

Р. Чалдині
Психологія впливу

Подяки

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

Чимало людей зробили конкретні корисні пропозиції щодо змісту окремих або декількох глав. Це Тодд Андерсон, Сенді Брейвер, Кетрин Чемберс, Джуді Чалдині, Ненсі Айзенберг, Ларрі Еткін, Джоан Герстен, Джеф Гольдстейн, Бетсі Ханс, Валері Ханс, Джо Гепворт, Холлі Хант, Енн Інскіп, Баррі Лешовіц, Дарвін Ліндер, Деббі Літлер, Джон Моуен, Ігор Павлов, Яніс Познер, Тріш Пур'є, Мерилін Рол, Джон Райх, Пітер Рейнген, Дайана Рабл, Філіс Сенсеніг, Роман і Генрі Уеллмени. Дехто допомагав мені на початковій стадії написання книги. Джон Стейлі був першим професійним видавцем, який визнав перспективність проекту. Джим Шерман, Ел Готелс, Джон Кітінг і Ден Веґнер дали перші позитивні відгуки й тим самим надихнули як автора, так і редакторів. Тодішній голова видавництва «Вільям Морроу та компанія» Ларрі Г'юз написав короткого, але зворушливого листа, котрий надихнув мене на подальші подвиги. Нарешті, Марія Гуарнашеллі від початку поділяла мою віру в майбутню книгу. Саме завдяки її редакторській праці книга існує в кращому вигляді. Я дуже вдячний їй за напучення та щирі працю на благо моєї книги.

Крім того, я не можу не згадати про вміння та зусилля Саллі Карні щодо підготовки рукопису та цінні поради мого юриста Роберта Брандеса. Нарешті, за весь час підготовки книги до друку ніхто не надав мені такої відчутної допомоги, як Бобетт Горден, яка підтримувала мене кожним словом, поки я працював над книгою.

Вступ

Тепер я вже вільно можу в цьому зізнатися. Усе своє життя я був простаком. Я завжди був улюбленою мішенню для вуличних торговців, збирачів коштів з різних фондів і ділків того чи іншого сорту. Далеко не у всіх цих людей були безчесні мотиви. Наприклад, представники деяких благодійних агентств мали найкращі наміри. Але це не має значення. Доволі часто я ставав володарем непотрібних мені передплат на журнали або квитків на бал санітарних працівників. Імовірно, цей мій довготривалий статус простака пояснює, чому в мене виник інтерес до вивчення поступливості. Які ж чинники змушують одну людину сказати «так» іншій? І використання яких методик дозволяє домогтися подібної поступливості? Мене зацікавило, чому вимогу, висловлену певним чином, часто ігнорують, у той час як аналогічне прохання, сформульоване дещо в іншій формі, дозволяє досягти успіху. Тому, як експериментальний соціопсихолог, я почав вивчати психологію поступливості. Спочатку дослідження тривало як серія експериментів, що проводили здебільшого в моїй лабораторії за участі студентів коледжу. Я хотів з'ясувати, які психологічні принципи покладено в основу поступливості щодо прохання чи вимоги. Останнім часом психологам стало багато чого відомо про ці принципи – які вони та як працюють. Я охарактеризував їх як знаряддя впливу. У наступних главах я розповім про найважливіші з них.

Через деякий час я почав розуміти, що хоча експериментальна робота необхідна, утім, її недостатньо. «Голі» експерименти не дозволяли мені судити про значення досліджуваних мною принципів за межами будівлі інституту. Стало зрозуміло: якщо я збираюся глибоко збагнути психологію поступливості, мені необхідно розширити сферу досліджень. Мені слід уважно поглянути на «професіоналів поступливості» – людей, які постійно спонукали мене поступатися їм. Вони знають, що спрацює, а що – ні; закон виживання найбільш пристосованих підтверджує це. Такі люди намагаються будь-що змусити навколишніх поступитися, від цього залежить їхній успіх у житті. Ті, хто не знає, як змусити людей сказати «так», зазвичай зазнають поразки; ті ж, хто знає, – процвітають.

