

# ПСИХОЛОГИЯ ВЛИЯНИЯ



РОБЕРТ  
ЧАЛДИНИ

**7<sup>e</sup>**  
РАСШИРЕННОЕ  
ИЗДАНИЕ



БОМБОРА

Психология влияния

Роберт Чалдини

**Психология влияния**

«ЭКСМО»

1984, 1994, 2007, 2021

УДК 159.9  
ББК 88.53

**Чалдини Р. Б.**

Психология влияния / Р. Б. Чалдини — «Эксмо», 1984, 1994, 2007, 2021 — (Психология влияния)

ISBN 978-5-04-157992-0

Расширенная версия мегабестселлера от самого знаменитого в мире психолога Роберта Чалдини! Опираясь на 35-летний опыт, многочисленные исследования и наблюдения, автор вывел 7 принципов влияния, с помощью которых вы станете настоящим мастером уговоров. В книге вы найдете множество приемов, тактик и уловок, которые активно используются в маркетинге, PR, политике и менеджменте. Роберт Чалдини расширил свои идеи в новой версии мирового бестселлера. Он переработал классический текст, добавив методы и кейсы влияния в интернет-пространстве. Скрытые механизмы воздействия на подписчиков соцсетей, мягкие манипуляции инфобизнесменов и хитрые ловушки, которые расставляют производители приложений, — все это подробно анализирует автор «Психологии влияния». Книга обязательна к прочтению поклонникам исходной версии бестселлера, а также маркетологам, блогерам, журналистам, менеджерам по продажам, политикам, предпринимателям, психологам и тем, кто не хочет ни при каких условиях становиться жертвой манипуляций. В формате PDF A4 сохранен издательский макет книги.

УДК 159.9  
ББК 88.53

ISBN 978-5-04-157992-0

© Чалдини Р. Б., 1984, 1994, 2007,  
2021

© Эксмо, 1984, 1994, 2007, 2021

## Содержание

Эта книга поможет найти ответы на следующие вопросы:	7
Отзывы	8
Предисловие	10
Комментарии к третьему изданию книги	11
Введение	13
Глава 1	16
Нажми и беги	18
Упрощаем, делая ставки на краткосрочные шансы	21
Спекулянты	26
Джиу-джитсу	29
Глава 2	34
Как работает это правило	38
Конец ознакомительного фрагмента.	52

# Роберт Чалдини

## Психология влияния

*Эта книга посвящается Крису*

Robert B. Cialdini

INFLUENCE. THE PSYCHOLOGY OF PERSUASION

Copyright © 1984, 1994, 2007, 2021 by Robert Cialdini. All rights reserved.

Published by arrangement with HarperBusiness, an imprint of HarperCollins Publishers.

В оформлении обложки использована иллюстрация:

Kartick dutta artist / Shutterstock.com

Используется по лицензии от Shutterstock.com

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

© Селиванова И., перевод на русский язык, 2022

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2022

## **Эта книга поможет найти ответы на следующие вопросы:**

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

## ОТЗЫВЫ

«Если бы меня спросили, какую книгу прочитать, чтобы стать более эффективным в ведении бизнеса и жизни в целом, я бы выбрала “Как научиться убеждать и добиваться успеха”. Это тур де форс<sup>1</sup>, который Чалдини невероятным образом сделал еще более удивительным».

– *Кэти Милкман, профессор Уортонской школы, ведущая подкаста «Выбор» и автор книги «Как измениться»*

«Феноменальная книга! Независимо от того, стремитесь ли вы увеличить продажи, заключить более выгодную сделку или улучшить свои отношения, “Как научиться убеждать и добиваться успеха” предлагает научно проверенные принципы, которые помогут изменить вашу жизнь».

– *Дэниел Л. Шапиро, доктор философии, основатель и директор Гарвардской программы международных переговоров и автор книги «Переговоры, не подлежащие обсуждению»*

«“Как научиться убеждать и добиваться успеха” полностью заслуживает статуса идеальной книги на данную тему. Благодаря этому переработанному изданию я многому научился. И вы тоже научитесь».

– *Тим Харфорд, автор книги «Детектив данных»*

«Приготовьтесь быть ослепленными. Боб Чалдини – крестный отец влияния, а оригинальная версия этой книги уже стала классикой. Независимо от того, пытаетесь ли вы повлиять сами или понять, как другие влияют на вас, данная книга покажет вам, как это сделать».

– *Джона Бергер, профессор Уортонской школы и автор книги «Заразный» и «Катализатор»*

«Замечательно переработанная и дополненная версия. “Как научиться убеждать и добиваться успеха” осталась блестяще написанным трактатом об основополагающих принципах человеческого поведения, в который добавили актуальные новые инструменты».

– *Джеффри Пфеффер, Томас Д. Ди II, профессор организационного поведения в Высшей школе бизнеса Стэнфорда и автор книги «Власть: почему у одних людей она есть, а у других нет»*

«“Как научиться убеждать и добиваться успеха” – современная бизнес-классика, оказавшая глубокое влияние на области маркетинга и психологии. Новая версия Роберта Чалдини сделала блестящую книгу еще лучше, дополнив ее глубокими идеями и примерами».

– *Дори Кларк, автор книги «Изобретая тебя» и руководитель факультета образования в Школе бизнеса Фукуа в Университете Дьюка*

---

<sup>1</sup> Тур де форс – от фр. «tour de force», проявление большой силы, ловкий трюк.

«Новое издание “Как научиться убеждать и добиваться успеха” – настоящий шедевр. Оно одновременно является книгой вне времени и заслуживает немедленного прочтения».

– *Джо Полан, основатель Genius Network*

«Прочитать “Как научиться убеждать и добиваться успеха” я настоятельно советую всем, кто хочет понять процесс принятия решений. Это просто обязательное чтение в каноне психологии и поведенческих финансов».

– *Барри Ритхолц, председатель и главный инвестиционный директор Ritholtz Wealth Management*

«Чалдини сделал классику еще лучше. Обновленное издание “Как научиться убеждать и добиваться успеха” еще раз подтвердило свой статус одной из самых важных книг по бизнесу и поведению за последние пятьдесят лет. Новые дополнения просто потрясающие».

– *Дэниел Г. Пинк, автор книг «Драйв» и «Продавать – это по-человечески»*

«“Как научиться убеждать и добиваться успеха” – единственная книга по организационному поведению, которую я порекомендовал своим студентам в Стэнфорде за последние двадцать пять лет. Студентам она действительно нравится, и спустя годы они восхищаются тем, насколько она помогала им на протяжении всей карьеры. Новая версия еще более полезна и детализирована. И еще более увлекательна».

– *Роберт И. Саттон, профессор Высшей школы бизнеса Стэнфорда и автор семи книг, в том числе бестселлеров по версии «Нью-Йорк Таймс»: «Правило без мудаков», «Хороший босс, плохой босс»*

## Предисловие

Изначально данная книга была рассчитана на самого широкого читателя, поэтому писалась в неакадемическом, разговорном стиле. Признаюсь, я испытываю некоторый трепет, когда думаю, что мои коллеги-ученые отнесутся к ней как к представителю «популярной» или даже «попсовой» психологии. И меня это беспокоит, потому что, как заметил ученый-юрист Джеймс Бойл, «Вы никогда не встречались с истинной снисходительностью, если не слышали, как ученые произносят слово “популяризатор”». По этой причине во время написания первой версии данной книги большинство моих коллег – социальных психологов – не чувствовали себя в безопасности в профессиональном плане, работая для неакадемической аудитории. Действительно, если бы социальная психология являлась бизнес-компанией, в ней бы непременно имелись отличные подразделения по исследованиям и разработкам, но отсутствовал бы отдел доставки. Мы отправляли только друг другу статьи для академических журналов, поэтому кто-то другой, скорее всего, с ними вряд ли сталкивался и тем более использовал.

К счастью, хотя я и придерживался популярного стиля, ни один из моих страхов не оправдался, и данная книга не получила порицающего звания «попсовой» психологии<sup>2</sup>. Поэтому в последующих версиях, включая настоящую, я сохранил ее разговорный стиль. И, что еще более важно, хотя мои выводы иллюстрируются и подтверждаются с помощью интервью, цитат и систематических личных наблюдений, они неизменно основаны на правильно проведенных психологических исследованиях<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Как думаете, почему после публикации книги я не столкнулся ни с одним из снисходительно-возмущенных отзывов, обещанных Бойлом (2008), в том числе от самых хищных моих коллег-ученых? Я вижу две основные причины. Во-первых, в отличие от попыток популяризовать социальную науку, которые можно увидеть в статьях в ежедневных газетах, я проанализировал и изучил отдельные научные публикации (сотни из них), на которых и основывал свои заявления и выводы. Во-вторых, вместо того, чтобы продвигать свои собственные исследования или конкретную группу исследований, я стремился продвинуть особый подход к исследованию через экспериментальную поведенческую науку. Что подействовало обезоруживающе на моих коллег – ученых-экспериментаторов, работающих в сфере поведения, и укрепило мое давнее убеждение: люди не топят лодки, в которых они плавают.

<sup>3</sup> Увы, поиски в Интернете показали, что я не могу приписать авторство данной пронизательной цитаты моему деду. Оно принадлежит его знаменитому соотечественнику Джузеппе Томази ди Лампедуза.

## Комментарии к третьему изданию книги

Придумать концепцию для представления данного переиздания оказалось не самой простой задачей. С одной стороны, в голове у меня вертелась аксиома «Не нужно чинить то, что не сломано». Поэтому никакого желания проводить масштабные преобразования в конструкции книги я не испытывал.

В конце концов, предыдущие версии разошлись тиражом большим, чем я мог себе даже представить, на сорока четырех языках и пережили несколько изданий. В связи с чем моя польская коллега, профессор Вильгельмина Восинская, предложила подтверждающий (но отрезвляющий) комментарий о предполагаемой ценности книги. Она сказала: «Знаешь, Роберт, твоя книга так известна в Польше, что мои студенты думают, будто ты мертв».

С другой стороны, в соответствии с фразой, которую любил мой сицилийский дедушка – «Если вы хотите, чтобы все оставалось как есть, все должно измениться», – потребовалось добавить актуальные обновления [2]. С того момента, как книга была опубликована в последний раз, произошли изменения, которые заслуживают места в новом издании. Во-первых, теперь мы знаем больше, чем раньше, о процессе влияния. Исследования убеждения, соответствия и изменений продвинулись вперед, и новая версия отражает данный прогресс. В дополнение к общему обновлению материала я уделил больше внимания обновленным представлениям о роли влияния в повседневном человеческом взаимодействии. То есть описал, как процесс влияния работает в реальных условиях, а не в лабораторных.

Я также расширил темы на основе отзывов предыдущих читателей, включив в книгу рассказы людей, которые ее прочитали, поняли, как один из принципов работал в их конкретной ситуации, и написали мне. Эти доклады читателей, которые появляются в каждой главе, иллюстрируют, как легко и часто мы становимся жертвами влияния в повседневной жизни. Я хотел бы поблагодарить следующих лиц, которые – либо напрямую, либо через своих преподавателей – предоставили свои рассказы, использованные в прошлых изданиях: Пэт Боббс, Хартнуд Бок, Энни Карто, Майкл Конрой, Уильям Купер, Алисия Фридман, Уильям Грациано, Джонатан Харрис, Марк Хастингс, Эндайеху Кенди, Карен Клавер, Данута Любница, Джеймс Майклс, Стивен Мойси, Кэти Мюллер, Пол Нейл, Дэн Норрис, Сэм Омар, Алан Дж. Резник, Дэрил Ретцлафф, Джеффри Розенбергер, Джоанна Спичала, Роберт Стаут, Дэн Свифт и Карла Васкс. Особая благодарность тем, кто предоставил отзывы для нового издания: Лауре Кларк, Джейку Эппсу, Хуану Гомесу, Филиппу Джонстону, Паоле, Джо Сент-Джону, Кэрол Томас, Йенсу Трабольту, Лукасу Вейману, Анне Вроблевски и Агриме Ядав. Также хочу пригласить читателей представлять аналогичные отчеты для возможной публикации в будущих версиях. Их можно выслать по адресу [ReadersReports@InfluenceAtWork.com](mailto:ReadersReports@InfluenceAtWork.com). А более подробную информацию, касающуюся влияния, можно получить на веб-сайте [www.InfluenceAtWork.com](http://www.InfluenceAtWork.com).

Помимо изменений, которые являются обновленными расширениями ранее существовавших версий, в книге впервые появятся три новых аспекта. Один из них исследует интернет-приложения проверенных тактик социального влияния. Очевидно, что социальные сети и коммерческие сайты усвоили уроки науки убеждения. Поэтому теперь каждая глава включает в себя – в специально созданных электронных ящиках – иллюстрации того, как был осуществлен переход на современные технологии. Вторая новая особенность – расширенное использование сносок. Они содержат ссылки на исследования, упомянутые в тексте, а также цитаты и описания соответствующих работ. А примечания в конце позволяют более подробно изложить рассматриваемые проблемы. Наконец, и это самое важное, я добавил в книгу седьмой универсальный принцип социального влияния – принцип единства. В главе, посвященной единству, я описал, как люди, которых можно убедить в том, что коммуникатор разделяет с ними зна-

чимую личную или социальную идентичность, становятся гораздо более восприимчивыми к убедительным призывам коммуникатора.

## Введение

Теперь я уже могу спокойно признаться – всю жизнь я был простофилей. Сколько себя помню, я всегда становился легкой добычей разного рода торговцев, сборщиков средств на всякие нужды и всевозможных дельцов. Правда, лишь немногими руководили нечестные мотивы. Так, у представителей большинства благотворительных организаций намерения оказывались самые благие. Но не это важно.

Я то и дело оказывался обладателем подписки на какой-нибудь ненужный журнал или вдруг приобретал билеты на вечеринку ассенизаторов. Вероятно, данный статус заслуженного простофили и вызвал во мне желание понять природу уступчивости. Какие факторы заставляют одного человека говорить другому «да»? И какие методы наиболее эффективны, если необходимо добиться чужого согласия? Я хотел знать, почему просьбу, выраженную одним способом, отклоняют, а выраженную немного по-другому, выполняют. Поэтому, будучи экспериментальным социальным психологом, я начал изучать психологию уступчивости (согласия).

Поначалу исследование проходило в виде экспериментов, ставившихся главным образом в моей лаборатории при участии студентов колледжа. Я пытался определить, какие психологические принципы влияют на склонность людей исполнять чужую просьбу.

