а в других случаях – просто необходимо (Bodenhausen & Macrae & Sherman, 1999; Fiske & Neuberg, 1990). Мы с вами существуем в необыкновенно разнообразном окружении. Для того чтобы вести себя в нем адекватно, нам нужны кратчайшие пути. Не следует ожидать от себя осознания и анализа всех аспектов каждой личности, события или ситуации, с которыми мы сталкиваемся. У нас нет на это времени, энергии или нужных способностей. Нам приходится очень часто пользоваться стереотипами для классификации вещей в соответствии с немногими ключевыми чертами, а затем реагировать не задумываясь, когда мы сталкиваемся с той или иной чертой, играющей роль спускового крючка.

Не всегда поведение, которое начинает проигрываться, соответствует ситуации, потому что даже самые лучшие стереотипы и черты, играющие роль спускового крючка, не всегда срабатывают. Но мы признаем их несовершенство, поскольку реально не существует другого выбора. Без этих стереотипов мы были бы словно заморожены – регистрируя, оценивая, проверяя, – пока время для действия стремительно проносится мимо. Судя по всему, мы будем в еще большей степени полагаться на стереотипы в будущем. Поскольку стимулы, наполняющие нашу жизнь, продолжают становиться все более сложными и разнообразными, мы вынуждены все больше зависеть от своей способности рационально мыслить и действовать, чтобы справиться с потоком всех этих стимулов.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> В оригинале используется слово *shortcut*, которое означает и «ярлык для запуска программы» (этот смысл данного слова известен пользователям компьютеров), и «кратчайший путь», и «экономный, рациональный путь достижения чего-либо», и «стереотип». Мы предпочли перевести его как «стереотип», огласив в данном примечании весь список значений. – *Примеч. пер.*

<sup>6</sup> Возьмите, например, «усовершенствование», предлагаемое цивилизацией, – купон, дающий право на скидку (Zimatore, 1983). Наличие купона позволяет покупателям допускать, что они дешевле купят что-либо при его предъявлении. Степень, до которой мы научились механически оперировать этим допущением, хорошо иллюстрируется опытом одной компании, занимающейся продажей автомобильных шин. Разосланные по почте купоны, которые – из-за типографской ошибки – не предлагали получателям никаких льгот, вызвали такой же покупательский отклик, как и правильно напечатанные купоны, которые предлагали существенную экономию. Дело в том, что мы ожидаем от подобных купонов двойной услуги. Мы не только предполагаем, что они сэкономят нам деньги, но также ожидаем, что они сэкономят нам время и умственную энергию.

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

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

Итак, похоже, что когда реагирование по типу *щелк, зажужжало* становится опасным, мы обеспечиваем себя страховочной сеткой. Мы начинаем борьбу с соблазном автоматически отреагировать на один-единственный (играющий роль спускового механизма) элемент имеющейся в нашем распоряжении информации, когда встающая перед нами проблема является для нас важной. Без сомнения, так происходит в большинстве случаев (Leippe & Elkin, 1987). Однако все не так просто. Вспомните, ранее мы узнали, что люди склонны осмысленно реагировать только тогда, когда у них есть желание и возможность анализировать информацию. Я пришел к выводу, что напряженный ритм современной жизни часто не позволяет нам при-

