

## Роберт Б. Чалдини. Психология влияния

К искусству убеждения можно относиться по-разному. Одни стремятся овладеть им в совершенстве, чтобы всегда и везде добиваться своих целей, другие считают недопустимым, когда, используя механизмы воздействия, людям навязывают невыгодные для них условия. Однако никто из нас не хочет стать жертвой манипуляторов, легкой добычей для продавцов, сборщиков средств и рекламодателей.

В этой книге Роберт Чалдини, доктор наук, профессор психологии и признанный эксперт в сфере влияния и убеждения, рассматривает шесть универсальных приемов, благодаря которым вы станете настоящим мастером переговоров. В то же время, зная об этих приемах, вы всегда сможете избежать нежелательного воздействия со стороны.

Роберт Б. Чалдини. Психология влияния. – М.: Эксмо, 2010. – 416 с.



### Глава 1. Средства влияния

Автоматические модели фиксированных действий очень хорошо работают большую часть времени, как у животных, так и у человека. «Записанные» модели поведения обычно приносят нам пользу. Однако черты, играющие роль спускового крючка, могут быть использованы для того, чтобы одурачить нас, заставить проигрывать записи несвоевременно.

Хотя имеется определенное сходство между автоматическим реагированием у людей и животных, существуют также и важные различия. Автоматические реакции у людей имеют скорее приобретенный, чем врожденный характер; поведенческие модели людей отличаются большей гибкостью по сравнению с подобными моделями высокоорганизованных животных; кроме того, у людей роль пускового механизма может играть большее количество факторов.

Например, посмотрите на странное поведение клиентов ювелирного магазина, раскупивших бирюзовую бижутерию только после того, как на нее по ошибке была установлена двойная цена. Хотя покупатели бирюзы, скорее всего, не осознавали этого, они сделали ставку на стереотипное мышление. Вместо того чтобы хорошенько подумать и потратить время на выявление признаков, которые могли указать истинную стоимость изделий из бирюзы, они пошли по кратчайшему пути и сосредоточили внимание на цене, как единственной критерии качества товара. Покупатели сделали ставку на то, что цена адекватно соответствует стоимости и качеству продукта, и этой информации им было достаточно.

*Автоматическое, стереотипное поведение превалирует в большей части человеческих действий, потому что во многих случаях это самая эффективная форма поведения, а иногда и просто необходимая.*

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».

Какова бы ни была причина использования нами паттернов автоматического поведения, необходимо, чтобы мы ясно признали одно из их свойств: они делают нас ужасно уязвимыми для любого, кто действительно знает, что они работают.

Средство влияния, обеспечиваемое *принципом контраста*, не остается невостребованным. Громадное преимущество этого принципа заключается не только в том, что он эффективно работает, но также и в том, что его использование практически не поддается обнаружению.

Аналитики коммерческой мотивации Уитни, Хубин и Мэрфи в книге «Новая психология убеждения и значение мотивации при продаже» говорят: «Интересно, что даже когда мужчина входит в магазин одежды с явной целью купить костюм, он почти всегда заплатит больше за любые аксессуары, если он приобретает их после покупки костюма, а не до нее».

В психофизических лабораториях иногда проводится следующая демонстрация контраста в восприятии. Каждый студент по очереди садится перед тремя ведрами с водой — одно холодное, другое с водой комнатной температуры и третье горячее. После того как студент опустил одну руку в холодную воду, а другую — в горячую, ему предлагают одновременно поместить обе руки в тепловатую воду. Взгляд, выражающий изумленное замешательство, говорит сам за себя: хотя обе руки находятся в одном и том же ведре, рука, которая была до этого в холодной воде, ощущается так, точно она теперь в горячей воде, в то время как та рука, что была в горячей воде, ощущается как находящаяся теперь в холодной воде. Дело в том, что одна и та же вещь — в данном случае вода комнатной температуры — может казаться разной в зависимости от предшествующей ситуации. (Аналогичную мысль высказывает Дэн Ариели в книге [Поведенческая экономика](#): наше восприятие существенно зависит от контекста. Например, один и тот же темный круг будет казаться большим в окружении небольших светлых кругов, чем рядом с большими светлыми кругами.)

Автомобильные дилеры также часто используют принцип контраста. Они дожидаются, пока не будет достигнута договоренность относительно цены на новую машину, и только после этого предлагают на выбор предметы, которые могут быть добавлены. При заключении сделки на 15 тысяч долларов сотня долларов на какое-нибудь излишество вроде радио FM выглядит просто смешной. То же самое будет справедливо для дорогих аксессуаров вроде тонированных стекол, двойных зеркал для бокового обзора или специальной отделки салона машины, которые продавец может предлагать последовательно.