Сейчас психологи знают многое о таких принципах – каковы они и как работают. Я называю их средствами влияния и расскажу о самых важных в последующих главах.

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

Конечно, мастера добиваться согласия – не единственные люди, которые знают об упомянутых принципах и используют их, чтобы добиваться своего. Все мы в некоторой степени используем их и становимся их жертвами ежедневно, общаясь с соседями, друзьями, возлюбленными и детьми. Но МДС имеют не просто смутное дилетантское представление, что работает, а что – нет, как многие из нас. Они знают гораздо больше.

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

Моя цель состояла в том, чтобы наблюдать изнутри за методами и техниками, чаще всего и эффективнее всего используемыми самыми разными мастерами уговоров. Данная программа наблюдения иногда принимала форму интервью с подобными мастерами, а иногда и с их врагами (например, полицейскими из отдела по расследованию мошенничества, сотрудниками обществ по защите прав потребителей). А иногда сводилась к внимательному изучению письменных материалов, с помощью которых от поколения к поколению передавались способы уговоров (убеждения), – учебников по торговле и т. п. Однако чаще всего она представляла собой изучение «изнутри» с непосредственным участием, так называемое включенное наблюдение.

Включенное наблюдение – это метод изучения, при котором исследователь становится своего рода шпионом. Изменив внешность и скрывая свои намерения, он проникает в интере-

сующую его среду, становится полноправным участником изучаемой группы. Поэтому, когда я хотел узнать о тактике убеждения (уговоров) в компаниях, продающих энциклопедии (или пылесосы, или фотографии, или уроки танцев), я откликнулся на газетные объявления о наборе продавцов-стажеров, и меня обучали их методам торговли.

Используя подобные, но не идентичные подходы, я проник в рекламные, благотворительные и PR-агентства, чтобы исследовать их методы. Поэтому большая часть представленной в данной книге информации базируется на моем личном опыте – я сам выдавал себя за мастера уговоров или же за человека, стремящегося им стать, в самых разных организациях, цель которых – заставить людей сказать «да».

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

Хотя есть тысячи различных методов заставить людей сказать «да», все же большая их часть сводится к шести основным категориям. Каждая из категорий управляется фундаментальным психологическим принципом, который руководит человеческим поведением и таким образом усиливает действенность методов. И каждому из этих шести принципов я посвятил отдельную главу.

Все они – *принцип последовательности, принцип взаимного обмена, принцип социального доказательства, принцип авторитета, принцип благорасположения и принцип дефицита* – рассматриваются в свете их воздействия на людей. Я покажу, как мастера добиваться согласия используют огромную силу данных принципов, ловко включая их в просьбы о покупке, пожертвовании, концессии, голосовании, согласии и т. д.<sup>4</sup>

В данном издании я упорядочил главы в соответствии с идеями моего коллеги доктора Грегори Найдера, согласно которым одни принципы более полезны, чем другие, в зависимости от того, какой цели коммуникатор пытается достичь. Исходя из его модели социального влияния «Основные мотивы», в каждый конкретный момент коммуникатор отдает предпочтение именно тем принципам влияния, которые с наибольшей вероятностью помогут ему добиться желаемого.

Например, один из основных мотивов (целей) убеждающего включает в себя *культивирование позитивных отношений*. Исследования показывают, что сообщения с большей вероятностью окажутся успешными, если получатель для начала отнесется к их носителю положительно. Три из семи принципов влияния – *принцип последовательности, принцип взаимного обмена и принцип единства* – особенно хорошо подходят для этой задачи.

Когда хорошие отношения уже сложились, приоритетной целью становится *снижение неопределенности*. Наличие позитивных отношений с коммуникатором необязательно означает, что получатели сообщений дадут согласие. Прежде всего они захотят удостовериться, что любое решение, которое их призывают принять, является мудрым. В подобных обстоятельствах на первый план выходят принципы социального доказательства и авторитета. Когда о выборе хорошо отзываються коллеги или эксперты, это действительно способно сделать его разумным в глазах человека.

Когда позитивное отношение возникло и неопределенность снизилась, главной становится цель *мотивирующего действия*. Даже если лучший друг предоставит мне убедительное доказательство, что почти все, включая ведущих медицинских экспертов, убеждены в пользе

---

<sup>4</sup> Стоит отметить, что я не включил в число семи принципов простое правило материальной заинтересованности: люди хотят получить по максимуму, заплатив по минимуму. Но это упущение не значит, будто я считаю, что желание максимизировать выгоды и минимизировать затраты не имеет значения при принятии нами решений. И у меня нет никаких доказательств того, что мастера добиваться согласия игнорируют силу данного правила. Наоборот, в своих исследованиях я часто наблюдал, как они используют (иногда честно, иногда нет) убедительный подход «Я могу предложить вам хорошую сделку». Я решил не рассматривать правило материальной заинтересованности в книге, потому что рассматриваю его как мотивационную данность, как сам собой разумеющийся фактор, который заслуживает признания, но не подробного описания.

ежедневных физических упражнений, все равно этого может оказаться недостаточно, чтобы заставить меня действовать. Другу лучше дополнительно подключить еще и принципы последовательности и дефицита, например, напомнив мне о том, что когда-то я публично говорил о важности своего здоровья (постоянство) и об уникальных удовольствиях, которые упустил бы, если бы потерял его (дефицит). Вот такое послание, скорее всего, подтолкнет меня от простого решения действовать к реальным шагам, основанным на этом решении, то есть сможет поднять меня утром и отправить в спортзал.

В соответствии с данной последовательностью я и расположил главы в книге. Но я вовсе не полагаю, что именно такая взаимосвязь принципов – единственный вариант для достижения соответствующей цели. Я просто призываю понять, что, если они помогают ее достичь, отказаться от их использования – серьезная ошибка.

Я рассмотрел каждый принцип, исходя из его способности вызывать определенный тип автоматического, неосознанного согласия у людей, то есть готовности сказать «да», не задумываясь. Факты говорят, что постоянно ускоряющийся темп современной жизни и ее информационная перенасыщенность в будущем сделают эту специфическую форму бездумного согласия еще более распространенной. Поэтому для общества крайне важно понять природу механизма автоматического влияния.

## Глава 1

### Средства влияния – (мощные) инструменты торговли

*Цивилизация развивается за счет увеличения числа операций, которые мы можем выполнять, не задумываясь о них.*  
– **Альфред Норт Уайтхед**

*Простота – это наивысшая утонченность.*  
– **Леонардо да Винчи**

В книге представлены многочисленные результаты исследований, которые на первый взгляд могут показаться вам слишком запутанными. Но я объясню их с помощью понимания естественных человеческих тенденций.

Некоторое время назад я столкнулся с одним интересным фактом, прочитав об исследовании, в котором добровольцам давали энергетический напиток, стимулирующий умственную активность. Некоторых добровольцев просили его оплатить по розничной цене (1,89 доллара). Другим сказали, что, поскольку исследователь сделал оптовую закупку, с них причитается всего 0,89 доллара. Затем обеим группам предложили решить как можно больше головоломок за тридцать минут.

Я предполагал, что вторая группа, позитивно мотивированная таким ценовым прорывом, проявит больше стараний и решит больше задач. А вот и нет! Произошло прямо противоположное<sup>5</sup>. И данный результат напомнил мне о телефонном звонке, который я получил много лет назад.

Мне позвонила подруга, недавно открывшая магазин индейской бижутерии в Аризоне. Ей не терпелось сообщить мне любопытную новость, и она хотела, чтобы я как психолог объяснил ей случившееся.

Она рассказала, что долго не могла продать партию бижутерии бирюзового цвета. Дело происходило в пик туристического сезона, когда в магазине появлялось много покупателей, бижутерия была хорошего качества и по приемлемой цене. Тем не менее бирюзовые изделия никто не покупал. Подруга попыталась сбыть их, используя парочку стандартных трюков – например, привлечь к ним внимание, расположив в центре магазина – но безрезультатно. Продавцы усиленно предлагали покупателям данные изделия, но тоже без особого успеха.

Однажды вечером, впав в отчаяние, перед тем как уехать из города за товаром, она оставила для старшего продавца записку: «Все, что находится в этой витрине, продавайте по цене  $\times \frac{1}{2}$ », надеясь избавиться от залежавшихся украшений, пусть и в убыток себе. Вернувшись через несколько дней, она в совершеннейшем изумлении узнала, что все распродано. Причем партия разошлась по двойной цене! Потому что продавщица неправильно поняла наспех нацарапанное для нее послание.

Тогда она и позвонила мне. Мне показалось, я понял, в чем дело, но сказал, что, если она хочет получить правильное объяснение произошедшему, ей придется выслушать мою собственную историю. Хотя в действительности рассказанная мною история об индюшке принадлежит относительно новой науке – этологии, изучающей поведение животных в естественной среде обитания.

---

<sup>5</sup> Эксперимент с энергетическими напитками проведен Шивом, Кармоном и Ариели (2005). Когда я наткнулся на их статью (и подумал про себя: что это было?), то как раз использовал энергетические напитки, чтобы закончить большой письменный проект с быстро приближающимся дедлайном. До того как я увидел результаты исследования, я бы никогда не подумал, что, покупая напитки по скидке, а именно так я и поступал по возможности, я делаю их для себя менее эффективными.

Индюшки – хорошие матери, любящие, внимательные и заботливые. Большую часть времени они ухаживают за птенцами, согревают их, оберегают и защищают. Но в их действиях *есть* нечто странное. Фактически вся их материнская забота вызвана одной вещью – цыплячьим «писком». Другие характеристики цыплят, например запах, прикосновения или внешний вид, похоже, не особенно влияют на материнский инстинкт. Если цыпленок пищит, мамаша заботится о нем, а если молчит – не замечает его, а иногда и убивает.

Исключительная реакция индюшек на данный звук была драматичным образом проиллюстрирована экспериментом с «фаршированным» хорьком. Для индюшки хорек – естественный враг, при появлении которого она начинает громко кудахтать и яростно защищаться. Даже чучело хорька, подтягиваемое за ниточку к индюшке, вызывало мгновенное и яростное сопротивление. Но когда внутрь того же самого чучела вставили небольшой динамик, из которого раздавался записанный на пленку писк индюшонка, мамаша не только спокойно восприняла приближающегося к ней зверька, но и прятала его под себя. Когда же писк прекращался, чучело снова вызывало у птицы отторжение.

## Нажми и беги

Насколько же нелепо и глупо выглядит индюшка в данной ситуации: она обнимает своего врага только потому, что тот издает писк, и игнорирует или даже убивает индюшат, если они молчат. Она напоминает робота, материнские инстинкты которого находятся под контролем единственного звука.

Этологи утверждают, что такое поведение свойственно не только индюшке. Подобные чисто механические действия они выявили и у других видов животных.

Такие действия, называемые фиксированными паттернами активности (стереотипной моделью поведения), могут представлять собой сложные циклы, например полный цикл ухаживания или ритуалы спаривания. И в основе всех этих паттернов всегда лежит стереотипное и последовательное поведение.

Возникает впечатление, будто они записаны на встроенный в животных магнитофон. Приходит пора ухаживаний, и внутри включается запись с нужными ритуалами; время заботиться о потомстве – проигрывается пленка с материнскими инстинктами. Нажмите кнопку – *щелк, жжжж* – и вот вам стандартный цикл поведения.

Самое интересное во всем этом – повод для включения записи. Например, для защищающего свою территорию самца именно вторжение соперника окажется таким поводом, вызовет переход к настороженному, угрожающему и, если потребуется, агрессивному поведению.

Но в данной системе есть одна странность. Спусковым механизмом, вызывающим такое поведение, является не весь противник, а лишь какая-то его особенность, называемая провоцирующей. Часто это всего лишь мелкая внешняя характеристика. Например, определенный цветовой оттенок.

Так, эксперименты экологов показали, что самец малиновки яростно атакует пучок красных перьев, принадлежащих другому самцу, считая, что реальный соперник вторгся на его территорию. В то же время он игнорирует идеально изготовленное чучело самца малиновки, на котором нет красных перьев. Подобная реакция была обнаружена и у других птиц – варакушек. Похоже, для них спусковым механизмом для защиты территории становится конкретный оттенок синих перьев на груди<sup>6</sup>.

Но прежде чем самодовольно издеваться над легкостью, с которой более примитивных животных с помощью провоцирующих деталей можно заставить вести себя совершенно неадекватно, необходимо понять две вещи. Во-первых, автоматические, фиксированные паттерны активности срабатывают почти всегда.

Вернемся к индюшке. Поскольку только здоровые, нормальные индюшата издают специфический писк, мать вполне естественно реагирует на данный звук материнской заботой. Поэтому в обычных условиях индюшка будет почти всегда вести себя здраво. И только такой искусный обманщик как ученый в состоянии сделать так, чтобы ее автоматическое поведение выглядело глупо.

Вторая важная вещь, которую нужно понять, заключается в том, что у нас тоже есть заранее запрограммированные реакции. И, хотя в большинстве случаев они работают в наших интересах, провоцирующие детали, активизирующие их, можно использовать, чтобы обмануть нас и заставить действовать нелогично (вопреки здравому смыслу).

Такая параллельная форма автоматического поведения людей продемонстрирована в эксперименте, проведенном социальным психологом из Гарварда Эллен Лангер и ее коллегами.

---

<sup>6</sup> Полное описание эксперимента с матерью-индюшкой приведено в монографии М. У. Фокса (1974). И я не шучу. Исследователя животных действительно зовут Фокс (лиса). Информация о малиновке и синеглазке взята у Лэка (1943) и Пейпонена (1960) соответственно.

Согласно известному принципу человеческого поведения, когда мы просим кого-то оказать нам услугу, с большей вероятностью нашу просьбу удовлетворят, если мы поясним ее.

Люди просто хотят действовать осознанно. Лангер показала, как это работает, обращаясь с просьбой к людям, стоящим в очереди у копировального аппарата в библиотеке: **«Извините, у меня пять страниц. Можно, я отксерю их, потому что очень тороплюсь?»**

Такая просьба-плюс-объяснение оказалась невероятно эффективной: 94 % из тех людей разрешили ей пройти без очереди. Сравните данный показатель с результатом, который она получила, когда просто просила: **«Извините, у меня пять страниц. Можно, я их отксерю?»** На подобную просьбу откликнулось только 60 %.

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

В третий раз вместо того, чтобы включить в просьбу конкретное объяснение, Лангер просто говорила «потому что», а затем, не добавляя ничего нового, еще раз повторяла: **«Извините, у меня пять страниц. Можно, я их отксерю, потому что мне нужно сделать копии?»** В результате почти все (93 %) пропустили ее, даже при том, что ее обращение не содержало никакого толкового объяснения, никакой новой информации, способной оправдать уступчивость с их стороны.