нимать полностью осмысленные решения даже по многим важным для нас вопросам (Cohen, 1978; Milgram, 1970). Иногда вопросы бывают такими сложными, время – таким ограниченным, отвлекающие моменты – такими назойливыми, эмоциональное возбуждение – таким сильным, умственное напряжение – таким высоким, что мы не в состоянии быть внимательными и действовать обдуманно. Важен вопрос или нет – мы вынуждены мыслить стереотипно.<sup>7</sup> Здесь уместно будет поговорить о фатальных последствиях так называемого *феномена капитанства* (Foushee, 1984). Специалисты Федеральной авиационной администрации (Federal Aviation Administration), занимающиеся установлением причин несчастных случаев, обратили внимание, что нередко очевидная ошибка капитана не исправляется другими членами команды, что приводит к крушению. Похоже, несмотря на очевидную личную значимость вопросов, связанных с управлением самолетом, члены команды использовали правило-стереотип «если так говорит специалист, это должно быть верно», не обращая внимания на гибельную ошибку капитана (Harper, Kidera & Cullen, 1971). В воспоминаниях Джона Уотсона (John Watson), возглавлявшего *IBM*, также содержится подтверждение этого феномена. Во время Второй мировой войны Уотсону было поручено расследование причин авиакатастроф, в которых пострадали или погибли представители высшего офицерского состава. Одна из самых знаменитых авиакатастроф произошла следующим образом. У генерала Узала Энта (Uzal Ent) внезапно заболел второй пилот, и его заменили другим летчиком, который счел за необыкновенную честь лететь вместе с легендарным генералом. Во время взлета генерал Энт начал напевать про себя, покачивая в такт головой. Новый второй пилот воспринял этот жест как приказ поднять шасси. Несмотря на то что самолет явно не набрал необходимой скорости, он выполнил «приказ», что привело к падению самолета. В результате крушения позвоночник генерала был поврежден лопастью пропеллера – и генерал остался парализованным. Уотсон так описал объяснения второго пилота: «Когда я читал рапорт второго пилота, я спросил его, почему он поднял шасси, если знал, что самолет не сможет взлететь? “Я думал, что генерал приказал мне”, – ответил он. Этот парень был глуп».

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

---

<sup>7</sup> Заметьте, что даже если мы не всегда применяем комплексный подход к решению важных для нас проблем, мы хотим, чтобы те, кто является для нас авторитетом в той или иной области – врачи, бухгалтеры, юристы, брокеры, – применили бы этот подход за нас (Kahn & Wagon, 1995). Когда мы стоим перед необходимостью сделать нелегкий выбор, нам нужен подробный, добросовестный анализ ситуации, и часто мы идем по самому простому пути: перекладываем эту задачу на тех людей, мнению которых мы доверяем.

## Спекулянты

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

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

Вот, например, какой смертельный трюк разыгрывают самки-убийцы одного рода жуков-светляков (*photuris*), чтобы расправиться с самцами другого рода (*photinus*). Вполне понятно, что самцы *photinus* тщательно избегают контакта с кровожадными самками *photuris*. Но за многие века самки-охотницы нашли слабое место у своей жертвы – у светляков *photinus* есть специальный мерцающий код ухаживания, которым они сигнализируют друг другу о готовности к спариванию. Каким-то образом самки *photuris* перехватили код ухаживания *photinus*. Убийца подражает своей жертве, а затем пирует над телами самцов, чьи включившиеся записи ухаживания заставляют их механически лететь в объятия смерти, а не любви (Lloyd, 1965).<sup>8</sup> Практически все формы жизни, вплоть до самых примитивных патогенных микроорганизмов, имеют своих мимикрирующих. «Умные» бактерии и вирусы, симулируя свойства необходимых для нормальной жизнедеятельности гормонов или питательных веществ, могут проникать в здоровые клетки организма хозяина. В результате здоровые клетки по своей «наивности» начинают культивировать в себе возбудителей таких заболеваний, как бешенство, мононуклеоз, грипп (Goodenough, 1991).

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

Существует группа людей, которые очень хорошо знают, где находятся рычаги автоматического влияния, и которые регулярно и умело применяют их, чтобы добиться того, чего они хотят. Такие люди идут от одной социальной встречи к другой, требуя от других уступок своим желаниям, причем их успех поразителен. Секрет этого успеха заключается в том, как они

---

<sup>8</sup> Создается впечатление, что способность самцов реагировать на ложные брачные сигналы распространяется и на людей. Два биолога из Венского университета (Astrid Jette & Karl Grammer) незаметно подвергли нескольких юношей воздействию химического препарата (так называемого копулина), имитирующего вагинальные запахи, и затем предложили им оценить привлекательность ряда женских лиц. Под влиянием препарата молодые люди более высоко оценивали привлекательность практически всех изображенных женщин, как будто индивидуальные различия между ними оказались сглажены («For Women», 1999).