## **Глава 2. Правило взаимного обмена**

Одно из наиболее могущественных орудий влияния людей друг на друга — правило взаимного обмена. Это правило гласит, что мы обязаны постараться отплатить каким-то образом за то, что предоставил нам другой человек. Этнографы Лайонел Тайгер и Робин Фокс рассматривают эту «сеть признательности» как уникальный приспособительный механизм человеческих существ, делающий возможным разделение труда, обмен различными видами товаров и услуг (посредством создания условий для подготовки специалистов) и формирование системы взаимозависимостей, которые объединяют индивидов в чрезвычайно эффективно действующие организационные единицы. (Способность к сотрудничеству неоднократно подчеркивает Пол Хейне в книге [Экономический образ мышления](#). Сотрудничество, более чем законы, обеспечивает существование и развитие современного общества.)

Впервые в эволюционной истории индивид получил возможность отдавать какую-то часть своих ресурсов и при этом не терять отданное. Результатом этого явилось усложнение и усовершенствование системы помощи, дарения подарков, торговых отношений, принесшее обществу огромную выгоду. Неудивительно, что правило взаимного обмена глубоко внедрилось в наше мышление благодаря социализации, которой мы все подвергаемся.

Поскольку существует повсеместное отвращение к тем, кто берет и не пытается дать что-то взамен, мы часто идем на всё, чтобы не оказаться в их числе. Именно поэтому нас «разводят» люди, стремящиеся извлечь пользу из чувства признательности.

Правило взаимного обмена настолько сильное, что часто подавляет влияние другого фактора, симпатии к просящему — фактора, который обычно влияет на наше согласие. Люди, которых мы

обычно недолюбливаем – сомнительные или навязчивые торговцы, неприятные знакомые, представители странных или непопулярных организаций, – могут существенно увеличить свои шансы на то, что мы будем угождать им, если перед тем, как просить о чем-то, окажут нам небольшую любезность.

Правило взаимного обмена находит широкое применение и в торговой сфере. Хотя число возможных примеров велико, давайте рассмотрим пару примеров, касающихся предоставления бесплатных образцов продукции. Распространение бесплатных образцов имеет долгую историю. В большинстве случаев небольшое количество соответствующего продукта предоставляется потенциальным покупателям с целью дать им возможность попробовать этот продукт и посмотреть, понравится ли он им. Конечно, это законное желание производителя — продемонстрировать широкой публике качества продукта. Однако прелесть бесплатного образца заключается в том, что он также является подарком и в качестве такового может привести в действие правило взаимного обмена. В стиле джиу-джитсу тот, кто рекламирует товар, раздавая бесплатные образцы, может высвободить естественную обязывающую силу, присущую подарку, невинно притворяясь, что его единственное намерение — проинформировать потенциальных покупателей. Излюбленным местом для раздачи бесплатных образцов является супермаркет, где покупателям часто вручают небольшие кусочки определенной разновидности сыра или мяса на пробу. Для многих людей трудно принимать образец от постоянно улыбающегося представителя фирмы, возвращая только зубочистку и уходя прочь. Многие покупают данный продукт, даже если он им не очень-то нравится.

**Правило взаимного обмена навязывает долги.** Любой человек может нажать спусковой крючок чувства признательности, оказав нам непрошеную услугу. Если мы немного подумаем о социальной ценности правила взаимного обмена, многое станет ясно. Данное правило было установлено с целью способствовать развитию отношений взаимного обмена между индивидами таким образом, чтобы человек мог вступать в подобные отношения, не опасаясь понести урон. Из этих соображений, непрошенно оказанная любезность должна связывать человека обязательством. Известно, что отношения взаимного обмена дают огромные преимущества тем культурам, которые их поощряют. Следовательно, общество должно стремиться быть уверенным в том, что данное правило выполняется.

Существует достаточно сильное общественное давление, направленное на то, чтобы человек что-то давал в обмен на подарок, даже непрошенный; но не существует подобного давления, которое вынуждало бы приобретать ненужный продукт.

Правило взаимного обмена может инициировать неравноценный обмен. Как это ни парадоксально, но правило, призванное содействовать равноценному обмену между партнерами, может тем не менее быть использовано для того, чтобы обмануть партнера. Небольшая любезность может породить чувство признательности, вынуждающее согласиться на оказание гораздо более важной ответной услуги.

Мы с детства «натренированы» раздражаться, находясь под бременем обязательства. И вот по одной только этой причине мы часто бываем согласны оказать большую услугу, нежели та, которую оказали нам, просто для того, чтобы сбросить с себя психологическую ношу долга. В совокупности внутренний дискомфорт и чувство стыда ложатся тяжелым психологическим грузом. Поэтому неудивительно, что мы часто возвращаем больше, чем получили. Также неудивительно, что люди часто избегают просьб о необходимой услуге, если они не в состоянии отплатить за нее.

Одна моя студентка выразила это достаточно ясно в своей письменной работе: «Наученная горьким опытом, я больше не разрешаю парню, с которым встречаюсь, платить за мою выпивку. Я хочу, чтобы никто из нас не чувствовал, что я сексуально обязана».