Подобно тому как «писк» индюшат автоматически вызывал проявление материнского поведения у индюшки (даже когда исходил от чучела хорька), слова «потому что» провоцировали автоматическую реакцию у «подопытных» Лангер. Даже когда не имелось никакого оправдания уступчивости с их стороны! *Щелк, жжжж!*<sup>7</sup>

Хотя некоторые из дополнительных находок Лангер показывают, что существует много ситуаций, в которых люди не ведут себя автоматическим, запрограммированным образом, все же удивительно, насколько часто мы ведем себя именно так.

Вспомните странное поведение клиентов ювелирного магазина, раскупивших бирюзовую бижутерию только после того, как на нее по ошибке установили двойную цену. Я не могу объяснить их поведение, если только не рассматривать его в контексте *«щелк, жжжж»*.

На клиентов, главным образом зажиточных отдыхающих, мало знающих о бирюзе, подействовал стандартный стереотип, заставивший их сделать покупку: «дорогой = лучший». Таким образом, туристы, которые желали приобрести «лучшие» драгоценности, посчитали изделия из бирюзы именно такими, хотя в них не изменилось ничего, кроме цены. Цена стала провоцирующей особенностью, и только ее значительное увеличение привело к существенному увеличению продаж среди ищущих качество покупателей. *Щелк, жжжж!*

#### ДОКЛАД ЧИТАТЕЛЯ 1.1

##### *От докторанта в области управления бизнесом*

Человек, владеющий антикварным ювелирным магазином, рассказал мне историю о том, как он усвоил урок социального влияния «дорогой = лучший». Его друг хотел сделать особый подарок на день рождения своей

---

<sup>7</sup> Возможно, распространенный ответ «потому что... потому» у детей, которых просят объяснить свои действия, проистекает из их пронизательного признания необычной силы, которую взрослые придают сочетанию «потому что». Оно подразумевает причину, а людям действительно нужны причины для действий (Bastardi & Shafir, 2000). В своей поучительной статье Langer (1989) исследует более широкие последствия исследования Xerox (Langer, Blank, & Chanowitz, 1978) и обосновывает широкое распространение автоматического реагирования в поведении человека – позицию, разделяемую Bargh & Williams (2006). Хотя эти виды автоматизма у людей и низших животных имеют не только важные сходства, но и важные различия. Автоматические модели поведения людей, как правило, обычно приобретенные, а не врожденные, и более гибкие, чем модели ступенчатого поведения низших животных, к тому же реагируют на большее количество триггеров.

невесте. Ювелир выбрал ожерелье, которое в его магазине стоило бы пятьсот долларов, но своему другу он был готов отдать его за двести пятьдесят. Увидев ожерелье, друг пришел в восторг, но когда ювелир назвал урезанную цену, лицо мужчины вытянулось. Он отказался, потому что хотел подарить невесте что-то «действительно хорошее».

Когда через день ювелира осенило, что на самом деле произошло, он позвонил своему другу, попросил его вернуться в магазин, чтобы тот посмотрел другое ожерелье. Но на этот раз ювелир предложил купить его по обычной цене в пятьсот долларов. Другу ожерелье понравилось настолько, что он сразу согласился его купить. Но прежде чем взять деньги, ювелир сказал, что в качестве свадебного подарка он снизит цену до двухсот пятидесяти долларов. Теперь друг не посчитал цену оскорбительной, а был вне себя от радости и благодарен, что она именно такая.

Примечание автора: я уверен, что помимо правила «дорого = хорошо» есть и обратная сторона – правило «недорого = плохо». И оно также влияет на наше мышление. В конце концов, в английском языке слово «дешевый» со временем стало означать не только «недорогой», но и «неполноценный».

## Упрощаем, делая ставки на краткосрочные шансы

Можно, конечно, посмеяться над туристами и над их глупым потребительским поведением, но если вдуматься, то этих людей вполне можно понять. Они воспитаны с установкой «вы получаете то, за что платите», которая многократно подтверждалась в течение их жизни. В какой-то момент в их сознании она преобразовалась так, что стала означать «дорогой = лучший». Данный стереотип прекрасно работал в прошлом, поскольку обычно цена изделия увеличивалась вместе с его ценностью, и более высокая цена обычно соответствовала более высокому качеству.

Поэтому, когда им захотелось купить хорошую бижутерию из бирюзы, о которой они мало что знали, люди, естественно, обратились к проверенной характеристике – цене, чтобы определить достоинства бижутерии. Скорее всего, это произошло неосознанно, но, реагируя исключительно на цену изделий, они задействовали сокращенный вариант делания ставок. Вместо того чтобы для собственной же пользы тщательно выявить каждую из характеристик, указывающих на ценность бижутерии, они обратились только к одной из них – той, которая, по их мнению, обычно ассоциировалась с качеством изделия.

Они посчитали, что цена говорит сама за себя. Но на этот раз они ошиблись. Хотя в конечном счете во всех прошлых и будущих ситуациях применение таких упрощенных схем оказалось бы самым рациональным подходом из всех возможных.

Теперь я могу объяснить загадочный результат исследования, упомянутого в начале главы. Исследователи связали его со стереотипом «дорогой = лучший». Испытуемые сообщали, что ожидали от напитка лучшего, когда он стоил 1,89 доллара против 0,89 доллара. И, что примечательно, такое ожидание оправдалось. Аналогичное явление наблюдалось и в отдельном исследовании, в котором участникам давали обезболивающее перед слабыми ударами электрическим током. Первой половине сказали, что обезболивающее стоит 0,10 доллара за единицу, а второй – что оно стоит 2,50 доллара. Хотя на самом деле все получали одно и то же обезболивающее, те, кто считал препарат более дорогим, в итоге засвидетельствовали его большую эффективность<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Cronley et al. (2005) и Rao & Monroe (1989) показали, что когда люди не знакомы с продуктом или услугой, они с большой вероятностью воспользуются правилом «дорого = хорошо». В маркетинговой науке классическим примером данного явления является шотландский виски Chivas Regal, который был малоизвестным, пробивающимся брендом до тех пор, пока его менеджеры не решили поднять цену до уровня, намного превышающего цену конкурентов. Продажи взлетели до небес, хотя в самом продукте ничего не изменилось (Aaker, 1991). Не только исследования энергетического напитка (Shiv, Carmon, & Ariely, 2005) и обезболивающего (Waber et al., 2008) доказывают, что люди видят не совсем оправданную связь между ценой товара и его качеством, и позволяют таким ошибочным представлениям влиять на их ответы (Kardes, Posavac, & Cronley, 2004). Исследование сканирования мозга объясняет, почему стереотип «дорого = хорошо» настолько силен. Дегустируя одно и то же вино, дегустаторы не только оценивали его более вкусным, если думали, что оно стоит 45 долларов против 5 долларов. Центры удовольствия их мозга на самом деле активизировались больше от вкуса вина за якобы 45 долларов (Plassmann et al., 2008).



Рисунок 1.1. Икра и мастерство изготовления

Сообщение, которое, предположительно, передается этой рекламой в Dansk, конечно, состоит в том, что «дорогой = лучший».

Любезно предоставлено Dansk International Designs

Такое автоматическое, стереотипное поведение преобладает во многих человеческих действиях, потому что во многих случаях оно действительно наиболее эффективно, а в других – жизненно необходимо.

Мы живем в мире с необычайно сложными раздражителями, быстро изменяющемся и многосоставном. На нашей планете такого еще не бывало. Поэтому нам требуются «*быстрые клавиши*» (*кратчайшие пути*). У нас нет ни времени, ни энергии, ни возможностей находить и анализировать все особенности каждого человека, события и ситуации, с которыми нам при-

ходится сталкиваться даже в течение одного дня. Нам очень часто приходится использовать стереотипы и общепринятые правила, чтобы классифицировать вещи по нескольким ключевым деталям, а затем, не раздумывая, реагировать на проявление какой-то одной из них, провоцирующей наше поведение.

Иногда возникающее поведение не будет соответствовать ситуации, потому что даже лучшие стереотипы и провоцирующие нас детали не всегда срабатывают. Но мы осознаем и принимаем их несовершенство, поскольку ничего другого не остается. Без них мы застыли бы на месте – подмечая, оценивая, просчитывая – и у нас не осталось бы времени для действий.

Судя по всему, в дальнейшем, поскольку внешние раздражители, переполняющие нашу жизнь, становятся все более запутанными и изменчивыми, нам придется еще больше полагаться на «быстрые клавиши», чтобы справляться с ними.

Психологи обнаружили ряд коротких мыслительных путей, которые мы используем при вынесении повседневных суждений. Это явление называют эвристикой суждений. Данные пути работают во многом так же, как установка «дорогой = лучший», позволяя упрощать мышление. Рассмотрим те, которые наиболее созвучны с темой книги. Например, правило «короткого пути», которое гласит: «Если так сказал эксперт, это правда».

Как мы увидим в главе 5, в нашем обществе существует тревожная тенденция бездумно принимать заявления и указания людей, которые кажутся авторитетами в какой-либо теме. Вместо того чтобы обдумывать аргументы эксперта и самостоятельно решить, верить или нет, мы часто игнорируем аргументы и позволяем убедить себя только самим статусом «эксперта». Это и есть реакция типа «Щелк, жэжжэ», а тенденцию реагировать на основе тщательного анализа всей информации можно назвать *контролируемым* реагированием.

Многие лабораторные исследования выявили, что люди чаще предпочитают иметь дело с информацией контролируемым образом только тогда, когда у них есть как желание, так и способность тщательно ее анализировать. В противном случае они используют более простой подход «*нажми и беги*».

Например, в одном исследовании старшеклассникам дали прослушать речь о необходимости комплексного выпускного экзамена. Данная проблема некоторых затронула лично, потому что новое правило могло вступить в силу в следующем году – до того, как у них появится шанс окончить школу. Конечно, данная новость заставила их тщательно проанализировать аргументы. Однако для других участников исследования вопрос не имел большого личного значения, поскольку экзамен введут только после того, как они закончат учебу. Следовательно, у таких студентов не возникло острой необходимости тщательно обдумывать обоснованность аргументов.

Результат исследования оказался крайне простым: тех студентов, которые не проявляли личной заинтересованности, в первую очередь убедил опыт докладчика. Они воспользовались правилом «Если так сказал эксперт, то это правда», мало обращая внимания на силу аргументов говорящего. С другой стороны, студенты, чей вопрос затрагивал лично, проигнорировали опыт докладчика и в первую очередь верили качеству предоставляемых аргументов.

Когда реакция типа «*нажми и беги*» становится в некотором роде опасной, мы предоставляем себе страховку. Если проблема важна для нас, мы сопротивляемся соблазнительной роскоши отреагировать только на одну (триггерную) функцию доступной информации. Так случается довольно часто, и все же я не совсем удовлетворен подобным положением дел.

Я впечатлен доказательствами, свидетельствующими о том, что форма и темп современной жизни не позволяют нам принимать полностью продуманные решения даже по многим личным вопросам. Иногда проблемы оказываются настолько сложными, время настолько ограниченным, отвлекающие факторы настолько навязчивыми, эмоциональное возбуждение настолько сильным или умственная усталость настолько глубокой, что мы просто не в состоянии мыслить осознанно. Независимо от того, важна тема или нет, мы вынуждены пользоваться

«быстрыми клавишами», чтобы сократить себе путь. И, возможно, нигде это не проявляется столь драматично, как в последствиях вопроса «жизни и смерти», которое работники авиационной отрасли называли «капитанитисом».



Рисунок 1.2. Катастрофические последствия капитанитиса

За несколько минут до того, как этот авиалайнер рухнул в реку Потомак недалеко от Национального аэропорта в Вашингтоне, округ Колумбия, между пилотом и вторым пилотом произошел обмен мнениями о целесообразности взлета со льдом на крыльях. Их разговор был записан в черный ящик самолета.

Второй пилот: По-моему, здесь что-то неправильно.

Капитан: Нет, все как надо.

Второй пилот: Но я так не думаю. [Семисекундная пауза.] Ладно, может быть, и правда, так оно и есть.

Второй пилот: Ларри, мы падаем.

Капитан: Я знаю.

[Звук удара. И в результате – погибли капитан, второй пилот и шестьдесят семь пассажиров.]

© Cohen/Liaison Agency

Следователи по работе с авиационными происшествиями из Федерального управления гражданской авиации США отметили, что часто довольно очевидная ошибка, допущенная капитаном рейса, не исправляется другими членами экипажа и приводит к крушению. Несмотря на явную и сильную личную важность вопросов, члены экипажа все равно используют правило «Если так говорит эксперт, то это правда». В итоге они оказываются не в состоянии исправить ошибку капитана или хотя бы отреагировать на нее<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> Для доказательства необходимости и ценности автоматизма в нашей жизни и того, как автоматизм проявляется в эвристике суждений, см. Collins (2018); Fennis, Janssen, & Vohs (2008); Fiske & Neuberg (1990); Gigerenzer & Goldstein (1996); Kahneman, Slovic, & Tversky (1982); Raue & Scholl (2018); Shah & Oppenheimer (2008); and Todd & Gigerenzer (2007). Petty et

---

al. (2019) приводят множество примеров того, как, если у них нет мотивации и способности тщательно анализировать поступающую информацию, люди полагаются на эвристику, реагируя на информацию. Исследование комплексных экзаменов (Petty, Cacioppo, & Goldman (1981) – один из таких примеров. Epley & Gilovich (2006) еще один. Поучительно, что, хотя мы часто не применяем сложный, взвешенный подход к лично важным для нас темам (Anderson & Simester, 2003; Klein & O'Brien, 2018; Milgram, 1970; Miller & Krosnick, 1998), мы хотим, чтобы наши консультанты – врачи, бухгалтеры, юристы и брокеры – делали это за нас (Kahn & Baron, 1995). Чувствуя себя подавленными из-за сложного выбора, мы все равно хотим провести всесторонний анализ, но можем сделать подобное, по иронии судьбы, только с помощью короткого пути – положившись на эксперта. Отчет Томаса Уотсона-младшего, бывшего председателя правления IBM, предлагает наглядное доказательство этого явления на примере Капитанитиса. Во время Второй мировой войны ему поручили расследовать авиакатастрофу, в которой погибли и получили ранения высокопоставленные офицеры. Речь шла о знаменитом генерале ВВС Узале Жирарде Энте, второй пилот которого заболел перед полетом. На замену назначили человека, который считал за честь лететь вместе с легендарным генералом. Во время взлета Энт начал мысленно напевать, кивая в такт песне. Новый второй пилот воспринял это как сигнал убрать шасси. Несмотря на то что они двигались слишком медленно, чтобы взлететь, он поднял их, в результате чего самолет упал на брюхо. Во время крушения лопасть пропеллера врезалась Энту в спину, перерезав позвоночник, и его парализовало. Уотсон так описал объяснение второго пилота: *Беря показания у второго пилота, я спросил его: «Если вы знали, что самолет не полетит, почему тогда включили передачу?» Он сказал: «Я думал, генерал хотел, чтобы я это сделал». Глупое решение (1990, стр. 117).* Глупое? Я бы сказал, что при таком исключительном стечении обстоятельств да. Можно ли его понять? Учитывая темп современной жизни, требующий коротких путей, я бы тоже сказал «да».