формулируют свои требования, как они обеспечивают себя тем или иным рычагом влияния из числа существующих в рамках социального окружения. «Профессионалу уступчивости» может потребоваться всего лишь одно правильно выбранное слово, которое включит внутри нужного человека запись автоматического поведения. И поверьте, эксплуататоры людей быстро учатся извлекать выгоду из нашей тенденции механически реагировать на внешние раздражители в соответствии с общими психологическими принципами.

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

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

## Джиу-джитсу

Женщина, практикующая джиу-джитсу, обычно применяет свою силу против оппонента минимально. Вместо этого она использует силу тяжести, систему рычагов, кинетическую энергию и силу инерции. Если женщина знает, как и где следует применить нужные силы, она легко может победить физически более сильного соперника. То же самое можно сказать и про тех, кто использует орудия автоматического влияния, которые находятся вокруг нас. Эксплуататоры людей могут применять эти орудия, прилагая очень мало собственных усилий. Это дает им важное дополнительное преимущество – способность манипулировать без видимого проявления манипулирования. Даже сами жертвы склонны рассматривать свою уступчивость скорее как предопределенную действием естественных сил, нежели как проявленную благодаря замыслам человека, который получает выгоду от этой уступчивости.

Рассмотрим конкретный пример. В человеческом восприятии важную роль играет принцип контраста, который влияет на то, какой мы видим разницу между двумя вещами, представленными одна за другой. Проще говоря, если второй предмет явно отличается от первого, мы будем склонны преувеличивать их различие. Поэтому если мы сначала поднимем легкий предмет, а затем – тяжелый, мы будем оценивать второй предмет как более тяжелый, чем если бы мы подняли его, не пытаясь сначала поднять легкий. Принцип контраста применим практически ко всем видам восприятия. Если мы на вечеринке беседуем с красивой женщиной, а затем к нам присоединяется непривлекательная, то эта вторая женщина будет казаться нам еще менее привлекательной, чем она есть на самом деле. В психофизических лабораториях иногда проводится следующая демонстрация контраста в восприятии. Каждый студент по очереди садится перед тремя ведрами с водой: одно – с холодной, другое – с водой комнатной температуры и третье – с горячей. После того как студент опустил одну руку в холодную воду, а другую – в горячую, ему предлагают одновременно поместить обе руки в теплую воду. Взгляд, выражающий изумленное замешательство, говорит сам за себя: хотя обе руки находятся в одном и том же ведре, рука, которая была до этого в холодной воде, ощущается так, точно она теперь в горячей воде, в то время как та рука, что была в горячей воде, ощущается как находящаяся теперь в холодной воде. Дело в том, что одна и та же вещь – в данном случае вода комнатной температуры – может казаться разной в зависимости от предшествующей ситуации.

Можете быть уверены: этот прекрасный рычаг влияния, обеспечиваемый принципом контраста, не остается невостребованным. Громадное преимущество этого принципа заключается не только в том, что он эффективно работает, но также и в том, что его использование практически не поддается обнаружению (Tormala & Pretty, 2007). Люди, желающие применить на практике принцип контраста, могут сделать это без какого-либо явного структурирования ситуации. Розничные торговцы тканями и одеждой являются хорошим примером. Предположим, человек входит в фешенебельный магазин для мужчин и говорит, что хочет купить костюм-тройку и свитер. Если бы вы были продавцом, что бы вы показали покупателю сначала, чтобы заставить его наверняка потратить больше денег? Владельцы магазинов одежды рекомендуют своему персоналу сначала продавать более дорогие предметы. Здравый смысл может подсказывать обратное: если человек только что потратил массу денег, чтобы приобрести костюм, он может отказаться от покупки свитера. Но торговцы одеждой знают лучше. Они ведут себя в соответствии с принципом контраста: сначала продайте костюм, потому что когда дело дойдет до свитеров, даже дорогих, их цены не будут казаться чересчур высокими на фоне цен костюмов.