Звичайно, «професіонали поступливості» не єдині, хто знає, як використовувати згадані принципи. Усі ми, з одного боку, застосовуємо їх, а з іншого – стаємо

певною мірою їхніми жертвами в ході повсякденних взаємодій із сусідами, друзями, коханими, нащадками. Але ті, хто неодмінно намагається домогтися від інших поступливості, мають щось набагато більше, ніж туманне й не завжди достатньо глибоке розуміння того, що спрацьовує. Спостерігаючи за такими людьми, можна отримати багатющу інформацію про поступливість. Я протягом трьох років поєднував свої експериментальні дослідження з набагато більш захопливою програмою систематичного занурення у світ «професіоналів поступливості» – торговельних агентів, збирачів коштів, вербувальників, рекламистів та інших.

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

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

Те, що я дізнався за цей трирічний період спостереження в ролі учасника, було особливо повчальним. Хоча існують тисячі різних тактик, використовуваних з метою отримання згоди, значну їх частину можна розподілити на шість основних категорій. Кожна з цих категорій відповідає одному з фундаментальних психологічних принципів, які лежать в основі людської поведінки. У книзі описано всі шість принципів (у кожній главі по одному), кожен з яких – принцип послідовності, принцип взаємного обміну, принцип соціального доказу, принцип авторитету, принцип прихильності, принцип дефіциту – розглянуто з точки зору їх застосування в суспільному житті й того, як вони можуть бути використані «професіоналами поступливості», що вибудовують на них свої прохання про придбання, грошові пожертвування, концесії, віддання голосів, згоду і т. ін. Слід зазначити, що я не увів до цих шести головних принципів просте правило «особистого матеріального інтересу» – кожна людина хоче отримати якомога більше й заплатити якомога менше за свій вибір. Я зовсім не вважаю, що бажання максимально збільшити вигоди й максимально зменшити витрати є неважливим під час вироблення нами рішень і що «професіонали поступливості» ігнорують це правило. Якраз навпаки: у ході своїх досліджень я часто бачив, як ці люди використовували (іноді чесно, іноді – ні) примушувальний підхід типу «Я можу дати тобі багато чого». Я волію не розбирати окремо правило особистого інтересу в цій книзі, оскільки розглядаю його як якусь аксіому, що заслуговує на визнання, але не докладного опису.

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

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

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

відгуки», що ілюструють, наскільки легко ми стаємо жертвами «професіоналів поступливості» у своєму повсякденному житті.

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

Роберт Б. Чалдині

Глава 1. Засоби впливу

Все слід робити настільки простим, наскільки це можливо, але не простішим.

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

Нарешті, увечері, перед від'їздом у справах за місто, моя подруга поспіхом надряпала своїй головної продавчині сердиту записку: «Усе, що є на вітрині, продавайте за ціною * на 1/2», сподіваючись просто звільнитися предметів, що уже викликали в неї огиду, нехай навіть ціною збитку. Коли ж за кілька днів вона повернулася, то була вражена, коли виявила, що всі вироби з бірюзи продані. Однак ще більше вона була вражена, коли дізналася, що продавчиня замість «1/2» прочитала «2» і вся партія була продана вдвічі дорожче!

Ось тоді подруга й зателефонувала мені. Я одразу зрозумів, що сталося, але сказав їй, що якщо вона хоче почути пояснення, то має вислухати мою історію.

Насправді ця історія не моя; вона про індичку-квочку і має ставлення до порівняно молодого науки – етології, що вивчає тварин у природних умовах. Індички – гарні матері – люблячі, уважні, пильно охороняють своїх пташенят. Індички витрачають багато часу, доглядаючи за пташенятами, зігріваючи, чистячи їх і зганяючи до купи. Але є щось дивне в їхній поведінці. По суті, материнський інстинкт «вмикається» в індичок одним єдиним звуком молодих індичат: «чіп-чіп». Інші визначальні риси курчат, такі як запах або зовнішній вигляд, схоже, відіграють меншу роль. Якщо курча видасть звук «чіп-чіп», його мати проігнорує і може навіть убити.