## Спекулянты

Странно, но несмотря на нынешнее широкое использование паттернов автоматического поведения и их важность в будущем, большинство знает о них очень мало. Возможно, подобная ситуация как раз и объясняется механистической, незатратной манерой их выполнения. Но – и это необходимо четко осознать – они делают нас ужасно уязвимыми для любого, кто действительно знает, как они работают.

Чтобы полностью понять характер нашей уязвимости, позаимствуем у этологов еще один пример.

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

Для примера рассмотрим смертельный трюк, который самки-убийцы одного вида жуков-светлячков (*Photuris*) разыгрывают с самцами светлячков другого вида (*Photinus*).

Безусловно, самцы *Photinus* тщательно избегают контакта с кровожадными самками *Photuris*. Но за многие столетия самки-охотницы нашли слабое место у своей добычи – особое мерцание, с помощью которого светлячки этого вида сообщают друг другу о том, что готовы к спариванию. Каким-то образом самки *Photuris* расшифровали этот сигнал. Имитируя его, убийца получает возможность лакомиться плотью самцов, включившиеся «записи» ухаживания которых заставляют их лететь в объятия смерти.

Почти у каждой формы жизни есть свои имитаторы, даже у самых примитивных патогенов. Приняв вид полезных гормонов или питательных веществ, эти умные бактерии и вирусы проникают в здоровую клетку-хозяина. Именно подобным образом передаются такие заболевания, как бешенство, мононуклеоз и обычная простуда<sup>10</sup>.

К сожалению, среди людей тоже встречаются манипуляторы, которые имитируют провоцирующие факторы, вызывая у окружающих автоматическую реакцию.

В отличие от реакций животных, которые по большей части инстинктивны, присущие людям автоматические реакции обычно возникают на основе психологических установок и стереотипов, которые мы принимаем.

Данные установки имеют различную значимость, но некоторые из них очень сильно влияют на человеческие поступки. Они воздействуют на нас с раннего детства и в дальнейшем постоянно руководят нами, поэтому мы редко замечаем их силу. Однако в глазах окружающих каждая такая установка – легко определяемое готовое средство автоматического влияния.

Возьмем, к примеру, принцип социального доказательства, который утверждает, что люди склонны верить в то, во что, по их мнению, верят окружающие. Мы действуем в соответствии с ним всякий раз, когда изучаем отзывы о продуктах или их рейтинги перед онлайн-

---

<sup>10</sup> По-видимому, склонность самцов обманываться мощными сигналами спаривания характерна не только для светлячков (Lloyd, 1965), но и для людей. Два биолога Венского университета, Астрид Отель и Карл Грэммер, при эксперименте с молодыми мужчинами тайно распыляли в воздухе химические вещества (называемые копулинами), которые имитируют запахи женского влагалища. Затем испытуемые оценивали привлекательность женских лиц. Воздействие копулинов повысило привлекательность всех женщин и сгладило имеющиеся внешние различия между ними (Arizona Republic, 1999). Хотя романтика здесь уже ни при чем, некоторые примитивные патогены также имитируют химические вещества, чтобы сделать здоровые тела (клетки) восприимчивыми к ним (Goodenough, 1991). Stevens (2016) описывает множество примеров того, как работают мошенники растительного и животного мира. Примеры подобных трюков мошенников-людей можно найти в работах Shadel (2012) и Stevens (2016).

покупкой. Однако, читая отзывы, мы должны понимать, что имеем дело с целой группой брендовых имитаторов – людей, которые оспаривают подлинные отзывы и оставляют фальшивые. К счастью, eBox 1.1 предлагает способы обнаружения подделок.

#### EBOX 1.1

Вот как определить поддельные онлайн-обзоры с точностью до 90 %, согласно науке.

***Новая компьютерная программа с невероятной точностью идентифицирует фальшивые отзывы.***

Автор: Джессика Стилман. Автор статьи, Inc.com@EntryLevelRebel

Когда мы покупаем товары онлайн, наверняка большое влияние на принятие нами решения оказывают отзывы. Мы заглядываем в специальные разделы, чтобы узнать мнение других людей, и выбираем пятизвездочный вариант, а не тот, у которого всего четыре с половиной звезды.

Конечно, все мы знаем, что отзывы могут быть фальшивыми – либо проплаченными продавцом, либо намеренно размещенными конкурентами. Именно поэтому команда исследователей из Корнеллского университета решила создать компьютерную программу, которая могла бы выявлять поддельные рекомендации.

Итак, каковы же их признаки? Согласно исследованию Корнелла, следует остерегаться, если обзор:

- имеет небольшое количество деталей. Трудно описать то, чего вы на самом деле не испытали, поэтому поддельные отзывы часто предлагают общую похвалу, а не углубляются в детали. В правдивых отзывах, например об отелях, чаще используются конкретные слова, к ним относящиеся, такие как «ванная комната», «регистрация» или «цена». Обманщики пишут более общо, используя такие слова как «отпуск», «деловая поездка» или «мой муж»;
- насчитывает большое количество местоимений первого лица. Чтобы показаться искренним, обманщики обычно много говорят о себе;
- содержит больше глаголов, чем существительных. Анализ языка показывает, что авторы подделок часто заменяют приятно (или негативно) звучащие характеристики на осознания. Подлинные отзывы гораздо сильнее изобилуют существительными.

Конечно, данные подсказки сами по себе вряд ли сделают вас мастером по выявлению подделок. Однако в сочетании с другими методами проверки достоверности отзыва – наблюдением за различными типами проверенных покупателей и подозрительными временными отметками – вы сможете сделать это намного лучше, чем если пустите все на самотек.

Примечание автора: следите за имитаторами. Сайты онлайн-обзоров ведут постоянную борьбу с фальшивыми отзывами. Мы должны к ней присоединиться. Ведь имитаторы подрывают нашу уверенность в ценности информации, которую мы ищем.

Существует группа людей, очень хорошо знающих о средствах автоматического влияния, и регулярно и умело их использующих в собственных целях. Во время каждой встречи они просят других удовлетворить их потребности и добиваются потрясающего успеха.

Секрет их успеха кроется в том, как они озвучивают свои просьбы и насколько хорошо владеют инструментами влияния в рамках социального окружения. Иногда им хватает одного

правильно подобранного слова, которое способно привести в действие мощную психологическую установку и запустить запись с автоматическим поведением. Будьте уверены, манипуляторы быстро научатся извлекать выгоду из вашей склонности автоматически реагировать в соответствии со своими стереотипами.

Помните мою подругу – владелицу ювелирного магазина? Хотя в первый раз она получила прибыль случайно, прошло не так уж много времени, как она начала эксплуатировать стереотип «дорогой = лучший» регулярно и преднамеренно. Теперь во время туристического сезона она сначала пробует ускорить продажу труднопродаваемых изделий, значительно повышая их цены. По ее утверждениям, такое повышение очень рентабельно. Когда такой стереотип воздействует на ничего не подозревающих отдыхающих, как часто и случается, – все заканчивается получением огромной прибыли. И даже если прием не сработал, подруга всегда может указать на товаре «Скидка» и продать его по начальной стоимости, по-прежнему извлекая выгоду из реакции «дорогой = лучший» на взвинченную цену<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Полный отчет об экспериментах исследователей из Корнелла см. в Ott et al. (2011). Сравнение онлайн-отзывов 2014 и 2018 годов предоставлено Shrestha (2018). В 2019 году Федеральная торговая комиссия США подала жалобу на владельца косметической компании, обвиняемого в создании ложных отзывов о продукции. Жалоба включала цитату из обращения ее владельца к сотрудникам, которая иллюстрирует, насколько хорошо производители поддельных отзывов понимают их эффективность: «Если вы заметили, что кто-то утверждает, как мне не понравилось X, напишите отзыв, в котором говорится обратное. Сила отзывов огромна: люди прислушиваются к тому, что говорят другие, чтобы убедиться и ответить на потенциальные вопросы, которые у них могут возникнуть» (Maheshwari, 2019). Моя подруга не была особо оригинальна, воспользовавшись правилом «дорого=хорошо», чтобы заманить в ловушку тех, кто ищет выгодную сделку. Тридцатилетние исследования показывают, что стратегия маркировки товара как «Сниженно с...» работает чрезвычайно хорошо (Kan et al., 2014). Розничные торговцы успешно использовали это правило еще до того, как исследователи подтвердили его эффективность. Культуролог и писатель Лео Ростен приводит в пример братьев Друбек, Сид и Гарри, которые в 1930-х годах владели магазином мужской одежды с индивидуальным пошивом по соседству с Ростеном. Всякий раз, когда у Сиды появлялся новый клиент, примерявший костюмы перед трехстворчатым зеркалом, он признавался в проблемах со слухом и неоднократно просил мужчину говорить с ним громче. Как только клиент находил костюм, который ему нравился, и спрашивал цену, Сид звонил своему брату, главному портному, в дальнем конце комнаты: «Гарри, сколько стоит этот костюм?» Оторвавшись от своей работы – и сильно преувеличив истинную цену костюма, – Гарри отвечал: «Этот шикарный, полностью шерстяной костюм – сорок два доллара». Притворяясь, что не слышал, и прикладывая ладонь к уху, Сид спрашивал снова. Гарри повторял: «Сорок два доллара». В этот момент Сид поворачивался к клиенту и сообщал: «Он говорит, двадцать два доллара». Многие мужчины спешили купить костюм и выскочить из магазина со своей «дорогой=хорошей» сделкой, прежде чем бедный Сид обнаружил бы «ошибку».

## Джиу-джитсу

Женщина, использующая джиу-джитсу, обычно минимально задействует собственную силу в борьбе с противником. Вместо этого она эксплуатирует такие естественные аспекты, как сила тяжести, равновесие, импульс, инерция. Если женщина знает, как и когда заставить их действовать, она в состоянии нанести поражение физически более сильному противнику.

То же самое можно сказать о тех, кто задействует средства автоматического влияния. Они заставляют работать за себя силу данных средств, почти не прилагая собственных усилий.

Подобная особенность процесса дает умельцам огромное дополнительное преимущество – способность манипулировать незаметно. Их жертвы обычно считают, что согласились под влиянием естественных сил, а не человека, извлекающего выгоду от этого согласия.

Например, в человеческом восприятии существует принцип контраста, влияющий на то, как мы видим различие между двумя вещами, представленными одна за другой. Проще говоря, если вторая вещь чуть отличается от первой, мы склонны считать, что данное отличие намного больше, чем есть на самом деле. Так, когда мы сначала поднимем легкий предмет, а затем тяжелый, то второй нам кажется гораздо тяжелее, чем если бы мы подняли его, не поднимая до этого легкий.

Принцип контраста признан психофизикой и применяется ко всем видам восприятия.

Если мы следим за весом и за обедом оцениваем количество калорий в еде, то чизбургер *покажется* нам куда более калорийным (на 38 %, как указано в одном исследовании), если сначала оценим калорийность салата.

Точно так же, если мы разговариваем с красавицей на вечеринке и к нам подойдет некрасивая женщина, последняя *покажется* нам менее привлекательной, чем на самом деле.

Как предупреждают некоторые исследователи, видя нереально привлекательных людей в популярных средствах массовой информации (актеры, модели), мы становимся менее удовлетворенными внешностью доступных романтических партнеров вокруг<sup>12</sup>.

А вот таким способом я знакомил с контрастом восприятия своих студентов на занятиях. Каждый по очереди садился перед тремя ведрами – с холодной водой, с горячей и с водой комнатной температуры. После того как студент опускал одну руку в ведро с холодной водой, другую – в ведро с горячей, я просил его одновременно опустить обе руки в теплую воду.

Взгляд, выражающий удивление и замешательство, говорил сам за себя. Обе руки находились в одном и том же ведре, но та, которая раньше была в холодной воде, ощущала, будто теперь находится в горячей, а та, которая была в горячей – будто теперь находится в холодной. А это значило, что та же самая вещь – в данном случае вода комнатной температуры – может восприниматься совершенно по-разному в зависимости от характера предшествующей ситуации. Аналогичным образом может меняться и восприятие других вещей, таких как оценки в колледже. Посмотрите на письмо студентки университета ее родителям, которое оказалось у меня несколько лет назад.

Рисунок 1.3. Контраст восприятия студента колледжа

Дорогие мама и папа!

---

<sup>12</sup> Александр Чернев (2011) провел исследование по подсчету калорий. Эксперимент, показывающий, что сексуальное влечение к нынешним партнерам снижается, если постоянно видеть в средствах массовой информации изображения идеально красивых тел, был проведен Kenrick, Gutierrez, & Goldberg (1989). Другие исследователи обнаружили аналогичное влияние на привлекательность произведений искусства, выяснив, что абстрактная живопись будет оценена как значительно менее привлекательная, если рассматривать ее после более качественной абстрактной картины, чем если бы она рассматривалась сама по себе (Mallon, Redies, & Hayn-Leichsenring, 2014). То, что эффект контраста может действовать без когнитивного распознавания (Tormala & Petty, 2007), подкрепляют доказательства, что он работает даже на крысах (Dwyer et al., 2018).

Уехав в колледж, я крайне безалаберно относилась к написанию писем. И теперь вот сожалею о своей неосмотрительности. Надо было написать вам раньше. Но прежде чем продолжите читать, пожалуйста, присядьте. Хорошо?

А теперь приступим.