Тот же самый принцип применим к человеку, который хочет купить аксессуары (рубашку, туфли, ремень) к новому костюму. Вопреки здравому смыслу факты подтверждают действенность принципа контраста.

Для торговцев гораздо прибыльнее сначала представлять дорогие предметы также и потому, что если этого не делать, принцип контраста активно заработает против них. Если сначала предложить недорогой предмет, а потом дорогой, то второй покажется покупателю еще более дорогим – едва ли это нужно большинству торгующих организаций. И аналогично с ситуацией, когда одно и то же ведро воды кажется холоднее или горячее в зависимости от температуры воды, предложенной ранее, можно «заставить» цену одного и того же товара выглядеть более высокой или более низкой в зависимости от цены ранее представленного.



**Рис. 1.3. Восприятие по контрасту**

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

Умелое использование принципа контраста восприятия никоим образом не ограничивается торговлей одеждой. Я столкнулся с методикой, основанной на этом принципе, когда исследовал тактику «внушения уступчивости» компаний по торговле недвижимостью. Чтобы «научить, что к чему», представитель компании сопровождал меня во время демонстрации домов перспективным покупателям. Продавец – мы можем называть его Филом – должен был ознакомить меня с основами бизнеса и помочь в период привыкания. Вскоре я заметил, что когда бы Фил ни приступал к демонстрации потенциальных покупок клиентам, он обычно начинал с пары неподходящих домов. Я спросил его об этом, и он рассмеялся. Эти дома были тем, что он назвал собственностью «для показа». Компания включает один-два запущенных дома в свои списки, причем явно завышая их цену. Они предназначены не для того, чтобы быть проданными, а лишь для показа – так, чтобы перспективная собственность из каталога компании выигрывала от сравнения. Не все штатные сотрудники пользовались показными домами, но вот Фил ими пользовался. Он говорил, что ему нравится наблюдать, как «загораются глаза» людей, когда он показывает недвижимость, которую действительно хочет им продать, после того, как они увидели запущенные дома, напоминающие груды хлама.

### **КОНТРАСТ ВОСПРИЯТИЯ И УЧАЩАЯСЯ КОЛЛЕДЖА**

Дорогие мама и папа!

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

Ну, сейчас я чувствую себя вполне хорошо. Последствия перелома черепа и сотрясения мозга, которые я получила, когда выпрыгнула из окна своего общежития в тот момент, когда оно загорелось вскоре после моего приезда сюда, теперь почти не беспокоят. Я провела две недели в больнице и теперь могу видеть почти нормально, и головные боли бывают только раз в день. К счастью, пожар в общежитии и мой прыжок увидел дежурный оператор газовой станции, расположенной рядом с общежитием, и именно он позвонил в пожарный отдел и вызвал скорую помощь. Кроме того, он навещал меня в больнице, и поскольку мне было негде жить после пожара, он был достаточно

добр, чтобы предложить мне разделить с ним его комнату. В действительности это полуподвальная комната, но она довольно мила. Он чудесный парень, мы влюбились друг в друга и собираемся пожениться. Мы пока не назначили точную дату, но свадьба будет до того, как моя беременность станет заметной. Да, мама и папа, я беременна. Я знаю, что вы мечтаете стать дедушкой и бабушкой и что вы радушно примете ребенка и окружите его той же любовью, преданностью и нежной заботой, какими окружали меня в детстве. Причина задержки заключения нашего брака состоит в том, что мой друг подхватил незначительную инфекцию, которая мешает нам сдать добрачные анализы крови, а я неосторожно заразилась от него. Я уверена, что вы встретите моего друга с распростертыми объятиями. Он добрый и хотя не очень образованный, но зато трудолюбивый.