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

Наскільки смішною виглядає в цій ситуації індичка: вона обіймає свого ворога тільки тому, що той видає звук «чіп-чіп», та ігнорує або навіть може вбити одного зі своїх курчат тільки тому, що той цього не робить. Індичка здається автоматом, чиї материнські інстинкти залежать від одного-єдиного звуку. Етологи стверджують, що подібна поведінка характерна не тільки для індиків. Учені виявили механічні моделі поведінки багатьох видів.

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

Це подібно до того, якби ці моделі були записані на магнітофонні стрічки, вбудовані в тварин. Коли ситуація зобов'язує до залицяння, «грає» одна плівка; коли ж ситуація закликає проявити материнське піклування, починає «грати» запис

материнської поведінки. Клац – і вмикається відповідний механізм; дзижчання – і маємо стандартну послідовність дій.

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

Як бачимо, використовуючи лише самі провокуючі ознаки, тварин можна змусити реагувати абсолютно неадекватно тій ситуації, що склалася. При цьому ми повинні усвідомити дві речі. По-перше, автоматичні моделі фіксованих дій цих тварин дуже добре працюють практично завжди. Наприклад, оскільки тільки здорові, нормальні індичата видають особливий звук «чіп-чіп», індички вповні природно реагують на цей звук проявом материнського піклування. Таким чином, індичка майже завжди чинитиме правильно. І лише такий підступний ошуканець, як учений, може зробити так, щоб її «записана на магнітофон» реакція видавалася дурною. По-друге, необхідно зрозуміти, що в нас також є «записані» моделі поведінки; і хоча вони зазвичай приносять нам користь, ознаки, які відіграють роль спускового гачка, можуть бути використані для того, щоб ошукати нас і змусити діяти нелогічно³. Цікавий експеримент провела гарвардський соціальний психолог Еллен Лангер. Один широковідомий принцип людської поведінки говорить нам про те, що, коли ми просимо когось зробити нам послугу, наше прохання напевно буде задоволено, якщо ми пояснимо його.

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

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

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

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

У цій ситуації тільки 60 % з тих, кого вона просила, погодилися. На перший погляд здається, що головною відмінністю між двома наведеними формулюваннями прохання була додаткова інформація, втілена в словах «тому що я поспішаю». Але третій експеримент показав, що це не зовсім так. Схоже, що значення мали не всі уточнення, а тільки перше «тому що». У третьому випадку Лангер використовувала зв'язку «тому що», а потім, не додаючи нічого нового, просто знову стверджувала очевидне:

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

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

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

Покупці, здебільшого заможні відпочивальники, що погано знаються на бірюзі, керувалися стандартним принципом-стереотипом: «дороге = гарне». Численні

дослідження показують, що люди, які не впевнені у високій якості товару, часто користуються цим стереотипом. Люди, яким були потрібні «хороші» ювелірні вироби, сприйняли вироби з бірюзи саме такими, щойно ті подорожчали. Таким чином, ціна перетворилася на межу, що відіграє роль спускового гачка у визначенні якості; і лише помітне зростання ціни призвело до помітного збільшення обсягу продажів з-поміж покупців, що прагнули придбати продукцію високої якості. «Клац, дз-з-з». Легко звинувачувати туристів у їхніх нерозважливих рішеннях щодо покупок. Однак, більш пильно глянувши на ситуацію, можна дати їй об'єктивне пояснення. Покупці були людьми, яких виховали на правилі «Ви отримуєте те, за що платите» і які бачили, що це правило не раз підтверджувалося в їхньому житті. Незабаром вони модифікували це правило на твердження «дороге = хороше». Стереотип «дороге = хороше» досить ефективно працював для них у минулому, оскільки в нормі ціна предмета зростає в міру збільшення його цінності; більш висока ціна зазвичай відповідає більш високій якості. Тому не дивно, що, не маючи спеціальних знань в ювелірній справі, покупці визначили коштовність ювелірних виробів за їхньою вартістю.

