

**ПСИХО  
ЛОГИЯ  
УСПЕХА**  
КАК  
НАУЧИТЬСЯ  
УБЕЖДАТЬ  
И ДОБИВАТЬСЯ  
УСПЕХА



**РОБЕРТ  
ЧАЛДНИ**

Роберт Б. Чалдини  
**Психология влияния. Как научиться  
убеждать и добиваться успеха**  
Серия «Бизнес. Director's Choice»

[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=6994167](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=6994167)

Роберт Чалдини. Психология влияния. Как научиться убеждать и добиваться успеха: Эксмо;

Москва; 2014

ISBN 978-5-699-68682-7

Оригинал: Robert Cialdini, "Influence: The Psychology of Persuasion"

Перевод:

Олег С. Епимахов

### **Аннотация**

Классика деловой литературы, мировой бестселлер и настольная книга амбициозных политиков, менеджеров, рекламодателей, маркетологов и всех желающих убеждать и добиваться своего. Автор книги, доктор наук и профессор психологии, Роберт Б. Чалдини много лет изучал принципы успешных продаж. На основе своих исследований он написал руководство по мотивации и убеждению, которое многие авторитетные периодические издания признали лучшей книгой о влиянии, когда-либо изданной.

## Содержание

От автора	4
Введение	5
Глава 1	8
Глава 2	19
Старые добрые взаимные уступки... и уступки	19
Всеобъемлющее правило	23
Это правило навязывает ненужные долги	29
Это правило может инициировать неравноценный обмен	32
Взаимные уступки	34
Глава 3	48
Суеверия сознания	48
Конец ознакомительного фрагмента.	55

# Роберт Чалдини

## Психология влияния. Как научиться убеждать и добиваться успеха

*Эта книга посвящается Крису*

### От автора

Выражаю благодарность многим людям, которые помогли мне выпустить эту книгу. Некоторые коллеги прочли черновик рукописи и сделали ценные замечания, существенно улучшившие окончательный вариант. Это Гас Левин, Дуг Кенрик, Арт Бимэн и Марк Занна. Кроме того, первый вариант был прочитан несколькими членами моей семьи и моими друзьями – Ричардом и Глорией Чалдини, Бобетт Горден и Тэдом Холлом. Они не только эмоционально поддержали меня, но и смогли объективно оценить книгу.

Вторая, более многочисленная группа людей внесла полезные предложения по избранным главам или группам глав. Это Тодд Андерсон, Сэнди Брейвер, Кэтрин Чамберс, Джуди Чалдини, Нэнси Эйзенберг, Лэрри Этткин, Джоанн Джерстен, Джеф Голдстейн, Бетси Ханс, Валери Ханс, Джо Хепуорт, Холли Хант, Энн Инскип, Барри Лешовитц, Дарвин Линдер, Дебби Литтлер, Джон Мауэн, Игорь Павлов, Джанис Поснер, Триш Пуриэр, Мэрилин Рэйл, Джон Рейч, Питер Реинджен, Диана Рабл, Филлис Сенсениг, Роман Шерман и Генри Веллман.

Некоторые люди помогали мне на начальной стадии. Джон Стайли был первым издателем, признавшим перспективность проекта. Джим Шерман, Ал Гётгалс, Джон Китинг и Дэн Вегнер в самом начале положительно оценили его, что вдохновило как автора, так и редакторов. Уильям Морроу и тогдашний президент компании, Лэрри Хьюс, прислали мне небольшое, но восторженное послание, придавшее мне сил для выполнения поставленной задачи. И последняя по списку, но, конечно, не по значению, Мария Гуарнашелли – она с самого начала так же, как и я, верила в мою идею. Именно благодаря ее редактированию она воплотилась и стала отличной книгой. Я безмерно благодарен ей за проницательное руководство и мощную поддержку.

Кроме того, я не могу не упомянуть о профессионализме Салли Карней, который она проявила при подготовке рукописи, а также о здравых советах моего адвоката Роберта Брандеса.

Наконец, никто так не поддерживал меня, как Бобетт Горден, помогавшая мне каждым словом все время, пока я работал над книгой.

## Введение

Теперь я уже могу свободно в этом признаться. Всю свою жизнь я был простофилей. Сколько себя помню, я всегда становился легкой добычей для разного рода торговцев, сборщиков средств на различные нужды и всевозможных дельцов. Правда, лишь у немногих были нечестные мотивы. Например, у представителей некоторых благотворительных организаций намерения были самые благие. Но это неважно. То и дело я оказывался обладателем подписки на какой-нибудь ненужный журнал или вдруг приобретал билеты на вечеринку ассенизаторов. Вероятно, давнишний статус простофили и вызвал во мне желание понять природу уступчивости: какие же факторы все-таки заставляют одного человека говорить другому «да»? И какие методы наиболее эффективны для того, чтобы добиться согласия? Мне захотелось узнать, почему просьбу, выраженную одним способом, отклоняют, а ту же самую просьбу, выраженную слегка по-другому, выполняют.