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

Ваша любящая дочь Шэрон

**Примечание автора:** возможно, Шэрон не справляется с химией, но она получает «отлично» по психологии.

Автомобильные дилеры также часто используют принцип контраста. Они ждут, пока не будет достигнута договоренность относительно цены на новую машину, и только после этого предлагают на выбор предметы, которые могут быть добавлены. При заключении сделки на пятнадцать тысяч долларов сотня долларов на какое-нибудь излишество вроде радио FM выглядит просто смешной. То же самое будет справедливо для дорогих аксессуаров вроде тонированных стекол, двойных зеркал для бокового обзора или специальной отделки салона машины, которые продавец может предлагать последовательно.

### **ОТЧЕТ ЧИТАТЕЛЯ 1.2**

**(студента бизнес-школы Чикагского университета)**

Я сидел в ожидании самолета в аэропорту О'Хара. Вдруг на табло появилось объявление, что рейс переносится и что, если пассажиры согласятся заказать билеты на более поздний рейс, они получают компенсацию в размере 10 000 долларов! Разумеется, эта невероятная сумма была шуткой. Что же, люди посмеялись. Однако я заметил, что когда была объявлена настоящая сумма компенсации (200 долларов), желающих заказать билеты не нашлось. Администрации аэропорта пришлось поднимать цену дважды – сначала до 300, а потом до 500 долларов, пока не появилось несколько желающих.

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

**Примечание автора:** как вы думаете, мог ли в этом случае принцип контрастного восприятия сыграть на руку авиакомпании и принести прибыль, а не ущерб? Наверное, стоило в качестве шутки предложить компенсацию

в 5 долларов, после чего настоящая сумма в 200 долларов показалась бы пассажирам чрезвычайно заманчивой. И шутка удалась бы, и деньги бы сохранились.

Трюк заключается в том, чтобы добиваться от покупателя дополнительных трат независимо одна от другой. При этом каждая относительно малая цена будет выглядеть выигрышно на фоне уже определенной гораздо большей затраты. Как может подтвердить опытный покупатель машин, окончательная цена во многом зависит от добавления различных кажущихся пустяками предметов. В то время как покупатель стоит с подписанным контрактом в руках, удивляясь тому, что происходит, и не находя никого, кроме себя, кого можно было бы обвинить, автомобильный дилер хитро улыбается подобно мастеру джиу-джитсу.

## Выводы

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

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

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

## Контрольные вопросы

### Совершенное владение материалом

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

### Критическое мышление

1. Предположим, что вы адвокат, представляющий интересы женщины, которая сломала ногу в универмаге и предъявила магазину иск на 10 000 долларов в качестве возмещения за понесенные убытки. Используя знание принципа контрастного восприятия, что бы вы могли сделать, чтобы заставить присяжных считать 10 000 долларов разумной и даже слишком скромной суммой?

2. Карточка с просьбой о благотворительности на рис. 1.4 выглядит достаточно обычно за исключением странной последовательности сумм пожертвований, о которых просят. Объясните, почему, согласно принципу контрастного восприятия, расположение наименьшей суммы взноса между двумя более крупными суммами является эффективной тактикой побуждения людей вносить крупные взносы.

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

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

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

Общество  
защиты от  
ПОЛЗУЧЕГО  
СОРНЯКА

Уродливый ползучий сорняк может быть побежден — но только при поддержке таких неравнодушных граждан, как вы. Ваш щедрый вклад позволит провести исследования, которые будут способствовать достижению великой цели — избавлению мира от ползучего сорняка. Пожалуйста, присоединяйтесь к нам и вносите вклады в Общество защиты от ползучего сорняка. Для вашего удобства прилагается конверт для ответа! Да, я хочу поддержать членов Общества в их стремлении избавить мир от ползучего сорняка. Вложен мой взнос в размере:

25 долл.  10 долл.  5 долл.  15 долл.  долл.