**Взаимные уступки.** Существует еще один способ использования правила взаимного обмена в своих интересах с целью заставить кого-либо подчиниться требованию. Этот способ более тонкий, чем оказание человеку любезности и последующая просьба об ответной услуге; однако в некоторых случаях он более эффективен, чем прямолинейный подход. Согласно этому правилу, человек, который действует по отношению к нам определенным образом, получает право на подобное действие в ответ. Например, мы чувствуем себя обязанными идти на уступку по отношению к тому, кто уступил нам.

Почему мы ощущаем потребность ответить уступкой на уступку? Подобная уступчивость объясняется полезностью рассматриваемой нами тенденции для общества. В интересах любой социальной группы, чтобы ее члены работали вместе в направлении достижения общих целей. Однако в процессе социального взаимодействия многие люди начинают с выдвижения требований, которые для других неприемлемы. Таким образом, общество должно позаботиться о том, чтобы начальные трудновыполнимые условия были отставлены в сторону ради социально выгодного сотрудничества. Это осуществляется посредством процедур, которые способствуют компромиссу. Взаимная уступка является одной из подобных процедур. Правило взаимного обмена позволяет нам чувствовать себя в безопасности, первыми жертвуя чем-либо своему партнеру, который обязан предложить ответную жертву.

Поскольку правило взаимного обмена управляет процессом достижения компромиссов, существует возможность использовать начальную уступку как часть чрезвычайно эффективной методики получения согласия. Эту простую методику можно назвать методикой «отказ-затем-отступление».

Предположим, вы хотите заставить меня подчиниться определенному требованию. Ваши шансы могли бы повыситься предъявление ко мне сначала более серьезного требования, которое я, вероятнее всего, отклонил бы. Затем, после того как я отказался, вы предъявляете менее серьезное требование, то самое, в выполнении которого мною вы были все время заинтересованы. Если вы умело структурировали свои требования, я буду рассматривать ваше второе требование как уступку по отношению ко мне и захочу ответить уступкой со своей стороны, причем единственная открытая для меня возможность сделать это немедленно — согласиться выполнить ваше второе требование.

Исследование, проведенное в Бар-Иланском университете в Израиле, показало, что если первоначальные требования являются настолько трудновыполнимыми, что выглядят необоснованными, тактика оборачивается против тех, кто ею пользуется.

Методика «большая-затем-меньшая просьба» использует также и принцип контрастного восприятия, заставляя не очень серьезную просьбу казаться еще менее серьезной в сравнении с более серьезной просьбой.

При всей своей эффективности методика «отказ-затем-отступление» не лишена недостатков. Жертвы данной стратегии могут вознегодовать, оказавшись загнанными в угол и вынужденными подчиняться. Возмущение может проявиться двумя способами. Во-первых, жертва может решить проигнорировать словесное соглашение с тем, кто предъявляет требования. Во-вторых, жертва может потерять доверие к манипулирующему требующему партнеру, решить никогда больше не иметь с ним дела.

Имеется пара «побочных эффектов» акта отступления: усиление чувства ответственности у «жертвы» и удовлетворенность ею заключаемым соглашением. Именно эти побочные «сладкие» эффекты позволяют данной методике побуждать людей к выполнению заключенных соглашений и к заключению подобных соглашений в дальнейшем.

Поскольку эта тактика использует уступку для получения согласия, жертва, скорее всего, будет в большей степени удовлетворена итогами переговоров. И вполне понятно, что люди, которых удовлетворяют итоги, и в дальнейшем будут охотнее соглашаться на подобное.

**Как сказать нет.** Важно понимать, что просящие, которые обращаются к правилу взаимного обмена (или к любому другому орудию влияния) с целью добиться от нас уступок, на самом деле не являются нашими реальными оппонентами. Таким образом, просящие чего-либо люди как бы высвобождают потенциальную энергию правила взаимного обмена посредством оказания первоначальной услуги. Действительным оппонентом является правило. Если мы не собираемся подчиняться ему, то должны принять определенные меры. Возможно, отказавшись от первоначальной услуги или уступки требующего, мы сможем избежать трудностей. Главная проблема заключается в том, что, когда предложение делается впервые, трудно определить, является оно честным или представляет собой попытку использовать нас в своих интересах.

Мы часто будем встречаться с действительно благородными людьми, так же как и с людьми, которые предпочитают скорее честно играть на правиле взаимного обмена, нежели

эксплуатировать его. Они, несомненно, будут оскорблены последовательным отказом принять их помощь или какие-либо услуги, что в результате может привести к социальным разногласиям и изоляции. Следовательно, политика категорического отказа является неблагоприятной.

Другое решение более приемлемо. Следует принимать интересные предложения других, но рассматривать эти предложения надо объективно. Если кто-то хочет оказать вам любезность, целесообразно будет ее принять, признавая при этом, что вы обязываетесь оказать ответную любезность когда-нибудь в будущем.