Сейчас я неплохо справляюсь. Вскоре после моего приезда в нашем общежитии случился пожар, и мне пришлось выпрыгнуть из окна. В итоге я заработала перелом черепа и сотрясение мозга. Но сейчас уже все в порядке. Я провела в больнице всего две недели и теперь я вижу почти нормально, а голова болит только раз в день. К счастью, пожар и мой прыжок засвидетельствовал работник бензоколонки, расположенной рядом с общежитием. Именно он вызвал пожарную службу и скорую помощь. Он также навещал меня в больнице, и, поскольку мне негде было жить, он пригласил меня разделить с ним его квартиру. Это просто комната в подвале, но она довольно милая. Он очень хороший парень, и мы по уши влюбились друг в друга и планируем пожениться. У нас еще нет точной даты свадьбы, но это будет до того, как моя беременность станет заметна.

Да, мама и папа, я беременна. Я знаю, как сильно вы мечтаете стать бабушкой и дедушкой, и знаю, что вы будете рады ребенку и дадите ему ту же любовь и нежную заботу, которую вы дарили мне, когда я была маленькой. Причина, по которой мы откладываем свадьбу, состоит в том, что у моего парня небольшая инфекция, которая мешает нам сдать наши добрачные анализы крови, и я по неосторожности подхватила ее от него.

Теперь, когда я ввела вас в курс дела, хочу сказать, что пожара не было, как и сотрясения мозга, и перелома черепа, я не лежала в больнице и не беременна, не помолвлена, не инфицирована, и у меня нет парня. Но я получила двойку по американской истории и пятерку по химии, и хочу, чтобы вы адекватно восприняли эти оценки.

Ваша любящая дочь, Шэрон.

Примечание автора: Шэрон, возможно, и не знаток американской истории, но пятерка по психологии ей обеспечена.

Само собой, настолько действенное средство влияния не останется неиспользованным.

Его значительное преимущество состоит в том, что оно не только работает, но и остается фактически незаметным. Хороший тому пример – розничная торговля одеждой.

Предположим, в фешенебельный магазин мужской одежды заходит человек и говорит, что хочет купить костюм-тройку и свитер. Будь вы продавцом, что бы показали ему прежде всего с целью заставить его потратить максимум денег? Магазины одежды учат персонал сначала продавать более дорогие вещи. Хотя здравый смысл вроде бы подсказывает обратное: если покупатель только что потратил много денег на костюм, захочет ли он потратиться еще и на свитер?

Торговцам виднее. Они ведут себя, опираясь на принцип контраста: продайте сначала костюм, и, когда придет время посмотреть на свитеры, даже дорогие, их цена не покажется слишком высокой по сравнению с ценой костюма.

Тот же самый принцип применим и в ситуации, когда человек хочет купить аксессуары – рубашку, туфли, ремень – к новому костюму. Вопреки здравому смыслу, реальность работает по принципу контраста.

Продавцам намного выгоднее предлагать сначала дорогой товар не только для того, чтобы извлечь выгоду за счет принципа контраста, но и потому, что, если так не сделать, данный

принцип работает против них. Если предложить недорогой товар, а затем дорогой, то последний покажется еще дороже, а это едва ли нужно большинству торговых организаций.

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

Контраст в восприятии умело используют не только продавцы одежды. Я столкнулся с основанной на нем же техникой, когда тайно изучал тактику уговоров покупателей, принятую в риелторских компаниях.

Чтобы научиться азам, однажды в сопровождении одного из риелторов я поехал показывать дома потенциальным покупателям. Риелтор – назовем его Фил – обязался дать мне некоторые советы, которые помогли бы мне во время стажировки.

Я быстро заметил, что всякий раз, когда Фил начинал показывать новым клиентам потенциальные объекты продажи, он начинал с пары не слишком презентабельных. Когда я спросил его, зачем он так делает, он рассмеялся. Данные объекты, по его словам, являлись «подставной» недвижимостью.

Компания специально предлагала одно-два обветшавших здания по завышенной цене. Они предназначались не для продажи, а только для показа, чтобы «настоящие» объекты выигрывали от сравнения с ними.

Не все риелторы использовали «подставные» здания, но Фил к ним не относился. Он признался, ему нравилось наблюдать, как загораются глаза у клиентов, когда он показывал им дом, который действительно хотел продать, после тех обветшавших зданий. «Дом, который я для них наметил, воспринимался действительно потрясающим после того, как они сначала взглянули на пару развалюх».

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



Рисунок 1.4. «Звездная идея»

Существует целая вселенная применений принципа контраста.

Житель Нью-Йорка

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

#### ДОКЛАД ЧИТАТЕЛЯ 1.2

##### *От студента бизнес-школы Чикагского университета*

Ожидая посадки на рейс в аэропорту О'Хара, я услышал объявление, что рейс переполнен и, если пассажиры захотят сесть на более поздний самолет, им будет выплачена компенсация ваучером на сумму десять тысяч долларов! Конечно, эта преувеличенная сумма оказалась шуткой. Ее целью было рассмешить людей. Так оно и случилось. Но когда затем было раскрыто реальное предложение (ваучер на двести долларов), желающих не оказалось. Дежурному агенту пришлось дважды поднять предложение, сначала до трехсот, а затем до пятисот долларов, прежде чем он нашел добровольцев. В тот момент я читал вашу книгу и понял, что, хотя он и заставил посетителей

посмеяться, в соответствии с принципом контраста он просто облажался. Он устроил все так, что, по сравнению с десятью тысячами, пара сотен баксов казалась сущими пустяками. Смех обошелся ему слишком дорого. А заодно и его авиакомпания.

Примечание автора: есть какие-либо идеи о том, как дежурный агент мог использовать принцип контраста в своих интересах, а не во вред? Например, он мог начать с шутливого предложения за два доллара, а затем раскрыть истинную – и теперь гораздо более привлекательную – сумму в двести долларов. И тогда, я почти уверен, он обеспечил бы себе и смех, и добровольцев.

## КОРОТКО О ГЛАВНОМ

- Этологи, изучающие поведение животных в естественной среде, заметили, что у многих видов оно часто проявляется в виде жестких механических моделей. Их называют паттернами фиксированного действия, и они схожи с некоторыми автоматическими реакциями человека. Паттерны автоматического поведения, как правило, запускаются одной определенной особенностью. Данная функция триггера чаще всего полезна, так как позволяет человеку быстро выбрать правильное ответное действие без необходимости тщательно анализировать всю информацию о ситуации.

- Преимущества быстрого реагирования – эффективность и экономичность. Оно позволяет сохранить время, энергию и умственные способности. Но у него есть и недостатки – очевидность и уязвимость. Когда человек реагирует только на часть доступной информации, увеличивается вероятность ошибки, особенно при автоматическом, неосознанном ответе, которая возрастает еще больше, если другие люди пытаются извлечь выгоду, с помощью триггерных функций стимулируя желаемое поведение в неподходящее время.

- Процесс побуждения (когда одного человека побуждают выполнить просьбу другого человека) строится на человеческой склонности к автоматическому короткому реагированию. Большинство из нас выработали набор индивидуальных триггерных особенностей для реакции на побуждение, и каждый из них может послужить рычагом влияния, чтобы заставлять людей соглашаться с запросами.

- Контраст восприятия тоже является рычагом влияния в некоторых практиках побуждения. Преимущество его использования заключается в том, что оно обычно остается незамеченным.

## Глава 2

### Правило взаимного обмена: старые добрые взаимные уступки... И уступки

*Пусть твоя рука не будет протянута, чтобы получить, и отведена назад, когда ты должен будешь отплатить.*  
– *Екклесиаст 4:30—31*

Несколько лет назад один университетский профессор провел небольшой эксперимент. Он послал рождественские открытки нескольким совершенно незнакомым людям. Хотя он и ожидал хоть какой-то ответной реакции, отклик оказался поразительным – ему стали приходить праздничные открытки от людей, которые никогда с ним не встречались и не слышали о нем. Подавляющее большинство ответивших на открытку даже и не поинтересовались личностью отправителя. Они получили его праздничную открытку – *щелк, жжжж* – и тут же автоматически послали открытку в ответ.

Пусть и небольшое по масштабам, это исследование прекрасно иллюстрирует, как работает одно из самых мощных средств влияния – правило взаимного обмена.

Правило гласит: необходимо обязательно возвратить другому человеку то же, что мы от него получили.

Если женщина оказала нам услугу, мы должны оказать ей услугу взамен. Если мужчина прислал нам подарок на день рождения, мы тоже должны одарить его в день рождения. Если пара пригласила нас на вечеринку, следует пригласить ее на одну из вечеринок к себе.

Не давайте себя обмануть! Это может привести к значительным изменениям в поведении. Исследователи, работающие с благотворительными организациями по сбору средств в Соединенном Королевстве, обращались к инвестиционным банкирам, когда те приходили на работу. Они просили о крупном благотворительном пожертвовании – о зарплате за полный рабочий день, в некоторых случаях превышающей тысячу долларов. Примечательно, что, если просьбе предшествовал подарок в виде небольшой коробки конфет, взносы увеличивались более чем вдвое.

Данное правило распространяется даже на национальное поведение. Великая хартия вольностей 1215 года использовала его, чтобы определить, как в начале войны государства должны обращаться с торговцами из вражеской страны: «Если наши люди там в безопасности, их граждане тоже должны быть в безопасности на нашей земле». То есть, основываясь на правиле взаимности, мы обязаны отплатить за полученные услуги, подарки, приглашения и т. д. И данная установка настолько глубоко внедрилась в нашу жизнь, что фраза «я вам крайне обязан» стала синонимом слова «спасибо» не только в английском, но и в других языках мира.

Правило взаимного обмена и сопровождающее его чувство признательности широко распространены в человеческой культуре. Многочисленные исследования позволяют социологам, например Элвину Гуднеру, уверенно заявить, что нет такого общества людей, где бы не существовало подобного правила. Оно не только повсеместно, но и проникло в общение любого рода. Вполне возможно, что развитая система обязательств, вытекающая из правила взаимного обмена, – уникальная характеристика человеческой культуры.

Знаменитый археолог Ричард Лики считает, что именно система взаимного обмена сделала нас людьми. «Мы люди, потому что наши предки научились делиться пищей и навыками под влиянием почитаемой сети обязательств», – говорит он. Этнографы Лайонел Тайгер и Робин Фокс рассматривают данную «сеть обязательств» как уникальный адаптивный меха-

низм человеческих существ, благодаря которому стало возможным разделение труда, обмен разнообразными товарами и услугами (из-за чего появились мастера в конкретном деле) и создание системы взаимозависимостей, объединивших индивидуумов в эффективные группы.

Именно ориентация на будущее, присутствующая в чувстве признательности, важна для возникновения социального прогресса, описанного Тайгером и Фоксом. Широко распространенное и горячо поддерживаемое чувство признательности оказало огромное влияние на социальную эволюцию человечества, так как подразумевало: один человек отдает другому нечто (например, пищу, усилия, заботу), веря в то, что это не пройдет даром.

Впервые в эволюционной истории один индивидуум поделился с другим определенной частью своих ресурсов, фактически не теряя ничего. В результате снизились естественные запреты на транзакции, которые должны возникать, когда человек отдает другому что-то свое. Стали возможны сложные и скоординированные системы помощи, дарения подарков, защиты и торговли, что принесло огромную пользу обществам, обладавшим ими. Поэтому неудивительно, что благодаря таким адаптивным последствиям для культуры правило взаимности глубоко внедрилось в наше сознание в процессе социализации, через который мы все проходим<sup>13</sup>. Пусть даже продолжительность таких обязательств небезгранична и желание отплатить со временем угасает.

Я не знаю лучшей иллюстрации того, насколько мощно и глубоко могут проникать в будущее обязательства взаимного обмена, чем удивительная история о пяти тысячах долларов помощи, которые в 1985 году курсировали между Мексикой и доведенным до нищеты народом Эфиопии.

В 1985 году Эфиопия имела полное право объявить себя самой страдающей и обездоленной страной в мире. Ее экономика была разрушена после многолетней засухи и гражданской войны. Система поставок продовольствия практически не существовала. Жители тысячами умирали от болезней и голода. Поэтому я не удивился, узнав о пяти тысячах долларов, направленных Мексикой в эту отчаянно нуждающуюся страну.

Однако я помню, как остолбенел, когда прочитал газетную заметку, в которой говорилось, что деньги были возвращены. Представители эфиопского Красного Креста отправили их в помощь жертвам землетрясения, произошедшего в том году в Мехико.

<sup>13</sup> Некоторые общества формализовали правило взаимности в ритуале. Рассмотрим, например, Вартан Бханджи, институционализированный обычай обмена подарками, распространенный в некоторых частях Пакистана и Индии. Комментируя Варта Бханджи, Элвин Гоулднер (1960) пишет: *Примечательно, что система тщательно контролирует, чтобы никакие обязательства не остались непогашенными. Так, в случае бракосочетания отъезжающим гостям дарят сладости. Взяв их, хозяйка говорит: «Эти пять ваших», имея в виду «Вот плата за то, что вы мне дали», а затем добавляет дополнительную порцию со словами: «А это от меня». В следующий раз она получит их обратно вместе с дополнительной порцией, которую позже вернет, и так далее (стр. 175).* Оригинальное исследование с праздничными открытками проведено Филиппом Кунцем (Kunz & Woolcott, 1976) и, что примечательно, четверть века спустя повторено его дочерью – ученым-бихевиористом Дженифер Кунц (2000), которая обнаружила более высокую частоту взаимности, если отправитель первой открытки имел высокий статус. Доступ к более полному отчету на день оплаты от инвестиционных банкиров можно найти по адресу: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/203286/BIT\\_Charitable\\_Giving\\_Paper.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/203286/BIT_Charitable_Giving_Paper.pdf) (стр. 20–21). Желательность взаимного обмена внутри обществ и между ними признана учеными задолго до социологов, таких как Гоулднер (1960), археологов, таких как Лики и Левин (1978), и культурных антропологов, таких как Тайгер и Фокс (1989). См., например, новаторское этнографическое исследование Бронислава Малиновского о торговых моделях жителей Тробрианских островов, аргонавтов западной части Тихого океана (1922). Более поздние данные показывают, что данное правило применимо не только к позитивным обменам, но и к негативным (Hugh-Jones, Ron, & Zultan, 2019; Keysar et al., 2008), что описывает знаменитая поэтическая строчка У. Х. Одена: «Я и общественность знаем, / чему учится каждый школьник. / Те, кому причиняют зло, / делают зло в ответ». В целом можно сказать, что правило взаимности гарантирует: независимо от того, сладки или горьки плоды наших действий, мы пожинаем то, что сеем (Oliver, 2019). Это также относится и к человеко-машинным обменам. Пользователи, которые получили высококачественную информацию при помощи компьютера, затем предоставили данному компьютеру лучшую информацию, чем другому, а пользователи, получающие некачественную информацию с определенного компьютера, в ответ тоже предоставляли ему информацию более низкого качества (Fogg & Nass, 1997a). В целом взаимность во всех ее формах является движущей силой человеческого поведения (Melamed, Simpson, & Abernathy, 2020).