Поэтому в качестве экспериментального социального психолога я начал изучать психологию уступчивости (согласия). Поначалу исследование проходило в виде экспериментов, ставившихся главным образом в моей лаборатории при участии студентов колледжа.

Я хотел узнать, какие психологические принципы влияют на склонность людей исполнять чью-то просьбу. Сейчас психологи знают многое об этих принципах – каковы они и как они работают. Я называю эти принципы средствами влияния и расскажу о самых важных из них в последующих главах.

Со временем я начал понимать, что экспериментальной работы, какой бы необходимой она ни была, недостаточно. Она не позволяла мне оценить значение изучаемых принципов в мире, находящемся за пределами университетских стен и студенческого городка. Стало ясно, что, если я хочу в полной мере понять психологию согласия, мне нужно расширить рамки исследований. Нужно обратиться к *мастерам добиваться согласия (МДС)* – людям, которые на протяжении всей моей жизни опробовали подобные принципы на мне. Они знают, что работает, а что нет; закон выживания сильнейших подтверждает это. Их бизнес – это 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 этих принципах и используют их, чтобы добиться 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 и дилетантское понимание того, что работает, а что – нет, которое есть и у многих из нас. Они знают нечто гораздо большее.

Когда я задумался об этом, я понял, что эти люди представляют собой богатый источник информации об искусстве убеждения, который доступен и мне. В течение почти трех лет я комбинировал мои 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 понаблюдать изнутри за методами и техниками, чаще всего и эффективнее всего используемыми самыми разными мастерами уговоров. Эта программа наблюдения иногда принимала форму интервью с подобными мастерами, а иногда и с их врагами (например, полицейскими из отдела по расследованию мошенничества, с сотрудниками обществ по защите прав потребителей). Иногда она принимала форму внимательного изучения письменных материалов, с помощью которых от поколения к поколению передавались методы уговоров (убеждения), – учебников по торговле и т.п.

Однако чаще всего это было изучение «изнутри» в роли участника, так называемое включенное наблюдение. Включенное наблюдение – это метод исследования, когда исследо-

ватель становится своего рода шпионом. Изменив внешность и скрывая свои намерения, он проникает в интересующую его среду и 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 смог проникнуть в рекламные, благотворительные и PR-агентства, чтобы исследовать их методы. Таким образом, большая часть представленных в этой книге свидетельств базируется на моем опыте – я сам выдавал себя за мастера уговоров или же за человека, стремящегося им стать, в самых разных организациях, цель которых – заставить сказать нас «да».

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

Хотя есть тысячи различных подходов, используемых для того, чтобы заставить людей сказать «да», все же большая их часть сводится к шести основным категориям. Каждая из этих категорий управляется фундаментальным психологическим принципом, который руководит человеческим поведением и таким образом усиливает эти подходы. В каждой из глав своей книги я рассматриваю по одному из этих шести принципов.

Все эти принципы – *принцип последовательности, принцип взаимного обмена, принцип социального доказательства, принцип авторитета, принцип благорасположения и принцип дефицита* – рассматриваются в свете их действия в обществе. Я показываю, как их огромную силу используют мастера добиваться согласия, которые ловко включают их в просьбы о покупке, пожертвовании, концессии, голосовании, согласии и т.д.

Стоит отметить, что в число этих шести принципов я не включил простое правило личной материальной заинтересованности, согласно которому люди хотят получать больше за меньшую плату. Пропустил я его не из-за того, что считаю, будто желание увеличить прибыль и уменьшить расходы неважно при принятии решений, и не из-за каких-то имеющихся у меня доказательств того, что МДС игнорируют силу этого принципа. Как раз наоборот:

**ВО ВРЕМЯ СВОИХ ИССЛЕДОВАНИЙ Я ЧАСТО ВИДЕЛ, КАК МАСТЕРА УГОВОРОВ ИСПОЛЬЗОВАЛИ (ИНОГДА ЧЕСТНО, ИНОГДА НЕТ) БЕЗОШИБОЧНЫЙ ПРИЕМ – «Я МОГУ ПРЕДЛОЖИТЬ ВАМ ЛУЧШИЕ УСЛОВИЯ СДЕЛКИ».**

В этой книге я решил не рассматривать правило материальной заинтересованности отдельно, потому что я считаю его мотивационным фактором, чем-то само собой разумеющимся, что заслуживает признания, но не подробного описания.