Когда скоро вы убедились, что предложение сделано с явно корыстной целью, вам следует соответствующим образом на него отреагировать, чтобы стать свободным от влияния правила взаимного обмена. Если вы воспринимаете и определяете действие требующего как уловку, а не как услугу, правило взаимного обмена больше не является его союзником: правило гласит, что следует отвечать услугой на услугу; оно не требует, чтобы на трюки отвечали услугами.

**Отчет читателя (бывшего продавца телевизионной и стереоаппаратуры).** В течение некоторого времени я работал продавцом в отделе теле- и стереоаппаратуры. Продавцам в этом отделе платили комиссионные; однако от них требовался не только высокий уровень продаж, но и умение заключать контракты по техническому обслуживанию купленной в магазине аппаратуры. Согласно установленным правилам, на каждые десять продаж надо было заключать по меньшей мере четыре контракта. Если какому-либо продавцу не удавалось заключить необходимое количество контрактов в течение двух месяцев, его перемещали на другую должность или вообще увольняли.

Как только я осознал важность соблюдения установленных правил, я разработал план, в котором использовалась методика «отказ-затем-отступление», хотя в то время я не знал ее названия. Покупатель имел возможность оплатить в момент совершения покупки абонемент на срок от одного до трех лет. Большая часть обслуживающего персонала пыталась заключать одногодичные контракты. У меня были такие же намерения, поскольку одногодичный контракт по правилам приравнивался к трехгодичному. Однако я обычно начинал с предложения наиболее дорогого контракта, понимая, что большинство людей будут не готовы потратить так много (около 140 долларов). После того как клиент отказывался, я предлагал ему заключить относительно недорогой (35 долларов) одногодичный контракт. Эта тактика оказалась чрезвычайно эффективной — я заключал контракты в среднем с 70% своих покупателей, в то время как другим продавцам в моем отделе не удавалось поднять этот показатель выше 40%. Причем мои покупатели были, как правило, удовлетворены сделкой. Я никому до сих пор не говорил об этом.

Примечание автора. Обратите внимание на то, что тактика «отказ-затем-отступление» включает в себя использование принципа контрастного восприятия. Начальное требование (140 долларов) не только заставляет выглядеть уступкой второе требование (35 долларов), но также делает это требование меньшим в глазах покупателей.

### **Глава 3. Обязательство и последовательность**

В сознании держащих пари людей перспективы лошади значительно улучшаются после того, как на нее сделана ставка. Причина этой бросающейся в глаза перемены связана с социальным влиянием. Все мы стремимся соответствовать (в своих глазах и в глазах окружающих) тому, что мы уже сделали. Когда скоро мы сделали выбор или заняли определенную позицию, мы будем стремиться вести себя в соответствии с принятыми на себя обязательствами и стараться оправдать ранее принятое решение. Мы все время от времени сами себя дурачим, чтобы заставить себя думать и действовать в соответствии с тем, что уже сделано или решено. Психологи давно поняли, какую важную роль играет принцип последовательности в управлении людьми. Желание быть (и выглядеть) последовательным представляет собой чрезвычайно мощное орудие социального влияния, часто заставляющее нас действовать явно вопреки собственным интересам.

Человека, чьи убеждения, слова и дела расходятся друг с другом, обычно признают пребывающим в замешательстве, двуличным или даже умственно больным. С другой стороны, последовательность ассоциируется с интеллектуальностью, силой, логикой, рациональностью, стабильностью и честностью.

Поскольку нам обычно полезно быть последовательными, мы поддаемся искушению быть таковыми автоматически, даже в ситуациях, когда это неблагоразумно. Если последовательность проявляется бездумно, она может быть губительной. Тем не менее, даже «слепая» последовательность имеет свои привлекательные стороны. Во-первых, как и большинство других форм автоматического реагирования, она предлагает кратчайший прямой путь через сложности современной жизни. Нам требуется только думать и поступать таким образом, чтобы наши мысли и действия соответствовали принятым ранее решениям. Преимущества подобного автоматизма не следует преуменьшать.

(Некоторые люди, проверив этот или иной метод влияния на практике, и не получив желаемый результат, начинают считать, что всё это полная ерунда. Однако я предлагаю обратить внимание на статистику, которую довольно часто приводит автор. Ни один метод влияния не превращает безнадежную ситуацию в 100%-но выигрышную. Типичные цифры, это рост откликов с 15% до 30%. Понятно, что даже 30% это лишь каждый третий. Но ведь был только каждый шестой!)

Многие деловые организации также регулярно применяют этот подход. Стратегия торговцев заключается в том, чтобы заставить человека сделать крупную покупку после того, как он купит что-либо незначительное. Практически все мелкие продажи будут пригодны, поскольку целью первоначальной сделки не является прибыль. Цель — обязательство. Ожидается, что это обязательство естественно повлечет за собой другие покупки, более крупные. Данная методика известна как «нога-в-дверях».