Мой недостаток и одновременно профессиональное качество – всякий раз, когда я озадачен каким-то аспектом человеческого поведения, у меня возникает желание его исследовать. В данном случае я узнал все подробности данной истории. На мое счастье, журналист, который, как и я, был изумлен поведением эфиопов, попросил последних объяснить ему, почему так вышло.

Ответ, который он получил, красноречиво подтвердил правило взаимного обмена: несмотря на крайнюю нужду, испытываемую Эфиопией, она послала деньги Мексике, потому что в 1935 году Мексика оказала помощь Эфиопии, когда та была оккупирована Италией. Я по-прежнему удивлялся, но уже не был озадачен. Потребность ответить взаимностью перевернула огромные культурные различия, громадное расстояние, страшный голод и личные интересы. Проще говоря, спустя полстолетия, несмотря на все противодействующие силы, признательность победила.

Если подобный случай кажется вам единственным в своем роде, возможно, объяснимым какой-то уникальной особенностью эфиопской культуры, я расскажу про еще один, изначально весьма загадочный.

В 2015 году, в возрасте девяноста четырех лет, известный британский издатель лорд Артур Джордж Вайденфельд организовал операцию «Безопасное убежище», в ходе которой христианские семьи были спасены из контролируемых ИГИЛ<sup>14</sup> ближневосточных регионов и перевезены в другие страны. Хотя наблюдатели отнеслись к операции благожелательно, они раскритиковали ее ограниченность, задавая вопрос, почему эта «божественная» помощь не распространилась на другие религиозные группы, такие как друзы, алавиты и езиды, находящиеся под аналогичной угрозой на тех же территориях.

Возможно, лорд Вайденфельд действовал во благо своих собственных христианских братьев? Но дело в том, что он был евреем. Он приехал в Англию в 1938 году на поезде «Киндертранспорт», на котором христианские общества вывозили еврейских детей, спасая их от нацистских преследований в Европе. Объясняя свои действия, он сказал: «Я не могу спасти мир, но... я могу вернуть долг христианам от лица евреев». Правило взаимности в действии<sup>15</sup>.

## ДОКЛАД ЧИТАТЕЛЯ 2.1

### *От сотрудника штата Орегон*

Во время моего обучения моя наставница сказала мне, что работать на нового босса будет просто счастьем, потому что он очень хороший и щедрый человек. Он всегда дарил ей цветы и другие подарки по разным поводам. Но она решила уволиться, потому что собиралась завести ребенка. В противном случае, я уверена, она оставалась бы на этой работе еще много лет.

<sup>14</sup> Непризнанное государство и международная исламистская суннитская террористическая организация, действующая преимущественно на территории Сирии и Ирака фактически с 2013 года как непризнанное квазигосударство с шариатской формой правления и штаб-квартирой в сирийском городе Ракка. Запрещена на территории РФ.

<sup>15</sup> Даже долгосрочное обязательство Эфиопии помогать Мексике («Эфиопский Красный Крест», 1985) и обязательства лорда Вайденфельда помогать христианским семьям (Coghlan, 2015) превосходит случай, когда группа французских детей из разных поколений помогла группе австралийских детей, которых они никогда не встречали. 23–24 апреля 1918 года, ближе к концу Первой мировой войны, несколько батальонов австралийских солдат погибли, освобождая французскую деревню Виллер-Бретонне от немецких войск. Когда в 2009 году школьники Виллер-Бретонне узнали о лесном пожаре, уничтожившем австралийский город Стратвен, они собрали 21 000 долларов, чтобы помочь восстановить начальную школу Стратвена. Согласно одной газетной заметке: «Они мало знали о детях, которым собирались помочь. Они знали только, что их прадеды и прабабушки девяносто один год назад пообещали никогда не забывать Австралию и 1200 австралийских солдат, которые погибли, освобождая их деревню» (The Australian, 2009). Хотя весьма последовательные и запоминающиеся первые формы помощи, подобные тем, о которых говорилось выше, могут вызвать стойкое чувство долга, ошибочно полагать, что все подобные действия вызывают тот же эффект. На самом деле есть веские доказательства, что повседневные услуги со временем теряют свою значимость (Burger et al., 1997; Flynn, 2003). Одно исследование также показало, что получатели чувствуют себя в наибольшей степени обязанными тому, кто оказывает услугу, до того, как она завершена (Converse & Fishbach, 2012). Каков вывод? Небольшие акты помощи работают по «правилу рогалика»: люди ценят их больше, когда они теплые и свежие, а не холодные и черствые.

Я работаю на этого босса уже шесть лет и испытываю ровным счетом то же самое. Он дарит мне и моему сыну подарки на Рождество, а также никогда не забывает купить что-то на день рождения. Прошло более двух лет с тех пор, как я достигла вершины своей квалификации, после которой невозможно повышение заработной платы. Мне уже некуда продвигаться по службе, и единственная возможность – пройти необходимый тест и повторно подать заявку на перевод в другой отдел или найти другую работу в частной компании. Но я понимаю, что не хочу ни того, ни другого. Мой босс скоро достигнет пенсионного возраста. И, может, я все-таки решусь сменить работу после того, как он уйдет на пенсию, но сейчас я чувствую себя обязанной остаться, так как он всегда добр ко мне.

Примечание автора: я поражен, какими словами читательница описывает текущие варианты трудоустройства. Она «решилась» перейти на другую работу только после того, как ее босс уйдет на пенсию? Похоже, его обычная доброта взрастила в ней чрезмерное чувство долга, из-за которого она отказывалась найти более высокооплачиваемую должность. Урок для менеджеров, желающих привить лояльность и верность сотрудникам! Но есть и более важный урок. Для всех нас. Мелочи не покажутся мелочами, когда связаны с главными правилами жизни, такими как принцип взаимности. См. Мартин, Голдштейн и Чалдини (2014) для описания пятидесяти мелких вещей, которые оказывают большое влияние на поведение человека.

## Как работает это правило

Общество извлекает действительно существенное конкурентоспособное преимущество из правила взаимного обмена и, соответственно, следит за тем, чтобы его члены соблюдали данное правило и верили в него. Каждого из нас учат придерживаться его, каждый знает о социальных санкциях и порицании, которые ждут любого, кто его нарушит. Ярлыки, приклеиваемые к такому человеку, резко негативны – лодырь, неблагодарный, нечестный делец.

Поскольку повсеместно существует негативное отношение к тем, кто только берет и не отдает взамен, мы часто идем на все, чтобы не оказаться в числе таких людей. Именно поэтому нас «разводят» те, кто пытается извлечь пользу из чувства признательности.

Чтобы понять, как правило взаимного обмена может эксплуатироваться теми, кто видит в нем источник влияния, каковым он, безусловно, и является, разберем эксперимент профессора Денниса Ригана из Корнеллского университета.

Участник эксперимента оценивал вместе с другим испытуемым качество некоторых картин. Однако второй оценщик – назовем его Джо – только изображал испытуемого, а на самом деле был помощником доктора Ригана.

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

В другом случае Джо не оказывал испытуемому никаких услуг, а просто возвращался после двухминутного перерыва с пустыми руками. В остальном Джо вел себя одинаково.

Позже, когда оценка заканчивалась и экспериментатор уходил, Джо просил испытуемого оказать услугу ему. Он говорил, что продает лотерейные билеты, в которых разыгрывался новый автомобиль, и если продаст много, то сможет выиграть приз в пятьдесят долларов. Джо просил испытуемого купить несколько билетов по двадцать пять центов за штуку: «Любое количество, чем больше, тем лучше».

Главное открытие этого исследования касается количества билетов, приобретенных у Джо в двух разных ситуациях. Без сомнения, Джо продал больше билетов тем испытуемым, которым ранее оказал услугу. Очевидно, чувствуя себя обязанными ему, они купили у него в два раза больше билетов, чем те, кому он не оказывал услуг.

Хотя исследование Ригана представляет из себя довольно простую демонстрацию того, как работает правило взаимного обмена, оно иллюстрирует и несколько важных характеристик данного правила, которые помогают понять, как его можно использовать.

### *Всеобъемлющее правило*

Одна из причин, почему правило взаимного обмена можно настолько эффективно использовать в качестве инструмента для получения чужого согласия, – его всеобъемлемость. Оно обладает удивительной силой, зачастую заставляющей утвердительно ответить на просьбу, которая, несомненно, была бы отклонена, если бы не чувство признательности.

О том, что сила данного правила порой перебивает влияние других факторов, определяющих, будет исполнена просьба или нет, свидетельствуют результаты второго эксперимента Ригана.

Помимо исследования того, как правило взаимного обмена влияет на получение согласия, Риган интересовало и то, как симпатия к человеку влияет на желание выполнить его просьбу. Чтобы определить, как хорошее отношение к Джо действовало на решение испытуемых купить лотерейные билеты, Риган попросил их заполнить несколько тестов, оценивающих степень симпатии к Джо. Затем, когда результаты тестов соотнесли с количеством купленных билетов, выяснилось, что испытуемые покупали у Джо тем больше билетов, чем сильнее он им нравился. Но только один этот факт едва ли сможет кого-нибудь удивить.

Многие и так считают, что люди с большей готовностью окажут услугу тому, кто им симпатичен. Однако эксперимент Ригана выявил, что связь между симпатией и согласием не имела никакого значения в ситуации, когда испытуемые получали от Джо бутылку колы. Для тех, кому Джо оказал услугу, симпатия к нему не имела никакого значения: они чувствовали, что обязаны отблагодарить его, и делали это. Испытуемые, которые указали, что Джо им не нравится, купили столько же билетов, сколько и те, кому он был симпатичен.

Правило взаимного обмена оказалось настолько сильным, что подавляло влияние другого фактора – симпатии к просящему, – который обычно влияет на наше согласие.

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

Возьмем относительно недавний пример. Во время военного участия Соединенных Штатов в борьбе с талибами<sup>16</sup> в Афганистане сотрудники разведки постоянно сталкивались со значительной проблемой влияния. Им часто требовалась информация от местных жителей о деятельности и местонахождении талибов. Но, само собой, афганцы в большинстве своем не торопились ее предоставлять по двум причинам. Во-первых, они боялись мести талибов. Во-вторых, многие питали сильное отвращение к присутствию Соединенных Штатов в Афганистане.

Однажды сотрудник ЦРУ, разговаривая с патриархом одного племени, заметил, что тот словно был истощен двумя своими ролями. Он являлся не только вождем племени, но и мужем для четырех жен намного младше его. Во время своего следующего визита офицер пришел с небольшим подарком, который незаметно вложил в руку старейшины. Это были четыре таблетки виагры – по одной на каждую жену. «Сила» подарка проявилась, когда он вернулся неделю спустя, и вождь предложил ему огромное количество информации о передвижениях талибов и маршрутах снабжения.

Я имел аналогичный, хотя и менее важный личный опыт несколько лет назад. При перелете в другую страну мне досталось место у прохода в ряду из трех кресел. Несмотря на то что такой расклад меня более чем устраивал, я поменялся местами с мужчиной у окна, который сказал, что испытывает клаустрофобию из-за того, что окажется прижат к стене на пять часов. Мужчина выразил глубокую благодарность. Обычно такого рода услуги пусть и нежелательны, но слишком тривиальны, чтобы о них беспокоиться (хотя я действительно предпочитал место у прохода). Я сказал: «О, уверен, вы сделали бы то же самое для меня». Он заверил меня, что так и есть.

Остальная часть полета прошла потрясюще. Двое мужчин рядом со мной начали разговор, который показал, как много у них общего. В прошлом оба жили в Атланте, являлись поклонниками НАСКАР, а также коллекционерами оружия и имели схожие политические взгляды. И все же всякий раз, когда у человека в проходе находилось, что предложить нам –

<sup>16</sup> Исламистское радикальное религиозно-политическое военизированное движение, запрещенное во многих странах мира, в том числе на территории Российской Федерации.

кешью, жвачку, газету – он в первую очередь обращался ко мне, иногда в обход своего нового приятеля. Я помню, как подумал: «Ого, не имеет значения, с кем он сидит рядом или имеет больше общего. Он был мне обязан, и это имело решающее значение».

Если бы сейчас я давал совет человеку, который только что получил благодарность за значимую услугу, я бы предостерег его от минимизации этой услуги. Не используйте заезженные фразы, которые ослабляют влияние правила взаимности: «Ничего страшного», «Даже не думайте об этом» или «Я бы сделал это для кого угодно». Лучше сохраните это (честно заслуженное) влияние, сказав что-то вроде: «Послушайте, я знаю, что вы сделали бы для меня то же самое». И вы точно не прогадаете<sup>17</sup>.

## ДОКЛАД ЧИТАТЕЛЯ 2.2

### *От деловой женщины из штата Нью-Йорк*

Как корпоративный секретарь в бизнес-компании в Рочестере, штат Нью-Йорк, я обычно работаю в дневную смену. Однако однажды вечером я задержалась допоздна, чтобы закончить важную работу. Стоило мне выехать со своего парковочного места, как машина заскользила по льду и в итоге застряла в небольшом овраге. Было поздно, холодно и темно, и все работники моего офиса уже ушли. Но тут появился сотрудник из другого отдела и отбуксировал меня на чистую дорогу.

Примерно через две недели, поскольку я занималась кадровыми вопросами, мне стало известно, что этого же сотрудника уволили за серьезное нарушение политики компании. Толком не зная этого человека, я все же взяла на себя смелость и обратилась от его имени к президенту компании. По сей день, хотя все больше людей сомневаются в нем, я чувствую себя в долгу перед этим человеком и готова заступиться за него.

Примечание автора: личностные характеристики человека менее значительно повлияли на решение читательницы помочь ему, чем тот простой факт, что он помог ей. Нажми и беги.

Различные организации научились использовать силу небольшого дара, чтобы стимулировать нужные им действия. Отправка денежного подарка (например, серебряного доллара или чека на пять долларов) в конверте с анкетой значительно увеличивает шансы, что она будет заполнена и возвращена, по сравнению с предложением той же денежной суммы в качестве вознаграждения постфактум. Как показало одно исследование – примерно в два раза. Или, как обнаружили работники индустрии питания, маленький подарок в виде конфеты или мятной жвачки вместе со счетом значительно увеличивает чаевые. В ресторане, посещаемом иностранными туристами, так происходило независимо от национальности гостей.