Наконец, каждый принцип исследуется здесь по своей способности вызывать определенный тип автоматического, не осмысленного согласия людей, то есть готовности сказать «да» не задумываясь. Факты говорят о том, что постоянно ускоряющийся темп современной жизни и ее информационная перенасыщенность сделают эту специфическую форму бездумного согласия все более распространенной в будущем. Поэтому для общества будет крайне важно понять природу механизма автоматического влияния.

После первого издания моей книги прошло некоторое время, и произошли определенные вещи, о которых, как мне кажется, нужно рассказать в новом издании. Во-первых, сейчас мы знаем о процессе влияния больше, чем раньше. Убеждение, согласие и замещение изучены лучше, чем раньше, поэтому я постарался показать этот прогресс на страницах нового издания. Кроме того, я включил в книгу новый раздел, который появился благодаря откликам читателей.

В нем рассказывается об опыте людей, прочитавших эту книгу, понявших, как в той или иной ситуации для них (или по отношению к ним) сработал один из описанных здесь

принципов, и написавших мне об этом. Их описания, приводимые в конце каждой главы в разделе «Отчеты читателей», показывают, как легко и насколько часто в повседневной жизни мы становимся жертвами чужого влияния.

Хочу поблагодарить тех, кто – лично или через преподавателей своих курсов – внес вклад в создание раздела «Отчеты читателей», вошедшего в новое издание. Это Пат Боббс, Марк Гастингс, Джеймс Майклс, Пол Р. Нейл, Алан Дж. Ресник, Дарил Рецлафф, Дэн Свифт и Карла Вакс. Хочу пригласить новых читателей также присылать подобные отчеты для возможной публикации в будущем издании. Отчеты можно присылать мне по адресу: Department of Psychology, Arizona State University, Tempe, AZ 85287-1104.

*Роберт Б. Чалдини*

## Глава 1

# Средства влияния

*Все должно быть сделано настолько простым, насколько возможно, но не проще.*

*Альберт Эйнштейн*

Однажды мне позвонила подруга, недавно открывшая магазин индейской бижутерии в Аризоне. Ей не терпелось сообщить мне любопытную новость. Произошло нечто удивительное, и она подумала, что я как психолог смогу объяснить ей случившееся.

Дело в том, что она очень долго не могла продать партию бижутерии бирюзового цвета. Хотя на дворе был пик туристического сезона, в магазине на редкость много покупателей, бижутерия была хорошего качества и запрашивала она за нее приемлемую цену, тем не менее бирюзовые изделия никто не покупал. Моя подруга попыталась сбыть их, используя парочку стандартных трюков продавцов, она пыталась привлечь к ним внимание, расположив в центре магазина, но безрезультатно. Продавцы усиленно предлагали покупателям эти изделия, но тоже без особого успеха.

Наконец однажды вечером, перед тем как уехать из города за товаром, она в отчаянии оставила для старшего продавца записку: «Все, что есть на этой витрине, продавайте по цене  $\times 1/2$ », уже просто надеясь избавиться от залежавшихся изделий, пусть даже и в убыток себе. Когда через несколько дней она возвратилась, то совершенно не удивилась тому, что все было распродано. Однако она была потрясена, узнав, что вся партия этой бижутерии разошлась по двойной цене из-за того, что продавщица неправильно поняла наспех нацарапанное ею послание!

И тогда она 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. На самом деле это история индюшки, и принадлежит она относительно новой науке – этологии, изучающей животных в естественной среде обитания. Индюшки – хорошие матери, любящие, внимательные и заботливые. Большую часть времени они ухаживают за птенцами, согревают их, оберегают и защищают. Но в их уходе *есть* нечто странное. Фактически вся эта материнская забота вызвана одной вещью: цыплячьим «писком». Другие характеристики цыплят, например их запах, прикосновения или внешний вид, похоже, не особенно влияют на материнский инстинкт. Если цыпленок пищит, мамаша начинает заботиться о нем, а если молчит, то не замечает его, а иногда и убивает.

Исключительная ставка индюшек на этот звук была драматичным образом проиллюстрирована М. У. Фоксом – ученым-бихевиористом, изучающим поведение животных. Он сделал это в ходе экспериментов с индюшкой и чучелом хорька<sup>1</sup>. Для индюшки хорек – естественный враг, при приближении которого она начинает громко кудахтать и яростно защищаться. И действительно, в ходе эксперимента было обнаружено, что даже чучело хорька, подтягиваемое за ниточку к индюшке, вызывало мгновенное и яростное сопротивление. Однако когда внутри того же самого чучела вставляли небольшой динамик, из которого раздавался записанный на пленку писк индюшонка, индюшка не только спокойно восприни-

---

<sup>1</sup> Честное слово, фамилия этого исследователя действительно Фокс (Лис). Подробное описание эксперимента с индейкой и хорьком см. в его монографии 1974 года.