Следует быть очень осторожными, соглашаясь на незначительные требования. Подобное согласие может не только вынудить нас уступить в отношении аналогичных, но гораздо более серьезных требований, оно может также заставить нас пойти на разнообразные крупные уступки, которые только отдаленно связаны с той мелкой любезностью, которую мы оказали ранее.

Как только представление человека о себе станет таким, как вам нужно, он начнет автоматически подчиняться всем вашим требованиям, которые соответствуют его видению самого себя.

Наши представления о том, что на самом деле чувствуют люди и во что они верят, чаще бывают основаны на их поступках, чем на их словах. Мы пытаемся определить, что собой представляет данный человек, пристально приглядываясь к его действиям. Во время войны в Корее китайцы обнаружили, что сам человек пользуется тем же способом — своим поведением, — чтобы решить, что он собой представляет; это основной источник информации о его убеждениях, жизненных ценностях и позициях. Прекрасно понимая этот главный принцип самовосприятия, китайцы организовали жизнь в лагерях для военнопленных таким образом, чтобы заключенные последовательно действовали желательным для хозяев лагеря образом. Вскоре, как и предвидели китайцы, определенные действия начали заставлять пленных солдат менять свои представления о самих себе.

То, что окружающие считают истинным в отношении нас, чрезвычайно важно в определении того, что мы сами полагаем истинным. Например, простое знание того, что кто-то считает нас щедрыми, заставляет действовать в соответствии с этим мнением.

Мастера добиваться согласия знают о способности **письменных** заявлений порождать обязательства. Например, в корпорации Amway штатных сотрудников просят ставить перед собой индивидуальные цели, касающиеся продаж, и брать на себя соответствующие обязательства, причем лично записывать их.

Другим распространенным способом использования «волшебных» письменных деклараций является применение невинно выглядящего рекламного трюка. До того как я начал изучать орудия социального влияния, я не понимал, зачем крупные компании, такие как Procter & Gamble и General Foods, проводят показательные конкурсы «25, 50, 100 слов или меньше». Все эти конкурсы очень похожи друг на друга. Каждый участник сочиняет краткое письменное заявление, которое должно начинаться словами «Мне нравится этот продукт, потому что...». Участники конкурсов добровольно восхваляют ничем не примечательные продукты во имя привлекательных призов, шансы выиграть которые у них очень малы. Люди знают — для того чтобы сочинение могло принести победу, оно должно включать похвалу продукту. Поэтому они стремятся найти достойные похвалы качества продукта и описывают их. Результат — сотни тысяч людей, которые

письменно заявляют о привлекательности продукта и которые, следовательно, испытывают «магическое» желание верить в то, что они написали. Одна из причин, по которым письменные заявления чрезвычайно сильно влияют на личность, заключается в том, что их легко предать огласке.

**Дополнительное усилие.** Еще одна причина, по которой письменные обязательства чрезвычайно эффективны, заключается в том, что они требуют больших усилий, чем устные. Очевидно, что чем больше усилие, затраченное на принятие обязательства, тем сильнее это обязательство влияет на позиции принявшего его человека.

**Внутренний выбор.** Обязательства наиболее ощутимо изменяют представления человека о самом себе и его поведение в том случае, когда они «активны», публичны и требуют значительных усилий. Социологи определили, что мы принимаем на себя внутреннюю ответственность за выбранную форму поведения, когда думаем, что предпочли ее при отсутствии сильного внешнего давления. Крупное вознаграждение является одним из видов такого внешнего давления. Оно может заставить нас совершить определенное действие, но оно не принудит нас принять на себя внутреннюю ответственность за это действие. Следовательно, мы не будем чувствовать себя связанными обязательством. То же самое справедливо в отношении сильной угрозы: из-за страха мы можем немедленно уступить, но мы вряд ли возьмем при этом серьезное обязательство.

У обязательств, которые порождают внутренние изменения, есть и другое преимущество — такие обязательства, образно говоря, «создают свои собственные точки опоры». «Профессионалам уступчивости» нет необходимости предпринимать длительные усилия, чтобы поддерживать желаемые изменения; здесь сработает стремление к последовательности. После того как люди начинают считать себя патриотами, они автоматически начинают по-другому смотреть на многие вещи. Они будут убеждать самих себя, что выбрали правильный путь. Они начнут обращать внимание на то, чего прежде не замечали. Они станут доступными для аргументов, которые игнорировали раньше. И теперь они найдут эти аргументы достаточно убедительными. Стремясь быть последовательными в пределах своей системы убеждений, люди убедят себя в том, что их решение совершить патриотический поступок было правильным. Что важно в этом процессе появления дополнительных оправданий принятого обязательства, так это то, что оправдания являются новыми. Так, даже если убрать первоначальный стимул к патриотическому действию, одних лишь новых доводов может оказаться достаточно для того, чтобы люди решили, что ведут себя правильно.