Имя \_\_\_\_\_

Адрес \_\_\_\_\_ Город \_\_\_\_\_

Штат \_\_\_\_\_ Почтовый индекс \_\_\_\_\_

Общество защиты от ползучего сорняка  
(Society for the Prevention of Crabgrass)  
P.O. Box 5-Cg  
Lawn City, USA 12345

Рис. 1.4. Карточка с просьбой о благотворительном пожертвовании

## **Глава 2**

### **Взаимный обмен**

### **Старые «Дай» и «Бери»**

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

*Ральф Уолдо Эмерсон*



Несколько лет назад один профессор университета провел интересный эксперимент. Он послал открытки к Рождеству множеству совершенно не знакомых ему людей. Хотя профессор и ожидал некоторой ответной реакции, отклик, который он получил, был поразительным – праздничные поздравительные открытки, адресованные ему, полились потоком от людей, которые никогда его не встречали и никогда о нем не слышали. Большинство тех, кто ответил на открытку, даже не пытались выяснить что-либо относительно личности неизвестного про-

фессора. Они получили его праздничную поздравительную открытку, *шелк, зажуужжало*, – и автоматически послали ему открытку в ответ (Kunz & Woolcott, 1976). Хотя это исследование незначительно по своему масштабу, оно прекрасно показывает действие одного из наиболее могущественных орудий влияния людей друг на друга – *правила взаимного обмена*. Это правило гласит, что мы обязаны постараться отплатить каким-то образом за то, что предоставил нам другой человек. Если женщина оказывает нам любезность, нам следует ответить ей тем же; если мужчина посылает нам подарок ко дню рождения, мы должны вспомнить о его дне рождения; если супружеская пара приглашает нас к себе на вечеринку, мы должны, в свою очередь, пригласить эту пару к себе. Таким образом, правило взаимного обмена гарантирует нам своего рода награду за любезности, подарки, приглашения... Признательность настолько часто сопутствует нам, что словосочетание «премного обязан» превратилось в синоним слова «спасибо» во многих языках (так, как это произошло с португальским словом *obrigado*). Обязательство, распространяющееся на будущее, ассоциируется с японским словом, используемым для выражения благодарности, *sumimasen*, которое буквально означает «это не будет иметь конца».

Чувство признательности распространено чрезвычайно широко, причем, как утверждает социолог Элвин Гоулднер (Gouldner, 1960), практически в любом обществе.<sup>9</sup>

Развитая «система признательности», обусловленная правилом взаимного обмена, является уникальной особенностью человеческой культуры. Известный археолог Ричард Лики (Leakey & Lewin, 1978) связывает сущность того, что делает нас людьми, с системой взаимного обмена: «Мы – люди, потому что наши предки научились делиться своей пищей и умениями посредством почитаемой сети обязательств», – говорит он. Этнографы рассматривают эту «сеть признательности» как уникальный приспособительный механизм человеческих существ, делающий возможными разделение труда, обмен различными видами товаров и услуг (посредством создания условий для подготовки специалистов) и формирование системы взаимозависимостей, которые объединяют индивидов в чрезвычайно эффективно действующие организационные единицы (Ridley, 1997; Tiger & Fox, 1989).

Именно ориентация на будущее, свойственная признательности, явилась причиной социального прогресса. Широко распространенное и энергично поддерживаемое чувство признательности сыграло огромную роль в человеческой социальной эволюции, поскольку подразумевает, что один человек может дать нечто (например еду, энергию, заботу) другому с уверенностью в том, что его силы не будут потрачены впустую. Впервые в эволюционной истории индивид получил возможность отдавать какую-то часть своих ресурсов и при этом не терять отданного. Результатом этого явилось усложнение и усовершенствование системы помощи, дарения подарков, торговых отношений, принесшее обществу огромную выгоду. Неудивительно, что правило взаимного обмена глубоко внедрилось в наше мышление благодаря социализации, которой мы все подвергаемся. Хотя обязательства распространяются на будущее, интервал в их действии не бесконечен. Особенно это касается небольших одолжений; похоже, что желание расплачиваться тает со временем (Burger et al., Flynn, 2002). Я не знаю лучшей иллюстрации того, насколько глубоко могут проникать в будущее обязательства взаимного обмена, чем следующая история о 5000 долларов помощи, которые были посланы в 1985 году из Мексики доведенному до нищеты народу Эфиопии. В 1985 году Эфиопия испы-