Мои коллеги Стив Дж. Мартин и Хелен Мэнкин провели небольшое исследование в ряде ресторанов McDonald's, расположенных в Бразилии и Колумбии, показывающее, как влияют на последующий заказ бесплатные презенты. В одной половине мест дети получали воздушный шар, когда выходили из ресторана. В другой половине – когда входили. Общая сумма по семейному чеку выросла на 25 %, когда воздушный шар выдавался на входе. Причем на

---

<sup>17</sup> Еще до поступления в школу дети понимают правило отдавать взамен и реагировать соответствующим образом (Chernyak et al., 2019; Dunfield & Kuhlmeier, 2010; Yang et al., 2018). Исследование Рейгана (1971) проведено в Стэнфордском университете. Лауреат Пулитцеровской премии журналист Джоби Уоррик (2008) сообщил о случае «с задолженностью» вождя афганского племени. Это согласуется с соответствующими доказательствами того, что на Ближнем Востоке «мягкие» методы, такие как взаимные услуги, более эффективны, чем методы принудительного допроса, связанные с лишениями, трудностями или пытками (Alison & Alison, 2017; Ghosh, 2009; Goodman-Delahunty, Martschuk, & Dhami, 2014). Ссылки на дополнительные доказательства см. в разделе [www.psychologicalscience.org/index.php/news/were-only-human/the-science-of-interrogation-rapport-not-torture.html](http://www.psychologicalscience.org/index.php/news/were-only-human/the-science-of-interrogation-rapport-not-torture.html).

20 % увеличились покупки кофе – напитка, который дети вряд ли заказывают. Почему? Чтобы уравнивать ситуацию: подарок моему ребенку – это подарок мне<sup>18</sup>.

### EVOX 2.1



Примечание автора: в 2011 году, чтобы отпраздновать свое сорокалетие, компания Starbucks прикладывала бесплатные онлайн-ваучеры к подарочным картам. Клиент, принимающий ваучер, должен был поблагодарить компанию в социальных сетях. Подробное обсуждение того, как принцип взаимности работает в социальных сетях, см. в разделе <https://vimeo.com/137374366>.

P.S.: ваучеры были не только бесплатными, и потому задействовали принцип взаимности, но и имели ограниченную доступность, то есть использовали принцип дефицита, отдельную силу которого мы рассмотрим в главе 6.

<sup>18</sup> Данные эксперимента «подарочный чек на пять долларов» (James & Bolstein, 1992) соответствуют более новым исследованиям, показывающим, что на опросы, предусматривающие оплату до участия (деньги включены в письмо-запрос), отвечают гораздо чаще, чем на опросы, предусматривающие равную и даже большую оплату после участия (Mercer et al., 2015). Это также согласуется с исследованием, в котором гости отеля обнаруживали в своих номерах карточку с просьбой повторно использовать полотенца. При этом они узнавали либо о том, что отель уже внес финансовый вклад в мероприятия по охране окружающей среды от имени своих гостей, либо о том, что он внесет такой вклад после того, как гости повторно используют свои полотенца. Пожертвование до акта оказалось значительно более эффективным, чем пожертвование после акта (Goldstein, Griskevicius, & Cialdini, 2011). Обычные конфеты, подаренные официантами до того, как посетители оплатили свои чеки, значительно увеличивали чаевые от американцев в ресторане Нью-Джерси (Strohmetz et al., 2002) и от гостей каждой из семи национальностей в польском ресторане (Żemła & Gladka, 2016). Наконец, исследование подарочного воздушного шара McDonald's проведено моими InfluenceAtWork.com коллегами Стивом Джей Мартином и Хелен Мэнкин совместно с Даниэлем Герцаковым, в тот момент директором по маркетингу Arcos Dorados S. A., которой принадлежали помещения McDonald's. Для получения дополнительной информации об этом и других исследованиях McDonald's, проведенных нашей командой, см. [www.influenceatwork.com/wp-content/uploads/2020/03/Persuasion-Pilots-McDonalds-Arcos-Dorados-INFLUENCE-AT-WORKpdf.pdf](http://www.influenceatwork.com/wp-content/uploads/2020/03/Persuasion-Pilots-McDonalds-Arcos-Dorados-INFLUENCE-AT-WORKpdf.pdf). Преимущества того, чтобы быть первым в бизнесе, особенно убедительно представлены и проанализированы в двух книгах Адама Гранта (2013) и Тома Роллинса (2020). Для юмористической иллюстрации см. [https://youtu.be/c6V\\_zUGVITk](https://youtu.be/c6V_zUGVITk). Для получения информации о подходах, основанных на взаимности, которые предпочитают специалисты по электронному маркетингу, см. <https://sleeknote.com/blog/reciprocity-marketing-examples>.

## **Политика**

Политика – еще одна сфера, в которой работает правило взаимного обмена. Его тактика появляется на каждом уровне.

**Высшие чиновники действуют по системе «ты мне – я тебе», обмениваясь оказанными услугами, что создает в среде политиков действительно странные союзы.** Если один из избранных нами чиновников голосует по какому-то законопроекту несвойственным ему образом, возможно, это продиктовано желанием отблагодарить создателя законопроекта. Политических аналитиков поражала способность Линдона Джонсона проводить так много программ через Конгресс в начале своего правления. Даже члены Конгресса, которые, по предварительным прогнозам, были решительно против его предложений, голосовали за них.

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

Интересно, что той же причиной можно объяснить трудности, возникшие у Джимми Картера, продвигавшего программы через Сенат в начале правления, хотя тогда демократы имели подавляющее большинство и в Палате представителей, и в Сенате. Картер вышел не из влиятельных кругов Капитолийского холма. Проводя свою кампанию, он непрерывно подчеркивал свое «невашингтонское» происхождение, говоря, что никому и ничем не обязан. Как раз этим и объясняется большая часть возникших у него трудностей, ведь никто из законодателей не был *ему* ничем обязан.

**Мы можем наблюдать общепризнанную эффективность правила взаимного обмена, когда корпорации или частные лица стараются преподнести подарки или оказать услуги лицам, наделенным судебной и законодательной властью.** Недаром существует целый ряд юридических ограничений против подобных подарков и услуг. Накопленные обязательства часто лежат в основе официально заявленного намерения поддержать популярного кандидата. И только взглянув на списки компаний и организаций, спонсирующих предвыборные кампании *обоих* главных кандидатов на важные посты, можно отчетливо прочесть их мотивы.

На скептика, требующего прямых доказательств компенсации, ожидаемой политическими спонсорами, наверняка произвело бы впечатление удивительное признание Роджера Тамраза на слушаниях в Конгрессе по реформе финансирования избирательных кампаний. Когда его спросили, считает ли он, что получил достойную отдачу от вклада в размере трехсот тысяч долларов, он улыбнулся и ответил: «Думаю, в следующий раз я выделю уже шестьсот тысяч».

Честность такого рода редко встречается в политике. По большей части те, кто дает и берет, стройным хором опровергают, что взносы на кампанию, бесплатные поездки и билеты на Суперкубок влияют на мнение «добросовестных правительственных чиновников». Как настаивал глава одной лоббистской организации, нет причин для беспокойства, потому что «эти [правительственные чиновники] – умные, зрелые, искушенные мужчины и женщины на вершине своей карьеры, обученные быть проницательными, критичными и бдительными».

Конечно, политики с ним согласны. Регулярно мы слышим, как они провозглашают полную независимость от чувства долга, которое влияет на всех остальных. Один из представителей моего собственного штата не оставил места для сомнений, описывая свою ответственность перед дарителями подарков: «Это дает им точно то же, что и всем остальным: ничего». Извините, но, как ученый, я посмеюсь над этим.

«Добросовестные» ученые знают лучше. И одна из причин, по которой они знают лучше, заключается в том, что эти «умные, зрелые, искушенные мужчины и женщины, достигшие вершин своей [научной] карьеры», оказались столь же восприимчивы к данному процессу, как и все остальные.

Возьмем случай из медицинских споров, связанных с безопасностью блокаторов кальциевых каналов – класса лекарств от сердечных заболеваний. Одно исследование показало, что 100 % ученых, которые выступили в поддержку лекарств, тоже получили предварительную поддержку (бесплатные поездки, финансирование исследований или трудоустройство) от фармацевтических компаний. В то же самое время только 37 % тех, кто критиковал лекарства, получили подобного рода предварительную поддержку.

Если даже ученые, «склонные благодаря обучению быть проницательными, критичными и бдительными», поддаются настойчивому потоку обмена, то чего ожидать от политиков?

Журналисты из новостного агентства Associated Press, которые наблюдали за представителями Конгресса США, получавшими больше всего денег от групп с особыми интересами по шести ключевым вопросам в течение одного цикла кампании, обнаружили, что эти представители более чем в семь раз чаще голосовали за группу, которая внесла *больше всего* денег на их кампании. В результате данные группы выигрывали в 83 % случаев.

Такой же результат был получен в ходе исследования американских законодателей, которые были членами комитетов по разработке налоговой политики и получали крупные взносы от корпоративных доноров. У компаний-доноров впоследствии значительно снизились налоговые ставки.

Избранные и назначенные должностные лица часто считают, что имеют право не соблюдать общие правила. Например, правила парковки и тому подобное. Но потакать им в этом тщеславии, когда речь заходит о правиле взаимности, не только глупо, но и безответственно<sup>19</sup>.

История международных переговоров полна примеров того, как взаимные обмены превращали потенциально опасные конфликты в мирные решения. Но, наверное, ни одно из них не является столь исторически важным, как соглашение о взаимных уступках, которое, возможно, и спасло мир, но по политическим причинам не получило признания.

22 октября 1962 года температура холодной войны между Соединенными Штатами и Советским Союзом почти достигла точки кипения. В телеобращении президент Джон Ф. Кеннеди объявил, что американские самолеты-разведчики подтвердили следующую информацию: российские ядерные ракеты под прикрытием отправлены на Кубу и нацелены на Соединенные Штаты. Он приказал советскому лидеру Никите Хрущеву забрать ракеты, объявив о морской блокаде судов, перевозящих дополнительные ракеты на Кубу, до тех пор, пока установленные ракеты не будут удалены. Хрущев ответил, что его корабли, направляющиеся на Кубу, проигнорируют это «откровенное пиратство». Более того, любая попытка усилить блокаду будет рассматриваться как агрессивный акт, который приведет к войне.

Причем это была угроза не просто войны, а ядерной войны, которая, по оценкам, могла уничтожить треть человечества. В течение тринадцати дней, когда два лидера угрожающе смотрели друг на друга, народы мира жили надеждой. Пока один из них, Хрущев, не моргнул, подчинившись непреклонному стилю переговоров Кеннеди, и согласился отправить свои ракеты домой.

---

<sup>19</sup> Дело не только в том, что подарки фармацевтических компаний влияют на выводы ученых об эффективности их лекарств (Stelfox et al., 1998), такие подарки влияют и на склонность врачей назначать их. Платежи фармацевтических предприятий врачам (за обучение, плату за выступления, поездки, консультационные услуги, регистрацию на конференции и т. д.) связаны с частотой выписывания врачами рецептов на спонсируемые лекарства (Hadland et al., 2018; Wall & Brown, 2007; Yeh et al., 2016). Даже одного бесплатного приема пищи из низкой ценовой категории достаточно, чтобы добиться желаемого, – хотя более дорогие блюда связаны с более изысканными рецептами (DeJong et al., 2016). Исследования, показывающие влияние пожертвований на законодателей, описаны Salant (2003) и Brown, Drake, & Wellman (2014).

По крайней мере, я слышал именно эту историю о том, как закончился карибский ракетный кризис. Но рассекреченные записи и документы того времени создают совершенно другую картину. «Победа» Кеннеди была обусловлена не его негибкой позицией на переговорах, а скорее его готовностью вывести американские ракеты «Юпитер» из Турции и Италии *в обмен* на то, что Хрущев вывезет ракеты с Кубы. Просто Кеннеди поставил условие окончательного соглашения, чтобы ракетный компромисс держался в секрете. Он не хотел, чтобы считали, будто он уступил Советам. Какая жестокая ирония, но в течение многих лет и даже сегодня фактор, который «спас мир» – сила взаимного обмена, – так и остался недооценен. А причиной победы считается фактор – нежелание идти на компромисс, – который вполне мог мир разрушить<sup>20</sup>.

Вне политической сферы преимущества подхода «давай и бери» по сравнению с подходом «не отступай» к переговорам отражены в отчете социального психолога Ли Росса о двух братьях (двоюродных братьях самого Росса), которые владеют в Канаде крупной компанией по поставкам домашних животных со скидкой. Братьям приходится договариваться о складских помещениях в нескольких городах, где распространяется их продукция. Вот что говорит один из них: «Поскольку я точно знаю, какова справедливая цена хранения в каждом из городов, моя стратегия – сделать справедливое предложение и никогда не отклоняться от него на переговорах. Именно поэтому все наши переговоры ведет мой брат».

---

<sup>20</sup> Самый основательный обзор, поддерживающий новый отчет о том, как закончился кубинский ракетный кризис, принадлежит Шелдону Стерну (Sheldon Stern, 2012), который в течение двадцати трех лет работал историком в Президентской библиотеке Джона Ф. Кеннеди. См. также поучительный обзор Бенджамина Шварца на [www.theatlantic.com/magazine/archive/2013/01/the-real-cuban-missile-crisis/309190](http://www.theatlantic.com/magazine/archive/2013/01/the-real-cuban-missile-crisis/309190).



Рисунок 2.1. «Отступление в ущелье Кастро»

Эта политическая карикатура того времени отражает широко распространенную интерпретацию того, как закончился карибский ракетный кризис: Хрущев отступил перед нежеланием Кеннеди идти на компромисс с противоборствующим государством. Но на самом деле все было наоборот. Надвигающуюся термоядерную угрозу устранил великий компромисс, в ходе которого обе стороны удалили свои ядерные ракеты.

Библиотека Конгресса, авторское право принадлежит Карлу Хубенталю.

### ***Не-такой-уж-бесплатный образец***

Безусловно, сила правила взаимного обмена работает и в торговле. Хотя число возможных примеров велико, давайте рассмотрим ряд известных случаев, касающихся «бесплатных образцов» товара.

Как и вся маркетинговая технология, раздача бесплатных образцов имеет длинную и успешную историю. Обычно их раздают потенциальным клиентам, чтобы те могли ознакомиться с продукцией и решить для себя, нравится она им или нет.