Агенты по продаже автомобилей часто пытаются получить дополнительную прибыль посредством трюка, который они называют «вбрасыванием обманки» (вначале занижение цены, а затем повышение ее к моменту окончательного заключения сделки). Определенным покупателям предлагается цена, которая примерно сотни на четыре ниже, чем цены у конкурентов. Однако продавец никогда не даст состояться подобной сделке. Единственная цель такого заманчивого предложения — заставить предполагаемого клиента решить купить машину. Как только покупатель принимает решение, продавец начинает совершать ряд действий, направленных на то, чтобы вызвать у покупателя чувство личной ответственности в отношении данной машины — заполняется множество различных форм, подробно оговариваются условия финансирования, иногда покупателю предлагают в течение дня поехать на новой машине до подписания контракта, «чтобы вы могли ее почувствовать и показать окружающим в действии». Опытный дилер знает, что в течение этого времени покупатель автоматически сформулирует для себя ряд новых доводов, поддерживающих выбор, который он сделал, и оправдывающих вложения, которые он сейчас делает.

Затем что-то случается. Иногда открывается «ошибка» в подсчетах — возможно, торговец «забыл» добавить стоимость кондиционера, и если покупатель нуждается в кондиционировании воздуха, он должен добавить четыре сотни долларов к цене. Чтобы не дать покупателю заподозрить надувательство, некоторые дилеры позволяют банку, с которым они работают, обнаруживать «ошибку». В других случаях сделка аннулируется в последний момент, когда продавец якобы обсуждает ее условия с боссом, который расценивает сделку как невыгодную и отменяет ее. Машину можно получить, только заплатив дополнительные четыре сотни долларов, которые в контексте сделки на многие тысячи долларов не выглядят чрезмерной тратой. К тому же торговец

подчеркивает, что цена не выше, чем в других агентствах, и «Это ведь машина, которую вы выбрали, верно?»»

**Как сказать нет.** «глупая Последовательность — суеверие недалеких умов» — эти известные слова приписываются Ральфу Уолдо Эмерсону. Хотя в целом последовательность необходима, даже жизненно важна, существует ее глупая, жесткая модификация, которой следует остерегаться. Именно в отношении тенденции быть автоматически и бездумно последовательными нам следует быть осмотрительными, ибо она делает нас открытыми для маневров тех, кто использует механический ряд «обязательство — последовательность» для своей выгоды. Однако поскольку автоматическая последовательность в целом весьма полезна — благодаря ей мы можем вести себя адекватно и рационально большую часть времени — ее нельзя совсем «убрать» из нашей жизни. Выход — научиться определять момент, когда такая последовательность начинает вести к плохому выбору. Существуют два отдельных вида сигналов, предупреждающих нас.

Первый вид сигнала узнать легко. У нас начинает «сосать под ложечкой», когда мы понимаем, что оказались в западне и должны подчиниться требованию, которое не хотим выполнять. Как только мой желудок сообщает, что я окажусь в дураках, если уступлю предъявляемому мне требованию только потому, что это соответствовало бы какому-то предыдущему замечанию, которое у меня выманили обманом, я начинаю излагать свое понимание требующему. Я не пытаюсь отрицать важность последовательности; я просто указываю на абсурдность глупой последовательности.

Второй вид сигнала поступают из глубины сердца. Мне известен один несложный полезный прием, чтобы выяснить, что реально, а что — результат стремления к глупой последовательности. Исследования физиологов показывают, что мы испытываем определенные чувства по отношению к чему-либо за долю секунды до того, как начинаем об этом размышлять. Я думаю, что послание, идущее из глубины сердца, является чистым, основным ощущением. Следовательно, если бы мы всегда были внимательными, мы могли бы регистрировать это ощущение, пусть слабое, до момента включения нашего сознания.

#### **Глава 4. Социальное доказательство**

Еще одно мощное орудие влияния — принцип социального доказательства. Согласно этому принципу, мы определяем, что является правильным, выясняя, что считают правильным другие люди. Мы считаем свое поведение правильным в данной ситуации, если часто видим других людей, ведущих себя подобным образом. Мы совершаем меньше ошибок, когда действуем в соответствии с социальными нормами, чем тогда, когда противоречим им. Как и другие орудия влияния, данный принцип обеспечивает людей полезными рациональными методами определения линии поведения, но в то же самое время делает тех, кто эти рациональные методы применяет, игрушками в руках «психологических спекулянтов», которые залегли в ожидании вдоль тропы и всегда готовы броситься в атаку.