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

Фактично автоматична, стереотипна поведінка в людей превалює в більшості випадків, оскільки вона зазвичай найбільш доцільна, а в інших випадках – просто необхідна. Ми з вами існуємо в незвичайно різноманітному оточенні. Для того щоб поводитися в ньому адекватно, нам потрібні найкоротші шляхи. Не слід очікувати від себе, що ми усвідомимо та проаналізуємо всі аспекти кожної особистості, події або ситуації, що нам доводиться спостерігати навіть протягом одного дня. У нас немає на це ані часу, ані енергії, ані потрібних здібностей. Нам доводиться дуже часто користуватися стереотипами, щоб класифікувати речі за небагатьма ключовими критеріями, а потім, натрапивши на ту чи іншу ознаку, не замислюючись, реагувати на якусь із цих деталей, що виконують роль спускового гачка в нашій поведінці.

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

Відомий британський філософ Альфред Норт Уайтхед визнав цю незворотну якість сучасного життя, коли заявив, що «цивілізація прогресує, коли вона збільшує кількість операцій, які можна виконати не замислюючись». Візьміть, наприклад, пропонування цивілізацією випадок «прогресу» у вигляді купона на знижку. Цей купон дозволяє покупцям допускати, що, показавши продавцеві купон, вони дешевше придбають товар. Ступінь, до якого ми навчилися механічно оперувати цим припущенням, можна проілюструвати на прикладі однієї компанії, що продає автомобільні шини. Розіслані поштою купони, які – внаслідок друкарської помилки – не пропонували одержувачам ніяких пільг, мали такий же купівельний відгук, як і правильно надруковані купони, які пропонували істотну економію. Справа в тому, що ми очікуємо від подібних купонів подвійної послуги. Ми не тільки припускаємо, що вони заощадять нам гроші, але й також сподіваємося, що вони заощадять нам час і розумову енергію, які потрібні для того, щоб це зробити. У сучасному світі перша перевага нам необхідна, щоб впоратися із зайвим навантаженням на гаманець; але нам необхідна й друга перевага, щоб позбавитися дечого потенційно більш важливого – перевантаження мозку.

Дивно, що більшість з нас майже нічого не знає про автоматичні поведінкові моделі, незважаючи на те, наскільки поширеним є їхнє використання та наскільки важливим це може стати в майбутньому. Можливо, так сталося саме через те, що їх

застосовують механічно, без будь-яких роздумів. Якою б не була причина, важливо чітко розпізнавати одну з їхніх властивостей: через них ми стаємо неймовірно вразливими перед тими, хто знає, як вони працюють.

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

Розгляньмо, наприклад, смертоносну хитрість, до якої вдаються самиці-вбивці одного роду світляків (Photuris) у стосунках із самцями іншого роду (Photinus). Зазвичай самці Photinus всіляко уникають контакту з кровожерливими самицями Photuris. Але, століттями спостерігаючи за своєю здобиччю, кмітливі мисливиці знайшли уразливе місце – особливе мерехтіння, за допомогою якого представники виду Photinus повідомляють інших про свою готовність до спаровування. Якимсь чином самицям Photuris вдалося розшифрувати цей шлюбний код. Імітуючи світлові шлюбні сигнали своєї жертви, вбивця має змогу поласувати тілами самців, чия модель шлюбної поведінки змушує їх автоматично летіти назустріч не коханню, а смерті.

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

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

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

Пам'ятаєте мою подругу – власницю ювелірного магазину? Хоча в перший раз вона отримала несподівано великий прибуток випадково, їй знадобилося небагато часу, щоби почати використовувати стереотип «дороге = хороше» у своїх цілях регулярно й навмисно. Тепер під час туристичного сезону вона намагається прискорити продаж

окремих предметів, які важко було продати, шляхом суттєвого підвищення їхньої ціни. Моя подруга стверджує, що таке підвищення цін є надзвичайно ефективним. Коли стереотип спрацьовує щодо відпочивальників, які нічого не підозрюють (а так часто трапляється), результатом буває величезний розмір прибутку. І навіть коли добре налагоджений механізм з яких-небудь причин дає збій, вона може позначити предмет, що не купили, написом «Знижка» і продати його за первісною ціною, знову ж таки дістаючи користь зі стереотипу «дороге = хороше».