Несомненно, желание производителя познакомить публику с качеством производимого товара вполне законно. Но прелесть бесплатного образца состоит в том, что он воспринимается

как подарок и задействует правило взаимного обмена. Как настоящий мастер джиу-джитсу, рекламщик, раздающий бесплатные образцы, подключает силу признательности, скрытую в подарке, при этом притворяясь простым невинным информатором, рассказывающим о товаре.

Исследователи решили изучить паттерны покупок клиентов, которые либо получали, либо не получали бесплатную конфету при входе, на примере одного из кондитерских магазинов Южной Калифорнии. Подарок повысил вероятность покупки покупателями на 42 %. Конечно, вполне возможно, такое увеличение не вызвано стремлением отплатить взаимностью, а покупателям просто очень понравилось то, что они попробовали, поэтому они и решили купить еще. Но давайте посмотрим на ситуацию более пристально.



Рисунок 2.2. Буэнос-начос

Некоторые производители продуктов питания больше не ждут, пока покупатели придут в магазин, чтобы предоставить им бесплатные образцы.

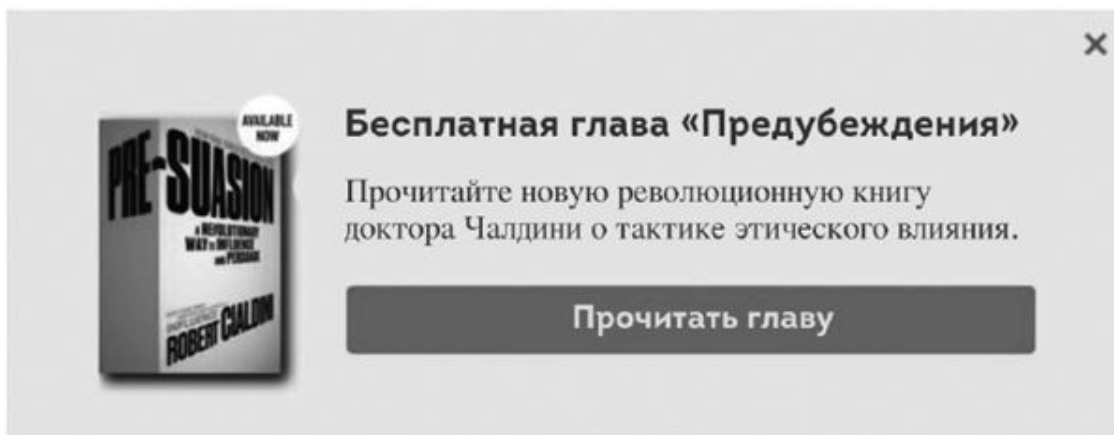
© Алан Кэри/The Image Works

Получившие подарок не покупали больше именно тех конфет, которые пробовали, они покупали любые виды конфет в большем количестве. По-видимому, даже если им не особенно нравились конфеты, которыми их угощали, люди все равно чувствовали себя обязанными отплатить тем же, купив хоть *что-нибудь*.

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

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

## EVOX 2.2



© Роберт Чалдини/Influence At Work

Примечание автора: в этом онлайн-предложении мы видим две причины, по которым бесплатный образец может сработать эффективно: (1) бесплатная глава дает возможность принять более обоснованное решение; и (2) подаренная глава заставляет клиентов чувствовать себя более обязанными сделать это. Мне посчастливилось познакомиться с автором книги, и когда я спросил его, на какую из двух причин он делал ставку в своей рекламе, он сказал, что думал только о первой. Я знаю, что он в общем-то честный парень, но как психолог я также осведомлен, что люди часто верят в то, во что предпочитают верить. Так что я не совсем убежден его признанием.

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

Компания, еще несколько лет назад ютившаяся в полуподвальном помещении, а сейчас разросшаяся до невероятных размеров, с годовым оборотом продаж в почти девять миллиардов долларов, предоставляет клиентам бесплатные образцы товаров в комплекте, называемом БАГ (BUG). Данный набор продукции – бутылочки с полирующей жидкостью для мебели, стиральный порошок или шампунь, дезодорант, инсектицид или жидкость для мытья окон – доставляется клиенту на дом в специально оформленной упаковке или же просто в полиэтиленовом пакете.

В специальном руководстве для сотрудников Amway рекомендуется оставлять БАГ у потенциального покупателя «на 24, 48 или 72 часа, бесплатно и без всяких обязательств со стороны клиента. Просто скажите, что хотите, чтобы он попробовал эти средства... От такого предложения никто не может отказаться».

По истечении срока представитель Amway возвращается и собирает заказы на понравившуюся продукцию. Поскольку за такой короткий срок лишь немногим удается израсходовать абсолютно все содержимое даже одного флакона, сотрудник компании забирает оставшееся и несет следующему клиенту, проживающему поблизости. И процесс повторяется. У многих представителей Amway в районе одновременно курсирует несколько комплектов БАГ.

Конечно, теперь мы понимаем, что клиент, воспользовавшись продуктами из комплекта БАГ, попался в ловушку правила взаимного обмена. Многие чувствуют себя обязанными и заказывают уже опробованные и частично израсходованные товары. И конечно, корпорация Amway осознанно использует это, за счет комплекта БАГ значительно увеличивая объем продаж. Сообщения региональных дистрибьюторов, отсылаемые головной компании, буквально кричат об этом.

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

Дистрибьюторы Amway, похоже, озадачены – рады, но озадачены – поразительной силой комплекта БАГ. Ну а мы с вами подобному уже не удивляемся.

Правило взаимного обмена влияет и на многие ситуации межличностного характера, в которых и речи не идет ни о деньгах, ни о торговом обмене.

Вот одна захватывающая история, подтверждающая действенность правила взаимного обмена. Одна женщина спасла себе жизнь, не предложив «дар», а отказавшись от него и соответственно от сопутствующих этому дару тяжелых обязательств. Звали ее Диана Луи из Джоунстауна, Гайана.

В ноябре 1978 года Джим Джоунс, правитель страны, призвал всех своих сограждан совершить самоубийство, и большинство безропотно повиновались приказу, выпив приготовленный для них ядовитый напиток. Но Диана Луи ослушалась приказа правителя и ушла из города в джунгли. Она поступила так потому, что в свое время, когда ей было особенно тяжело, отказалась принять помощь. Во время тяжелой болезни она не взяла предложенное ей пропитание, объяснив это так: «Я знала, что как только он предоставит мне привилегии, то сразу завладеет мной. Я не хотела быть ему обязанной хоть чем-нибудь».

Возможно, ошибка преподобного Джоунса заключалась в том, что он слишком хорошо обучил мисс Луи Священным Писаниям, особенно Исходу 23:8 – «И не принимай даров, ибо дар ослепляет имеющих зрение и извращает слова праведных»<sup>21</sup>.

### ***Персонализация посредством кастомизации***

Несмотря на впечатляющую мощь правила взаимности, существует набор условий, которые еще больше усиливают его возможности: когда первый подарок настраивается и, следовательно, персонализируется под текущие потребности или предпочтения получателя.

<sup>21</sup> Исследование кондитерской было проведено Ламмерсом (Lammers, 1991). При другой схеме покупок, которая соответствует правилу взаимности, покупатели супермаркетов, получившие подарочный купон-сюрприз на определенные виды товаров, затем купили значительно больше дополнительных товаров в магазине, что привело к увеличению общего объема покупок на 10 % (Heilman, Nakamoto, & Rao, 2002). Опыт Costco был описан Пинскером (Pinsker, 2014). Anderson & Zimbardo (1984) сообщили о мудрости правила взаимности Дианы Луи в Джоунстауне.

Моя подруга-консультант рассказала мне, как она использует персонализированные подарки, чтобы ускорить оплату счетов за свои услуги медлительным клиентом, печально известным в отрасли тем, что на эту оплату у него уходит шесть месяцев.

Некоторое время назад вместе со своим счетом она начала посылать ему небольшой подарок – пакет высококачественных канцелярских принадлежностей, небольшую коробку конфет, карточку Starbucks – и почти сразу обнаружила, что задержка оплаты сократилась вдвое. Совсем недавно она приложила персональную открытку с произведением современного искусства из местного художественного музея. А это именно та категория искусства, которой, как она знает, увлекается клиент. Теперь моя подруга клянется, что ее счета оплачиваются почти сразу. Коллеги в ее отрасли впечатлены и хотят знать, как она добилась подобного. Но она до сих пор держит все в секрете.

Помимо кастомизации в соответствии с предпочтениями, выбор в соответствии с текущими потребностями получателя также может усилить влияние подарка. Что доказывает исследование, проведенное в одном из ресторанов быстрого питания.

Некоторых его посетителей тепло встречали, стоило им только войти. Других тепло встречали и предлагали в подарок милый брелок для ключей. По сравнению с посетителями, не получившими подарка, получившие покупали на 12 % больше еды – все в соответствии с общим правилом взаимности. Третью группу посетителей тепло встречали и угощали небольшой порцией йогурта. Несмотря на то что розничная стоимость йогурта равнялась стоимости брелка, количество приобретаемых блюд увеличилось еще больше – до 24 %. Почему? Потому что посетители приходили сюда поесть, и соответствие подарка потребностям имело значение.

Некоторое время назад мой коллега Брайан Ахерн прислал мне статью из журнала, описывающую шок, который испытал высокопоставленный руководитель глобальной сети отелей, ознакомившись с результатами дорогостоящей программы собственной компании «Безупречный опыт работы с клиентами». Самые высокие оценки отелям ставили не гости, чье пребывание не было омрачено ничем, а те, кто столкнулся с проблемой обслуживания, оперативно исправленной персоналом.

Такой результат можно объяснить несколькими причинами. Например, если гости видят, что организация эффективно исправляет ошибки, они становятся более уверенными в будущих сделках. Вполне возможно, но я считаю, здесь действует и другой фактор. Когда проблема исправляется, гости воспринимают это как «особую персонализированную помощь», которую персонал изо всех сил старается предоставить. Тогда, в силу правила взаимности, отель становится заслуживающим чего-то особенного взамен – более высоких оценок и лояльности.

Я часто рассказываю об удивительном откровении данного руководителя и своих объяснениях, выступая на деловых конференциях. На одной из них я получил подтверждение моего мнения, когда генеральный менеджер курортного отеля, в котором я выступал, встал и рассказал об инциденте, произошедшем в тот день. Одна гостя хотела поиграть в теннис с двумя маленькими детьми, но пара детских ракеток, которые имелись в отеле, уже использовалась. Поэтому генеральный директор попросил сотрудника съездить в местный магазин спортивных товаров, купить еще одну пару и доставить ее госте в течение двадцати минут.

Позже женщина заглянула в кабинет генерального директора и сказала: «Я только что забронировала номера в вашем отеле на всех своих родственников для празднования Дня независимости. И все из-за того, что вы сделали для меня».

Интересно, не правда ли? Если бы дополнительные детские ракетки нашлись с самого начала, их наличие не рассматривалось бы как подарок или услуга, которые заслуживают особой благодарности и лояльности в виде дополнительных клиентов. Но ведь на самом деле ракетки не так уж и сильно повлияли на опыт пребывания гостя в отеле.

Я убежден, что именно уникальная настроенность реакции на ошибку позволяет воспринимать ее как индивидуальный подарок или услугу. Эта особенность задействует рычаги пра-

вила взаимности, и мы испытываем повышенную удовлетворенность и лояльность, которые, как это ни парадоксально, проистекают из оплошности. Короче говоря, без проблем люди чувствуют себя не так хорошо, как тогда, когда их от этих проблем освободили<sup>22</sup>.

### ***Правило, которое навязывает ненужные долги***

Ранее мы установили – согласно правилу взаимного обмена любые незнакомцы, странные или вызывающие у нас неприязнь люди, первыми оказавшие нам услугу, резко увеличивают свои шансы на то, что позднее мы выполним их просьбу. Однако существует и другая особенность данного правила, делающая возможной подобную уступку. Любой человек, оказавший нам непрошеную услугу, нажимает на спусковой крючок нашей признательности.

Правило взаимного обмена предполагает, что мы должны отвечать другим людям действиями, подобными тем, которые они совершили для нас, но оно не требует от нас просить полученного, чтобы затем чувствовать себя обязанными. Например, американская организация ветеранов-инвалидов сообщила, что раньше отклик на письма с призывами о пожертвовании составлял приблизительно 18 %. Но когда к почтовым отправлением стали прикреплять непрошенный простенький подарок (например, наклейку), отклик почти удваивался и достигал 35 %. Это не значит, что у нас не должно возникнуть сильное желание отблагодарить за оказанную непрошеную услугу, это значит, что для того, чтобы появилось такое ощущение, необязательно просить об услуге.

Так для чего обществу необходимо правило взаимного обмена? Оно выстраивает взаимные отношения между отдельными индивидами так, чтобы один человек мог начать их без опасения безвозвратно лишиться чего-либо, так как оказанная непрошенная услуга вызывает ощущение обязательства. А взаимные отношения приносят исключительную пользу обществу, содействуют его укреплению и развитию. Следовательно, общество стремится гарантировать исполнение данного правила.

Поэтому не стоит удивляться, что влиятельный французский антрополог Марсель Мосс, описывая социальное давление, окружающее процесс дарения подарков в человеческой культуре, заявил: «Существует обязанность давать, обязанность получать и обязанность воздавать».

Хотя воздаяние – сущность правила взаимного обмена, именно обязанность получать значительно упрощает возможность злоупотреблять правилом. Обязанность получать уменьшает нашу свободу выбора, кому мы желаем воздать, отдавая власть в чужие руки.

Давайте еще раз разберем пару приведенных ранее примеров, чтобы понять, как работает данный процесс.

Сначала вернемся к исследованию Ригана, в котором услуга, заставлявшая испытуемых покупать у Джо вдвое больше лотерейных билетов, не запрашивалась ими.

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

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

---

<sup>22</sup> Данные анализа «брелок для ключей по сравнению с йогуртом» (Friedman & Rahman, 2011) также есть в исследовании супермаркетов (Fombelle и др., 2010), в котором покупателям, входящим в магазин, предлагался либо непродовольственный подарок (брелок), либо подарок, связанный с продуктами питания (чипсы Pringles), что увеличило общие покупки на 28 % и 60 % соответственно. Майкл Шрандж (Michael Schrage, 2004) в своей статье описывает неутешительные результаты комплексной программы обслуживания в гостиничной сети по удовлетворенности клиентов. Но выбор подарка в соответствии с потребностями работает не только в коммерческих условиях. Оказание поддержки в рамках отношений приводит к большему удовлетворению только тогда, когда сама поддержка соответствует текущим потребностям получателя (Maisel & Gable, 2009).

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

## **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.