---

<sup>9</sup> Есть общества, в которых это правило приобрело статус ритуала. Так, в некоторых областях Пакистана и Индии широко распространен узаконенный обычай обмена подарками «Вартан Бханджи» (Vartan Bhanji). Вот как описывает этот обычай Гоулднер (Gouldner, 1960): «Важно, что сложившаяся система не дает людям оставить данные ими обязательства невыполненными. Так, после окончания свадебного торжества хозяева дарят уходящим гостям конфеты. Отчитывая их, хозяйка может сказать: “Эти пять – ваши”, имея в виду “Это за то, что вы раньше дали мне”; затем хозяйка добавляет еще конфет, говоря: “Это мои”. При первой появившейся возможности она получит свои конфеты обратно с дополнением, которое она позже возвратит, и т. д.».

тывала величайшие страдания и лишения: экономика страны была разрушена; продуктовые запасы были уничтожены многолетней засухой и гражданской войной; жители страны тысячами погибали от болезней и голода. Поэтому я нисколько не удивился, узнав о сделанном Мексикой пожертвовании 5000 долларов этой крайне нуждающейся стране. Однако запомнилось то чувство изумления, испытанное мной, когда из краткой газетной заметки я узнал, что помощь была отправлена в обратном направлении: местные чиновники Красного Креста решили послать деньги для оказания помощи жертвам землетрясения в Мехико.

Если меня начинает интересовать какой-то аспект человеческого поведения, я стремлюсь провести достаточно глубокое расследование. В данном случае мне удалось узнать детали этой истории – они красноречиво подтверждают универсальность правила взаимного обмена. Несмотря на сильнейшую нужду, испытываемую народом Эфиопии, деньги были посланы в Мехико, потому что в 1935 году Мексика оказала помощь Эфиопии, когда та была оккупирована итальянскими войсками (*Ethiopian Red Cross*, 1985). Узнав об этом, я испытал чувство благоговения, но перестал недоумевать. Потребность ответить взаимностью перевесила огромные культурные различия, громадные расстояния, повальный голод и прямое своекорыстие. Через полстолетия, вопреки всем противодействующим силам, признательность восторжествовала.

Если обязательства, не теряющие своей силы в течение 50 лет, кажутся объяснимыми некоей уникальной особенностью эфиопской культуры, рассмотрим другой, на первый взгляд загадочный случай: 27 мая 2007 года некий правительственный чиновник из Вашингтона по имени Христиан Кронер с нескрываемой гордостью говорил одному из репортеров о действиях правительства, последовавших за катастрофой, вызванной ураганом Катрина, живописуя, как «насосы, лодки, вертолеты, инженеры и гуманитарная помощь» были оперативно направлены в затопленный Новый Орлеан и другие населенные пункты, находящиеся во власти стихии (Hunter, 2007). Что он говорит?! Наперекор признанию того, что реакция федерального правительства на эту трагедию была скандально запоздалой и чудовищно абсурдной, как он мог сделать подобного рода заявление? В тот момент, когда Кронер делал свои заявления, хваленая правительственная программа «Дорога домой», предназначенная для оказания помощи домовладельцам Луизианы, все еще не срабатывала: 80 % людей, просивших о помощи, так и не получили выделенных им средств, а ведь прошло уже полтора года. Неужели господин Кронер еще более бессовестный, чем большинство политиков? Оказывается, нет. На самом деле чувство удовлетворения действиями его правительства было полностью оправданно, ведь Кронер был голландским послом в Соединенных Штатах, и он говорил о замечательной помощи, которая была оказана американскому побережью, подвергнувшемуся ударам Катрины, Нидерландами. Но с разрешением этого вопроса возникает другой, не менее озадачивающий: почему Нидерланды? И другие страны предложили свою помощь, но только Нидерланды отреагировали незамедлительно, взяли на себя постоянные обязательства в отношении данного региона. Более того, Кронер заверил, что его правительство и впредь будет оказывать помощь жертвам наводнения: «Мы готовы сделать все, что в наших силах и что жители Луизианы попросят нас сделать». Господин Кронер объяснил причину такой удивительной готовности помогать: Нидерланды имеют обязательства перед Новым Орлеаном на протяжении более чем 50 лет. Жестокий шторм 31 января 1953 года выбросил неистовые воды Северного моря на четверть миллиона акров Нидерландов, сравнив с землей дамбы, насыпи и тысячи домов, погубив при этом 2000 жителей. Вскоре после этого голландские чиновники попросили помощи и получили ее из Нового Орлеана, что позволило построить новую систему насосов, защищающую с тех пор страну от столь же разрушительных наводнений. Вызывает сильное удивление, почему уровень поддержки, который получил Новый Орлеан от правительства иностранного государства, он так и не получил от своего собственного правительства? Возможно, американские правительственные чиновники не сочли себя достаточно обязанными этому городу.