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

Існує кілька аспектів засобів автоматичного впливу, які будуть описані в цій книзі. Ми вже обговорили два з них – майже механічний процес, завдяки якому можна активувати силу цих засобів і відповідно дальшу можливість експлуатувати цю силу тим, хто знає, як «натиснути на потрібну кнопку». Третій аспект відображає те, у який спосіб засіб автоматичного впливу «надає» свою силу тим, хто ним користується. Справа в тому, що ці засоби зовсім не схожі на набір важких кийків, вони не служать для явного залякування інших людей з метою їх підпорядкування.

Процес набагато складніший і делікатніший. У разі правильного користування знаряддями автоматичного впливу навряд чи доведеться напружувати бодай один мускул, щоб домогтися свого. Все, що потрібно, – це натиснути на спусковий гачок величезних запасів впливу, щоб можна було використовувати їх для досягнення поставленої мети. У цьому сенсі такий підхід схожий на японський вид бойового мистецтва джіу-джитсу. Жінка, яка практикує джіу-джитсу, зазвичай мінімально застосовує свою силу проти супротивника. Замість цього вона використовує силу, закладену в таких природних принципах, як сила тяжіння, рівновага, імпульс і сила інерції. Якщо жінка знає, як і де слід застосувати потрібні сили, вона легко може перемагати фізично сильнішого суперника. Те саме можна сказати й про тих, хто використовує знаряддя автоматичного впливу, які перебувають навколо нас. Експлуататори людей можуть застосовувати ці засоби, майже не докладаючи власних зусиль. Така особливість дає їм значну додаткову перевагу – здатність маніпулювати без видимого прояву маніпулювання. Навіть самі жертви схильні розглядати свою поступливість скоріше як зумовлену дією природних сил, ніж як виявлену внаслідок задумів людини, яка отримує вигоду від цієї поступливості. Розгляньмо конкретний приклад. У людському сприйнятті важливу роль відіграє принцип контрасту, який впливає на те, якою ми бачимо різницю між двома речами, представленими одна за одною. Простіше кажучи, якщо другий предмет явно відрізняється від першого, ми будемо схильні перебільшувати їхню відмінність. Тому якщо ми спочатку піднімемо легкий предмет, а потім – важкий, то будемо оцінювати другий предмет як більш важкий, ніж якби ми підняли його, не намагаючись спочатку підняти легкий.

Принцип контрасту застосовний практично до всіх видів сприйняття. Якщо ми на вечірці розмовляємо з красивою жінкою, а потім до нас приєднується неприваблива, то ця друга жінка буде здаватися нам ще менш привабливою, ніж вона є насправді. Дослідження, проведені в університетах штатів Аризона і Монтана, показали, що ми можемо бути недовольні задоволені фізичною привабливістю наших власних коханих тільки через те, що популярні засоби масової інформації бомбардують нас образами нереально привабливих моделей. У ході одного дослідження студенти коледжу оцінювали пересічну представницю протилежної статі як менш привабливу, якщо до цього переглядали рекламні оголошення в популярних журналах. Під час проведення

іншого дослідження чоловіки, що живуть у гуртожитку коледжу, оцінювали по фотографії зовнішність потенційної подруги. Оцінка тих, хто робив це, одночасно дивлячись телевізійний серіал «Янголи Чарлі» (Charlie's Angels), була дещо нижчою від оцінки тих, хто дивився щось інше. Очевидно, незвичайна краса кінозірок, які грають у «Янголах», робила незнайомку менш привабливою в очах чоловіків⁶.