мала приближающегося к ней хорька, но и подбирала его под себя. Когда же динамик отключали, чучело хорька снова вызывало у индюшки яростное отторжение.

Какой нелепой выглядит индюшка в этой ситуации: она обнимает своего врага только потому, что тот издает писк, и игнорирует или убивает индюшат из-за того, что они не пищат. Она напоминает автомат, материнские инстинкты которого находятся под контролем единственного звука. Этологи говорят, что такое поведение свойственно не только индюшке. Они начали выявлять постоянные, чисто механические действия и у многих других видов животных.

Эти действия, называемые фиксированными паттернами активности (стереотипной моделью поведения), могут представлять собой сложные циклы, например полный цикл ухаживания или ритуалы спаривания. Все эти паттерны объединяет то, что в их основе всегда лежит стереотипное и последовательное поведение.

Кажется, будто эти паттерны записаны на встроенный в животных магнитофон. Когда ситуация требует от животных ухаживания, внутри у них проигрывается пленка с ритуалами ухаживания; когда ситуация призывает животных проявить материнскую заботу – проигрывается пленка с материнскими инстинктами. Нажмите кнопку, и заиграет соответствующая пленка; *жжжж* – и вот вам уже стандартный цикл поведения.

Самое интересное во всем этом – способ включения пленок. Когда, к примеру, самец защищает свою территорию, именно вторжение другого самца того же вида включает пленку защиты территории, заставляя переходить к настороженному, угрожающему и, если потребуется, агрессивному поведению.

Но в этой системе есть одна странность. Спусковым механизмом, вызывающим такое поведение, становится не весь противник, а лишь какая-то его деталь (особенность), называемая провоцирующей. Часто провоцирующая деталь – это всего лишь какая-то мелкая внешняя характеристика приближающегося противника.

Иногда такой деталью становится оттенок цвета. Эксперименты этологов показали, например, что самец малиновки яростно атакует пучок красных перьев, принадлежащих другому самцу, считая, что весь этот самец вторгся на его территорию. В то же самое время он фактически игнорирует идеально изготовленное чучело другого самца малиновки, на котором нет красных перьев; подобные результаты были обнаружены и у других птиц, варакушек, – похоже, что у них спусковым механизмом для защиты территории является определенный оттенок синих перьев на груди<sup>2</sup>.

Прежде чем мы начнем самодовольно издеваться над легкостью, с которой более низких животных с помощью провоцирующих деталей можно заставить вести себя совершенно неадекватно, нам нужно понять две вещи. Во-первых, автоматические, фиксированные паттерны активности очень хорошо работают почти всегда. Например, поскольку только здоровые, нормальные индюшата издают специфический писк, мать-индюшка вполне естественно реагирует на этот звук материнской заботой.

Реагируя только на один раздражитель, обычная индюшка будет почти всегда вести себя здраво. И только такой искусный обманщик, как ученый, может сделать так, чтобы ее автоматическое поведение выглядело глупым. Вторая важная вещь, которую нужно понять, заключается в том, что у нас тоже есть заранее запрограммированные реакции; и хотя они обычно работают в наших интересах, провоцирующие детали, активизирующие их, можно использовать, чтобы обмануть нас и заставить действовать нелогично (вопреки здравому смыслу)<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Информация о малиновке и варакушке приводится у Лэка (1943) и Пейпонена (1960) соответственно.

<sup>3</sup> Хотя автоматическая реакция такого типа у людей в чем-то похожа на подобную реакцию у низших животных, между ними есть и важные различия. Циклы автоматического поведения у людей не врожденные, а приобретенные, они более гибкие, чем раз и навсегда установленные модели поведения животных, и возникают в ответ на большее количество про-

Эта параллельная форма автоматического поведения людей точно продемонстрирована в эксперименте, проведенном социальным психологом из Гарварда Эллен Ланджер.

**ОДИН ИЗВЕСТНЫЙ ПРИНЦИП ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ПОВЕДЕНИЯ ГОВОРИТ НАМ О ТОМ, ЧТО, КОГДА МЫ ПРОСИМ КОГО-ТО ОКАЗАТЬ НАМ УСЛУГУ, НАШУ ПРОСЬБУ УДОВЛЕТВОРЯТ С БОЛЬШЕЙ ВЕРОЯТНОСТЬЮ, ЕСЛИ МЫ ПОЯСНИМ ЕЕ.**

Люди просто хотят совершать свои действия осознанно. Ланджер показала, как это действует, обращаясь к людям, стоящим в очереди у копировального аппарата в библиотеке, с просьбой: «Извините, у меня пять страниц. Можно я отксерю их, потому что я тороплюсь?»