Если так, то чиновникам впору задуматься над тем, обязаны ли теперь жители Нового Орлеана им – как избиратели, волонтеры, как налогоплательщики и, что вызывает наибольшее сожаление, – законопослушные граждане? Как сказал поэт У. Х. Оден, «я и весь мир знаем, чему учат каждого школьника: тот, кому сделано зло, в ответ совершает зло». Наверное, не следует удивляться, что в 2007 году, несмотря на непрерывное патрулирование Национальной гвардией, полицией штата и городской полицией, показатель убийств в Новом Орлеане подскочил на 30 %, побив все рекорды и сделав Новый Орлеан самым кровавым городом страны. Обобщая, можно сказать: согласно правилу взаимного обмена, независимо от того, сладкими или горькими являются плоды наших действий, мы пожинаем то, что сеем.

## Как работает это правило

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

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

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



**Рис. 2.1. Кэти и Кэти Гуисуайт**

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

### **Правило взаимного обмена является универсальным**

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

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

### **ОТЧЕТ ЧИТАТЕЛЯ 2.1**

#### **(деловой женщины из штата Нью-Йорк)**

Я секретарь компании в Рочестере, штат Нью-Йорк. Однажды мне пришлось задержаться вечером в офисе, чтобы закончить важную работу. Было уже поздно, когда я выезжала с парковки и моя машина из-за гололеда застряла в небольшой канаве. Темно, холодно и все сотрудники из моего отдела давно разошлись по домам. Однако мне оказал помощь также задержавшийся сотрудник другого отдела – он подъехал на своей машине и вытащил мою.

Мне часто приходится работать с персональными делами сотрудников компании. Так, случайно двумя неделями позже я узнала, что сотрудника,

вытащившего мою машину, обвинили в серьезных нарушениях политики предприятия. Не имея реального представления о моральных правилах этого человека, я все же пошла к президенту компании похлопотать за него. До сих пор я чувствую себя обязанной и готовой постоять за него, хотя другим людям и приходилось усомниться в его добрых качествах.

**Примечание автора:** как в эксперименте Ригана, оказалось, что, когда читательница принимала решение о помощи этому человеку, его личные качества были менее важны, чем тот простой факт, что он некогда помог ей.

Подумайте о скрытых возможностях. Люди, которые вам не нравятся – непривлекательные или навязчивые торговцы, знакомые с тяжелым характером, представители странных или непопулярных организаций, – могут вынудить вас делать то, что им хочется, просто оказав вам небольшую любезность до того, как они обратятся со своими притязаниями. Давайте рассмотрим конкретный пример. Общество Кришны является восточной религиозной сектой с уходящими в глубь веков корнями. В 1970-е годы впечатляюще увеличилось число его членов, а также объем собственности. Экономический рост обеспечивался посредством различных видов деятельности, главным из которых являлось выпрашивание пожертвований у прохожих в публичных местах. В течение раннего периода современной истории Общества Кришны вымогательство взносов осуществлялось в необычной форме. Группы фанатиков-кришнаитов – часто с выбритыми головами, в плохо сидящей одежде, с обмотками на ногах, с четками и бубенчиками – обычно собирали пожертвования на городских улицах, монотонно напевая и пританцовывая в процессе выпрашивания денег.

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

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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