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

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

Для торговців набагато вигідніше спочатку показувати дорогі предмети ще й тому, що, коли цього не робити, буде втрачено вплив принципу контрасту. Якщо спочатку показати недорогий товар, а потім дорогий, то дорогий у результаті видасться покупцеві ще дорожчим – а це навряд потрібно для більшості торговельних організацій. Тому, якщо можна зробити так, щоб одне й те саме відро води здавалося холоднішим або гарячішим залежно від температури води, поданої раніше, значить, можна «примусити» ціну одного й того самого предмета здаватися більш високою або більш низькою залежно від ціни раніше представленого предмета. Принципом контрасту сприйняття уміло користуються не тільки продавці одягу. Я натрапив на методику, ґрунтовану на цьому принципі, коли досліджував тактику «нав'ювання поступливості» компаніями з торгівлі нерухомістю. Щоб навчити мене що до чого, представник компанії супроводжував мене під час показу будинків перспективним покупцем. Продавець – назвімо його Філом – мав дати мені слушні поради, щоб допомогти в період стажування. Незабаром я помітив, що коли Філ брався показувати клієнтам потенційні об'єкти для продажу, то він зазвичай починав з пари непривабливих будинків. Я запитав його про це, і він розсміявся. Ці будинки були тим, що він назвав «підставною» власністю. Компанія спеціально пропонувала один-два занедбаних будинки, причому явно завищуючи їхню ціну. Ці будівлі були призначені не для продажу, а для показу, щоби реальні об'єкти для продажу мали більш виграшний вигляд порівняно з ними. Не всі штатні співробітники користувалися цими будинками «для показу», однак Філ ними користувався. Він говорив, що йому подобається спостерігати, як «загоряються очі» людей, коли він показує нерухомість, яку дійсно хоче їм продати, після того як вони побачили будинки, що нагадують купу мотлоху.

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

Читацький відгук

(від батьків студентки коледжу)

Любі мама й тато!

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

Ну, зараз я почуваюся цілком добре. Перелом черепа і струс мозку, які я отримала, коли вистрибнула з вікна свого гуртожитку в той момент, коли сталася пожежа незабаром після мого приїзду сюди, тепер майже минули. Я провела два тижні в лікарні й тепер можу бачити майже нормально, а головні болі бувають тільки раз на день. На щастя, пожежу в гуртожитку і мій стрибок побачив черговий оператор газової станції, розташованої поруч з гуртожитком, і саме він зателефонував у пожежний відділ і викликав «швидку допомогу». Крім того, він відвідував мене в лікарні і, оскільки мені було ніде жити після пожежі, був настільки добрий, що запропонував мені розділити з ним його кімнату. Насправді це напівпідвальна кімната, але вона досить мила. Він чудовий хлопець, ми закохалися одне в одного й збираємося одружитися. Ми поки не призначили дату, але весілля буде до того, як моя вагітність стане помітною. Так, мама і тато, я вагітна. Я знаю, що ви мрієте стати дідусям і бабусею і що ви радо приймете дитину й подаруєте їй стільки ж любові, відданості і ніжної турботи, скільки дарували мені в дитинстві. Причина затримки нашого весілля полягає в тому, що мій друг підхопив незначну інфекцію, яка заважає нам здати дошлюбні аналізи крові, а я необережно заразилася від нього. Я впевнена, що ви зустрінете мого друга добре. Він гарний і, хоч і не надто освічений, зате працьовитий. Тепер, після того як я повідомила вам, що сталося, хочу вам сказати: пожежі в гуртожитку не було, у мене не було струсу мозку та перелому черепа, я не була в лікарні, я не вагітна, не заручена, не інфікована і у мене немає ніякого нареченого. Просто в мене низькі бали з американської історії і погані оцінки з хімії, тож я хочу, щоб ви дивилися на ці оцінки з мудрістю й поблажливістю. Ваша любляча дочка, Шерон Можливо, Шерон і завалила хімію, але вона отримує «відмінно» з психології.

Глава 2. Правило взаємного обміну

Я – тобі, ти – мені... мені... мені

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

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

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

Почуття вдячності поширене надзвичайно широко, причому, як стверджує соціолог Елвін Гоулднер (Gouldner, 1960), практично в будь-якому суспільстві². Розвинена система вдячності, обумовлена правилом взаємного обміну, є унікальною особливістю людської культури. Відомий археолог Ричард Лікі пов'язує сутність того, що робить нас людьми, із системою взаємообміну: «Ми – люди, бо наші предки навчилися ділитися своєю їжею та вміннями за допомогою шанованої мережі зобов'язань»³. Етнографи Лайонел Тайгер і Робін Фокс розглядають цю «мережу вдячності» як унікальний пристосувальний механізм людських істот, що робить можливим розподіл праці, обмін різними видами товарів і послуг (за допомогою створення умов для підготовки фахівців) і формування системи взаємозалежностей, які об'єднують індивідів у надзвичайно ефективні організаційні одиниці⁴. Саме орієнтація на майбутнє, притаманна почуттю вдячності, стала причиною соціального прогресу. Доволі поширене й енергійно підтримуване почуття вдячності зіграло величезну роль у людській соціальній еволюції, оскільки передбачалося, що одна людина може дати щось (наприклад, їжу, енергію, турботу) іншій, щиро вірячи в те, що її сили не будуть витрачені даремно. Вперше в історії еволюції індивід отримав можливість віддавати якусь частину своїх ресурсів і при цьому не втрачати віддане. Результатом цього стало ускладнення й удосконалення системи допомоги, дарування подарунків, торговельних відносин, що принесло суспільству величезну вигоду. Не дивно, що правило взаємного обміну глибоко вкоренилось у наше мислення завдяки соціалізації, якій ми всі піддаємося.