Эффективность этой просьбы-плюс-объяснение была почти полная: 94% тех, к кому обратились с такой просьбой, разрешили ей пройти без очереди. Сравните этот показатель успешности с результатами, которые она получила, когда просто попросила: «Извините, у меня пять страниц. Можно, я их отксерю?» При этих обстоятельствах только 60% тех, к кому обратились, согласились пропустить ее без очереди.

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

В третий раз вместо того, чтобы включить в свою просьбу значимое объяснение, благодаря которому люди должны были уступить ей, Ланджер использовала слово «потому что», а затем, не добавляя ничего нового, просто еще раз заявила очевидное: «Извините, у меня пять страниц. Можно я их отксерю, потому что мне нужно сделать их копии?» В результате почти все (93%) пропустили ее, даже при том, что ее обращение не содержало никакого значимого объяснения, никакой новой информации, которая бы оправдала уступчивость с их стороны.

Подобно тому как «писк» индюшат автоматически вызывал проявление материнского поведения у индюшки (даже когда этот писк исходил от чучела хорька), слова «потому что» спровоцировали автоматическую реакцию у «подопытных» Ланджер. Даже когда не было никакого значимого объяснения для проявления уступчивости с их стороны! *Щелк, жжжж!*<sup>4</sup>

Хотя некоторые из дополнительных находок Ланджер показывают, что есть много ситуаций, в которых люди не ведут себя механическим, запрограммированным образом, все же удивительно, что часто мы ведем себя именно так.

Например, посмотрите на странное поведение клиентов ювелирного магазина, раскупивших бирюзовую бижутерию только после того, как на нее по ошибке была установлена двойная цена. Я не могу объяснить их поведение, если только не рассматривать его в контексте *«щелк, жжжж»*.

---

воцирующих факторов.

<sup>4</sup> Возможно, привычный ответ детей «потому что... потому» на вопрос, почему они так себя ведут, можно объяснить их тонким пониманием той необычной власти, которую взрослые, похоже, придают примитивному словечку «потому что». Читатель, который захочет найти более подробное объяснение исследования, проведенного Ланджер, и ее оценку этого исследования, может сделать это, прочитав книгу «Ланджер» (1989).

Клиенты, главным образом зажиточные отдыхающие, мало знающие о бирюзе, использовали стандартный принцип – стереотип, – который и руководил их покупкой: «дорогой = лучший». Таким образом, отдыхающие, которые желали приобрести «лучшие» драгоценности, посчитали изделия из бирюзы именно таковыми, хотя в этих изделиях не изменилось ничего, кроме цены. Лишь цена стала провоцирующей деталью качества; и только значительное увеличение в цене привело к существенному увеличению продаж среди ищущих качество покупателей. Щелк, жжж!

Легко порицать туристов за их глупое потребительское решение. Но если вдуматься, то их вполне можно понять. Это люди, воспитанные правилом «вы получаете то, за что платите» и многократно видевшие подтверждение этого правила в своей жизни. В какой-то момент они преобразовали его так, что оно стало означать «дорогой = лучший». Стереотип «дорогой = лучший» прекрасно работал для них в прошлом, поскольку обычно цена изделия увеличивается вместе с его ценностью; более высокая цена обычно соответствует более высокому качеству.

Поэтому, когда им захотелось купить хорошую бижутерию из бирюзы, о которой они мало что знали, они, естественно, обратились к проверенной характеристике – цене, чтобы определить достоинства бижутерии. Хотя они, вероятно, и не осознавали этого, но, реагируя исключительно на цену изделий, они задействовали сокращенный вариант делания ставок. Вместо того чтобы складывать все шансы в свою пользу, тщательно пробуя выявить каждую из характеристик, указывающих на ценность бижутерии, они обратились только к одной из них – той, которая, как им было известно, обычно ассоциируется с качеством любого изделия.

Они посчитали, что одна только цена говорит сама за себя. В этот раз, однако, из-за того что кто-то перепутал  $1/2$  с  $2$ , они ошиблись. Но в конечном счете во всех прошлых и будущих ситуациях их жизни применение таких упрощенных схем представляет собой самый рациональный подход из всех возможных.

**НА САМОМ ДЕЛЕ АВТОМАТИЧЕСКОЕ, СТЕРЕОТИПНОЕ ПОВЕДЕНИЕ ПРЕВАЛИРУЕТ В БОЛЬШЕЙ ЧАСТИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ДЕЙСТВИЙ, ПОТОМУ ЧТО ВО МНОГИХ СЛУЧАЯХ ЭТО САМАЯ ЭФФЕКТИВНАЯ ФОРМА ПОВЕДЕНИЯ, А ИНОГДА И ПРОСТО НЕОБХОДИМАЯ.**

Мы с вами существуем в среде с необычайно сложными раздражителями, быстро переменяющейся и многосоставной. На нашей планете такого еще не бывало. Чтобы иметь с ней дело, нам нужны «быстрые клавиши» (*кратчайшие пути*). От нас нельзя ожидать, что мы опознаем и проанализируем все аспекты каждого человека, события и ситуации, с которыми нам приходится сталкиваться в течение даже одного дня. У нас нет для этого ни времени, ни энергии, ни способностей. Вместо этого нам очень часто приходится использовать стереотипы и практические правила, чтобы классифицировать вещи по нескольким ключевым деталям, а затем, не раздумывая, реагировать на появление какой-то одной из этих провоцирующих наше поведение деталей.