Мы настолько привыкли ориентироваться на реакцию других людей при определении того, что является смешным, что нас также можно заставить отреагировать на закадровый схем, а не на сущность реального явления. Бармены часто «солят» свои блюда для чаевых несколькими долларовыми банкнотами в начале вечера. Таким образом, они создают видимость того, что предыдущие посетители якобы оставили чаевые. Отсюда новые клиенты делают вывод, что им тоже следует дать чаевые бармену. Консультант по продажам Каветт Роберт на занятиях с продавцами-стажерами говорит так: «Поскольку 95% людей являются по своей природе имитаторами и только 5% — инициаторами, действия других убеждают покупателей больше, чем доказательства, которые мы можем им предложить».

Принцип социального доказательства гласит: «Чем большее число людей находит данную идею верной, тем более верной будет считаться эта идея». Поэтому, цель членов секты, становится понятной: коль скоро физическое свидетельство изменить нельзя, нужно использовать социальное доказательство. Убеждай, и ты будешь убежден!

Все средства влияния, обсуждаемые в этой книге, в одних условиях работают лучше, чем в других. Одно из этих условий — неопределенность. Без сомнения, когда люди не чувствуют себя уверенно, они в большей степени ориентируются на действия других, чтобы решить, как



действовать им самим. Кроме того, чрезвычайно важным является фактор сходства. Принцип социального доказательства действует наиболее сильно, когда мы наблюдаем за действиями таких же людей, какими являемся сами. Именно поведение имеющих с нами много общего людей дает нам наилучшее понимание того, какое поведение является правильным для нас. Поэтому мы более склонны следовать примеру похожего на нас индивида, чем непохожего.

**Как сказать нет.** Неверные данные заставляют принцип социального доказательства давать нам дурной совет в двух ситуациях. Первая имеет место тогда, когда социальное доказательство было сознательно фальсифицировано. Такие ситуации специально создаются эксплуататорами, стремящимися создать впечатление — к черту реальность! — что масса действует таким образом, каким эти эксплуататоры хотят заставить действовать нас. Механический смех в телевизионных комедийных шоу является одним из вариантов сфабрикованных с подобной целью данных. Таких вариантов существует множество, причем часто мошенничество бывает поразительно очевидным. Случаи подобного мошенничества нередко имеют место в сфере электронных средств массовой информации.

Поскольку мы можем включать и выключать свои автопилоты по собственному желанию, мы можем двигаться, доверяя курсу, прокладываемому принципом социального доказательства, до тех пор, пока не поймем, что используются неверные данные. Тогда мы можем взять управление в свои руки, сделать необходимые поправки и вернуться в исходное положение. Очевидная искусственность социального доказательства, которое нам представляют, обеспечивает нас ключом к пониманию того, в какой момент следует выйти из-под влияния данного принципа. Таким образом, всего лишь проявив некоторую бдительность, мы сможем защитить себя.

Своему автопилоту никогда не следует доверяться полностью; даже если в систему автоматического управления не была специально заложена неверная информация, эта система может иногда выйти из строя. Нам необходимо время от времени проверять, не противоречат ли решения, принятые с помощью автопилота, объективным фактам, нашему жизненному опыту, нашим собственным суждениям.

Подчеркнем еще раз. Принцип социального доказательства действует сильнее всего на тех, кто чувствует себя неуверенно в определенной ситуации и кто поэтому должен постоянно искать вокруг подсказки, чтобы понять, как лучше всего вести себя в этой ситуации.

## **Глава 5. Благорасположение**

Как правило, мы охотнее всего соглашаемся выполнять просьбы тех, кого мы знаем и кто нам нравится. Однако об этом прекрасно знают «профессионалы уступчивости». Им известны сотни способов заставить нас пойти на уступки в отношении их требований.

Корпорация Shaklee, которая специализируется на торговле хозяйственными товарами, рекомендует своим агентам, обходящим многоквартирные дома, применять метод «бесконечной цепи», чтобы находить новых потенциальных клиентов. Как только покупатель признает, что продукт ему нравится, на этого покупателя оказывается давление с целью заставить его назвать имена своих друзей, которые также могли бы приобрести данный продукт. Названным людям торговые агенты, в свою очередь, предлагают купить товар, а также предоставить сведения об их друзьях, которые могут служить источником информации о других потенциальных клиентах, и так далее, до бесконечности.

**Физическая привлекательность.** Большинство из нас признает, что люди, обладающие приятной внешностью, имеют преимущества при социальном взаимодействии. Однако, исследования показали, что мы недооцениваем эти преимущества. Похоже, реакция на привлекательных людей включает в себя элемент типа щелк, зажужжало. Как все реакции этого типа, она является автоматической. Данную реакцию социологи относят к категории так называемых гало-эффектов. Гало-эффект имеет место тогда, когда одна положительная характерная черта какого-либо человека бросается в глаза окружающим и как бы оттесняет на задний план все его другие качества. Исследования показали, что мы автоматически приписываем индивидам, имеющим приятную внешность, такие положительные качества, как талант, доброта, честность, ум.