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

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

Утім, не надто радійте, людські суспільства вилучають справді значну вигоду з правила взаємного обміну, а отже, вони намагаються зробити так, щоб їхні члени дотримувалися цього правила й вірили в нього. Кожного з нас вчили жити відповідно до правила взаємного обміну, і кожен з нас знає про соціальні санкції, що застосовують до будь-кого, хто це правило порушує. Ярлики, які ми навішуємо на подібних людей, мають негативний відтінок – ледар, жебрак, невдячний, необов'язкова людина, нечесний боржник.

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

Щоб зрозуміти, як саме можуть використовувати правило взаємного обміну ті, хто визнає його як знаряддя впливу, яким воно, безсумнівно, і є, звернімося до експерименту, проведеного професором Деннісом Риганом з Корнуельського

університету⁵. Суб'єкт, який брав участь у дослідженні, мав оцінити якість деяких картин. Інший оцінювальник – назвімо його Джо – тільки удавав з себе такого суб'єкта, будучи насправді асистентом лікаря Ригана. Експеримент проводили у двох модифікаціях. В одному випадку Джо надавав незначну люб'язність істинному випробовуваному. Під час короткої перерви Джо залишав кімнату на кілька хвилин і повертався з двома пляшками кока-коли – однією для випробовуваного й іншою для себе, кажучи: «Я запитав у лікаря, чи можна мені купити для себе колу, і він дозволив, тож я придбав ще одну для вас». В іншому випадку Джо не робив випробовуваному люб'язності; він просто повертався після двохвилинної перерви з порожніми руками. У решті випадків Джо поведився однаково.

Пізніше, коли всі картини вже було оцінено і лікар Риган ішов з кімнати, Джо просив випробовуваного зробити люб'язність йому. Він зізнавався, що продає лотерейні квитки і що якщо він розповсюдить більшу їх частину, то виграє приз у 50 доларів. Джо просив випробовуваного купити кілька лотерейних квитків за ціною 25 центів за штуку: «Будь ласка, купіть будь-яку кількість, чим більше, тим краще». У ході дослідження було зроблено цікавий висновок щодо кількості квитків, придбаних у Джо випробовуваними у двох різних ситуаціях. Поза сумнівом, Джо з великим успіхом продавав лотерейні квитки тим учасникам експерименту, які скористалися раніше його люб'язністю. Явно відчуваючи, що вони чимось зобов'язані Джо, ці люди купували вдвічі більше квитків, ніж ті, кому Джо не робив люб'язності.

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

Однією з причин того, чому правило взаємного обміну може бути надзвичайно ефективним як інструмент для отримання поступок з боку іншої людини, є його універсальність. Це правило має дивовижну силу, часто викликаючи позитивну реакцію на вимогу, яку, якби не почуття вдячності, напевно б не стали виконувати. Ще одним свідченням того, що вплив правила взаємного обміну часто виявляється сильнішим від впливу інших факторів, які зазвичай визначають, чи слід виконувати прохання, є результати другого дослідження Ригана. Попри увагу Ригана до виявлення зв'язку між правилом взаємного обміну і поступливістю, його цікавило і те, як симпатія до певної людини впливає на схильність виконати її вимогу. Щоб встановити, як симпатія до Джо вплинула на рішення випробовуваних купити лотерейні квитки, Риган попросив учасників експерименту заповнити кілька оцінних листів-тестів, які показують, наскільки їм подобається Джо. Потім Риган співвідніс вираженість симпатії піддослідних до Джо з кількістю куплених у нього квитків. При цьому була виявлена схильність учасників експерименту купувати тим більше лотерейних квитків у Джо, чим більше він їм подобався. Але це навряд чи є якимсь надзвичайним відкриттям. Більшість з нас знає, що люди набагато частіше надають люб'язність тим, хто їм подобається.