Иногда возникающее поведение не будет соответствовать ситуации, потому что даже лучшие стереотипы и провоцирующие нас детали не всегда срабатывают. Но мы принимаем их несовершенство, поскольку ничего другого не остается. Без них мы бы застыли на месте – подмечая, оценивая и просчитывая, – и у нас не осталось бы времени для действий. Судя по всему, и в дальнейшем мы еще сильнее будем полагаться на них. Поскольку внешние раздражители, переполняющие нашу жизнь, становятся все более запутанными и переменчивыми, нам все сильнее придется зависеть от «быстрых клавиш», чтобы справиться с ними.

Известный британский философ Альфред Норт Уайтхед признал это неизбежное качество современной жизни, когда заявил, что

**«ЦИВИЛИЗАЦИЯ ПРОГРЕССИРУЕТ, КОГДА ОНА  
УВЕЛИЧИВАЕТ КОЛИЧЕСТВО ОПЕРАЦИЙ, КОТОРЫЕ МОЖНО  
ВЫПОЛНЯТЬ, НЕ ЗАДУМЫВАЯСЬ».**

Возьмите, например, случай «прогресса» цивилизации, материализованный в купоне на скидки, позволяющем потребителям предположить, что, предъявив его продавцу, они могут купить товар за меньшую цену. Степень, до которой мы научились вести себя механически, исходя из такого предположения, проиллюстрирована на примере одной компании, торгующей автомобильными шинами.

Рассылаемые по почте купоны, которые – из-за опечатки – не предлагали получателям никаких скидок, вызывали у клиентов такую же реакцию, как и купоны без опечаток, предлагавшие существенные скидки.

Очевидный, но поучительный урок здесь состоит в том, что мы ожидаем, что купоны на скидки выполняют для нас двойную работу. Мало того, что мы ждем, что они сэкономят нам деньги, но еще и ожидаем, что они сэкономят время и умственную энергию, необходимые для того, чтобы подумать, как это сделать. Сегодня мы нуждаемся в первом преимуществе, чтобы избавиться от нагрузки на кошелек; но нам нужно и второе преимущество, чтобы избавиться от потенциально более важного момента – нагрузки на мозг.

Странно, что, несмотря на нынешнее широкое использование паттернов автоматического поведения и их важность в будущем, большинство знает о них очень мало. Возможно, эта ситуация объясняется как раз механистической, легкомысленной манерой, в которой они происходят. Какова бы ни была причина, необходимо, чтобы мы ясно признали одно из их свойств: они делают нас ужасно уязвимыми для любого, кто действительно знает, как они работают.

Чтобы полностью понять характер нашей уязвимости, посмотрим на еще один пример, взятый у этологов.

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 (деталю) других животных, пытаясь обмануть их и заставить ошибочно проиграть пленку с правильным поведением в неправильное время. Имитатор делает это для того, чтобы использовать неуместное поведение в собственных интересах (себе на пользу).

Возьмите, например, смертельный трюк, который самки-убийцы одного вида жуков-светляков (*Photuris*) разыгрывают с самцами светляков другого вида (*Photinus*).

Вполне понятно, что самцы *Photinus* тщательно избегают контакта с кровожадными самками *Photuris*. Но за многие столетия самки-охотницы определили слабое место у своей добычи – особенное мерцание, с помощью которого светляки этого вида сообщают друг другу о том, что они готовы к спариванию. Каким-то образом самки *Photuris* разгадали это мерцание. Имитируя сигналы к спариванию, убийца может лакомиться плотью самцов, включившиеся «записи» ухаживания которых заставляют их автоматически лететь в объятия смерти, а не любви.

Насекомые, похоже, больше всего эксплуатируют автоматизм своей добычи; довольно часто можно увидеть, как они обманывают своих жертв. Но случаются и менее бескомпромиссные формы эксплуатации.

Существует, например, небольшая рыбка, саблезубая морская собачка, которая использует в своих интересах необычную программу сотрудничества между двумя другими видами рыб – крупного морского окуня и гораздо меньшей по размеру рыбки-чистильщика.

Крупная рыба позволяет чистильщику приближаться и даже вплывать к себе в рот, чтобы извлекать грибки и других паразитов, прилепившихся к ее зубам или жабрам. Это отличное соглашение: большой морской окунь очищается от вредителей, а маленькая рыбка-чистильщик без проблем получает обед. Любую другую мелкую рыбу, которая достаточно глупа, чтобы приблизиться, крупная рыба обычно пожирает.