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

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

міських вулицях і, монотонно наспівуючи й пританцьовуючи, просили людей про пожертвування.

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

Рішення кришнаїтів було блискучим. Вони розробили нову тактику збирання коштів. Людині, на яку вони націлювалися, тепер не обов'язково було виявляти до збирачів коштів симпатію. Кришнаїти почали застосовувати процедуру випрошування внесків, засновану на правилі взаємного обміну, яке, як продемонструвало дослідження Ригана, є досить «могутнім», щоб подолати фактор неприязні до того, хто звертається з проханням. Нова стратегія кришнаїтів, так само як і попередня, передбачає випрошування пожертв у публічних місцях з інтенсивним пішохідним рухом (улюблені місця – аеропорти), але тепер, перш ніж попросити людину про пожертвування, кришнаїти вручали їй «подарунок» – книгу (зазвичай «Бхагават Гіта»), журнал Товариства «Назад до Бога» (Back to the Godhead) або, що найбільш просто і дешево, квітку. Перехожому, який несподівано виявляє, що йому в руки сунули квітку, ні в якому разі не дозволяють повернути цю квітку, навіть якщо людина стверджує, що вона їй не потрібна. «Ні, це наш подарунок вам», – говорить складальник пожертвувань, відмовляючись прийняти квітку назад. Тільки після того, як кришнаїт у такий спосіб задіє правило взаємного обміну, перехожого просять зробити пожертвування на користь Товариства. Ця стратегія виявилася фантастично ефективною і принесла Товариству Харе Кришни величезний прибуток, що дозволило профінансувати діяльність численних храмів і підприємств, а також придбати власність у 321 місті в Сполучених Штатах та інших країнах.

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

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

• На самій верхівці піраміди влади обрані посадові особи діють за схемою «ти мені, я – тобі», обмінюючись взаємними послугами й голосами, що перетворює політику на якусь дивну кухню. Нехарактерне голосування будь-якого чиновника під час прийняття якого-небудь закону може бути інтерпретовано як бажання віддячити за люб'язність людині, яка запропонувала цей закон. Політичні аналітики були вражені здатністю Ліндона Джонсона на початковому періоді його правління проводити більшість своїх програм через Конгрес. Навіть ті члени Конгресу, які

спочатку були противниками цих пропозицій, голосували за них. Більш глибоке дослідження політологів показало, що основною причиною успіху Джонсона була не стільки його політична інтуїція, скільки широкий діапазон послуг, які він міг надавати іншим законодавцям протягом тривалих років роботи в Палаті представників і в Сенаті. Ставши президентом, Джонсон міг провести величезну кількість законодавчих ініціатив за короткий термін, зажадавши сплати за ці послуги.

Цікаво, що аналогічно можна пояснити складності Джиммі Картера у проштовхуванні програм через Сенат на початковому періоді його правління, і це незважаючи на переважну більшість демократів як у Палаті представників, так і в Сенаті. Картер прийшов до президентства не з істеблішменту Капітолійського пагорба. Проводячи свою кампанію, Картер говорив, що він нікому нічим не зобов'язаний у Вашингтоні. Причиною більшості його труднощів на посаді президента цілком міг бути той факт, що у Вашингтоні ніхто нічим не був зобов'язаний йому.

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

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

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

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

Є ще один варіант поширення безкоштовних зразків, використовуваний Amway Corporation – компанією, яка виробляє побутову техніку й предмети особистої гігієни й продає їх через широку мережу поквартирної торгівлі, що охоплює всю країну. Компанія, яка за кілька років довела обсяг продажів до півтора мільярда доларів, використовує безкоштовні зразки в складі комплекту, званого BUG. У BUG входять продукти Amway – рідини для полірування меблів, мийні засоби, шампуні,

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

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

Кінець ознакомительного фрагмента.