Но есть интересный момент... Когда к большой рыбе подплывает рыбка-чистильщик и начинает волнообразный «танец», большая рыба внезапно останавливается, и, открыв рот, словно замороженная, наблюдает за танцующим. Этот танец, похоже, и есть тот провоцирующий фактор, вызывающий необычайную пассивность морского окуня.

А саблезубой морской собачке танец дает шанс воспользоваться описанным выше ритуалом очистки в своих целях. Копируя волнообразные движения рыбки-чистильщика, морская собачка приближается к большому хищнику и автоматически вызывает у него спокойную, неподвижную позу. Затем, оправдывая свое название, она откусывает кусок от плоти большой рыбы и уносится прочь, прежде чем удивленная жертва успевает опомниться<sup>5</sup>.

Подобное поведение встречается, к сожалению, и в человеческих джунглях. Среди нас тоже есть эксплуататоры, имитирующие провоцирующие факторы, вызывая у нас автоматическую реакцию.

**В ОТЛИЧИЕ ОТ РЕАКЦИЙ ЖИВОТНЫХ, ПО БОЛЬШЕЙ ЧАСТИ ИНСТИНКТИВНЫХ, ВОСПРОИЗВОДИМЫЕ НАМИ АВТОМАТИЧЕСКИЕ РЕАКЦИИ ОБЫЧНО РАЗВИВАЮТСЯ ИЗ ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ ПРИНЦИПОВ ИЛИ СТЕРЕОТИПОВ, КОТОРЫЕ МЫ НАУЧИЛИСЬ ПРИНИМАТЬ.**

Хотя эти принципы различаются по силе, некоторые из них очень сильно влияют на человеческие поступки. Мы подвергаемся их воздействию с раннего детства, и в дальнейшем они так упорно руководят нами, что мы редко замечаем их силу. Однако в глазах окружающих каждый такой принцип – это видимое и готовое средство, средство автоматического влияния.

Существует группа людей, очень хорошо знающих, где находится средство автоматического влияния, и регулярно и со знанием дела использующих его, чтобы получить желаемое.

---

<sup>5</sup> Информацию о Photuris и морской собачке можно найти соответственно у Ллойда (1965) и Эйбл-Эйбесфельда (1958). Какими бы эксплуататорами ни казались эти существа, их превзошло одно насекомое – стафинилид (жук-хищник). Задействуя ряд провоцирующих факторов, включающих обоняние и осязание, стафинилиды способны заставить муравьев двух разновидностей защищать себя, ухаживать за собой и кормить, когда они находятся в личиночном состоянии, и предоставлять себе кров зимой, когда они уже становятся взрослыми. Автоматически реагируя на провоцирующие особенности стафинилидов, муравьи принимают их за «своих». Внутри муравейников стафинилиды отвечают на гостеприимство хозяев тем, что поедают муравьиные яйца и молодых особей, и им ничего за это не бывает (Holldobler, 1971).

мое. Во время каждой встречи они просят других удовлетворить их желания и добиваются потрясающего успеха.

Секрет их успеха кроется в способе, которым они озвучивают свои просьбы, в том, как они вооружают себя тем или иным средством влияния, существующим в рамках социального окружения. Им может потребоваться всего лишь одно правильно подобранное слово, которое задействует в нас некий мощный психологический принцип и запустит запись с автоматическим поведением. И будьте уверены, эксплуататоры людей быстро научатся извлекать выгоду из нашей склонности автоматически реагировать согласно этим принципам.

Помните мою подругу – владелицу ювелирного магазина? Хотя в первый раз она получила прибыль случайно, прошло не так уж много времени, и она уже начала эксплуатировать стереотип «дорогой = лучший» регулярно и преднамеренно. Теперь во время туристического сезона она сначала пробует ускорить продажу труднопродаваемых изделий путем значительного повышения их цены. По ее утверждениям, такое повышение цены очень рентабельно. Когда этот стереотип воздействует на ничего не подозревающих отдыхающих, как это часто и бывает, – это кончается получением огромной прибыли. И даже когда первоначально это не приносит успеха, она вполне может указать на товаре «Скидка» и продать его по изначальной цене, при этом по-прежнему извлекая выгоду из реакции «дорогой = лучший» на взвинченную цену.

Моя подруга ни в коем случае не оригинальна в своем использовании правила «дорогой = лучший», чтобы поймать в ловушку ищущих выгодной покупки. Культуролог и писатель Лео Ростен приводит пример братьев Друбек, Сиды и Гарри, которые владели ателье мужской одежды в районе, где жил Ростен, когда был подростком.

Всякий раз, когда новый клиент примерял костюм перед зеркалом в магазине, продавец Сид притворялся, будто у него проблемы со слухом, и просил клиента говорить громче.

Как только клиент находил костюм, который ему нравился, и спрашивал о цене, Сид обычно спрашивал у своего брата, главного портного, находившегося на другом конце комнаты: «Гарри, сколько за этот костюм?» Отрываясь от своей работы – и значительно преувеличивая истинную цену костюма, – Гарри обычно кричал в ответ: «За этот красивый шерстяной костюм сорок два доллара». Притворяясь, будто он не расслышал, и прикладывая руку к уху, Сид спрашивал его снова. И Гарри еще раз отвечал: «Сорок два доллара». Затем Сид поворачивался к клиенту и сообщал:

«Он говорит – двадцать два доллара». Многие клиенты торопились купить костюм и улизнуть из магазина с этой «дорогой = лучшей» покупкой прежде, чем бедный Сид обнаружит «ошибку».

Существует несколько компонентов, присущих большинству средств автоматического влияния, которые будут описаны в этой книге. Мы уже обсудили два из них – почти механический процесс, с помощью которого можно активировать внутреннюю силу этих средств, и последующую возможность эксплуатировать эту силу тому, кто умеет провоцировать (вызывать) ее.

Третий компонент подразумевает способ, с помощью которого средства автоматического влияния предоставляют свою силу тем, кто их использует. Но эти средства вовсе не похожи на тяжелую дубинку, с помощью которой один человек заставляет другого подчиниться.

Этот процесс гораздо сложнее и тоньше. При правильном использовании таких средств эксплуататор почти не напрягается, чтобы получить свое. Требуется лишь активизировать уже существующие в данной ситуации большие запасы влияния и направить их к назначенной цели. В этом смысле такой подход мало чем отличается от японского боевого искусства джиу-джитсу.

Женщина, использующая джиу-джитсу, обычно лишь минимально задействует собственную силу в борьбе с противником. Вместо этого она эксплуатирует силу, заложенную в таких естественно существующих принципах, как сила тяжести, равновесие, импульс и инерция. Если женщина знает, как и где заставить это действовать, она может легко нанести поражение физически более сильному противнику.

То же самое можно сказать и про тех, кто задействует средства автоматического влияния, находящиеся вокруг нас. Они могут заставить действовать силу этих средств, почти не прилагая собственных усилий.

Эта последняя особенность процесса дает эксплуататорам огромное дополнительное преимущество – способность манипулировать без видимости манипуляции. Даже жертвы обычно считают, что их согласие вызвано действием естественных сил, а не планом человека, извлекающего выгоду от этого согласия.

Вот пример. 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 будем склонны считать, что она отличается от нее сильнее, чем на самом деле. Так, если мы сначала поднимем какой-нибудь легкий предмет, а затем тяжелый, то второй нам покажется тяжелее, чем если бы мы подняли его, не поднимая до этого легкий.

Принцип контраста признан психофизикой и применяется ко всем видам восприятия. Если мы говорим с красавицей на вечеринке, а затем к нам подходит некрасивая женщина, то последняя будет казаться нам менее привлекательной, чем на самом деле.

Фактически, как показывают исследования принципа контраста, проведенные в государственных университетах штата Аризона и Монтана, мы можем быть менее удовлетворены физической привлекательностью собственных возлюбленных из-за того, что популярные СМИ бомбардируют нас примерами нереально привлекательных моделей.

В одном исследовании студенты колледжа оценили среднюю представительницу противоположного пола, изображенную на фото, как менее привлекательную, после того, как они сначала просмотрели рекламные объявления в нескольких популярных журналах.

В ходе другого исследования мужчины, живущие в общежитии колледжа, оценивали фотографию потенциальной подруги. Те, кто делал это во время просмотра сериала «Ангелы Чарли», посчитали девушку менее привлекательной, чем те, кто оценивал ее во время просмотра другой программы. Очевидно, именно необыкновенная красота актрис из сериала заставила мужчин думать, будто неизвестная девушка выглядит менее привлекательно, чем на самом деле<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Информация об этих исследованиях изложена у Kenrick and Gutierrez (1980) и содержит предупреждение о том, что частые публикации в средствах массовой информации снимков необычайно красивых людей (например, актеров, актрис, моделей) могут стать причиной того, что нам не нравится внешний вид простых людей, окружающих нас, и мы не желаем завязывать с ними романтические отношения. Недавние работы этих авторов еще больше подтверждают их аргументы, показывая, что разглядывание суперсексуальных обнаженных тел (в таких журналах, как «Плэйбой» и «Плэйгерл») заставляет людей испытывать меньшее сексуальное влечение к супругам или сожителям (Kenrick and Gutierrez, и Goldberg,