**Сходство.** Как известно, большинство людей обладают средней внешностью. Существуют ли другие факторы, которые можно использовать, чтобы добиться расположения? И психологам и «профессионалам уступчивости» известно несколько таких факторов, одним из которых — и одним из самых влиятельных — является фактор сходства. Нам нравятся люди, похожие на нас. Большое значение имеет одежда. Проведенные исследования показали, что мы охотнее оказываем помощь тем, кто одет, как мы. «Профессионалы уступчивости» также говорят, что они якобы имеют такие же, как у нас, интересы и происхождение.

**Похвалы.** Информация о том, что мы кому-то нравимся, может являться чрезвычайно эффективным средством, вызывающим ответное благорасположение и желание уступить.

**Контакт и взаимодействие.** В большинстве случаев нам нравится то, что нам знакомо. Фактор знакомства играет важную роль при решении самых разных вопросов, включая политические. Похоже, избиратели часто отдают предпочтение какому-либо кандидату просто потому, что его имя кажется им знакомым.

Хотя знакомство и контакт обычно способствуют появлению чувства симпатии, имеет место нечто противоположное, если контакт связан с неприятными переживаниями. Данные о том, что ориентированное на команду обучение является противоядием от враждебности, говорят о достаточно сильном влиянии сотрудничества на процесс установления дружеских отношений.

«Профессионалы уступчивости» беспрестанно повторяют, что мы с ними работаем ради одной и той же цели, что мы должны «тянуть лямку вместе» для взаимной выгоды, что они, по существу, являются нашими товарищами по команде. Так, продавец новых автомобилей часто принимает сторону покупателя и «дает бой» боссу, чтобы обеспечить заключение выгодной для него сделки. Но один из самых ярких примеров этого явления можно встретить в полицейском участке, где следователи по уголовным делам все чаще применяют такие уловки, как, например, метод «Хороший/Плохой Коп».

**Психологическая обработка с использованием условных рефлексов и ассоциаций.** Принцип ассоциации является общим, в соответствии с ним возникают как положительные, так и отрицательные связи. Невинные ассоциации с чем-то плохим или хорошим влияют на чувства, которые испытывают люди по отношению к нам. Что касается положительных ассоциаций, то здесь нам дают урок «профессионалы уступчивости». Они постоянно стремятся связать себя или свою продукцию с тем, что нам нравится. Вы когда-нибудь задумывались, что именно делают все эти красивые фотомодели, которые рекламируют автомобили, стоя рядом с ними? Как надеются рекламодатели, они «одалживают» свою привлекательность автомобилям. Рекламодатель уверен, что мы по ассоциации отреагируем на рекламируемую продукцию точно так же, как мы реагируем на красивых девушек, — и мы поступаем именно так.

Связь имен знаменитостей с продуктами — это еще один трюк, который любят рекламодатели. Профессиональным спортсменам платят большие деньги за разрешение использовать их имена в рекламе различных товаров. Для рекламодателя важно установить связь; она не должна быть логичной, она должна быть просто положительной. А недавно и политики осознали, что их связь со знаменитостями оказывает сильное влияние на избирателей. Цитируя доклад консультанта демократической партии США Тома Ямуда, «одобрение кинозвезды — это лучший способ превратить вашу идею в закон». Кандидаты на пост президента собирают вокруг себя популярных неполитических деятелей.

Политики уже давно преуспели в другом методе оказания влияния, они ассоциируют принятие решений с едой. Вы не замечали, что почти все приемы проводятся под аккомпанемент приема пищи!? Преимущество соединения трапезы и государственных дел заключается в применении правила взаимного обмена. Во время еды улучшается отношение к собеседникам и к тому, что они говорят.

**Как сказать нет.** Некоторые из факторов, способствующих возникновению симпатии — физическая привлекательность, знакомство, ассоциация — действуют, на уровне подсознания, что не позволяет нам обеспечить своевременную защиту от них. Не следует пытаться выявить «факторы расположения» и воспрепятствовать их действию, прежде чем они начнут оказывать на нас влияние. Целесообразнее будет позволить этим факторам сработать. К действиям нужно

переходить тогда, когда неадекватное чувство симпатии уже вызвано «профессионалом уступчивости». Время занимать оборонительную позицию наступает тогда, когда мы начинаем чувствовать, что кто-либо нравится нам больше, чем следовало бы при данных обстоятельствах.

Концентрируя внимание на результате, а не на промежуточных действиях, мы можем избежать утомительных и к тому же практически бессмысленных попыток определить множество способов влияния «профессионалов уступчивости» на наше отношение к ним. Следует бить тревогу лишь тогда, когда у нас появляется ощущение, что мы вдруг полюбили кого-либо быстрее или глубже, чем следовало ожидать. Подобное ощущение предупреждает нас о том, что, вероятно, по отношению к нам применена какая-то специальная тактика. Вот теперь можно начинать предпринимать необходимые контрмеры. Обратите внимание на то, что предлагаемая мною стратегия имеет много общего со столь любимым «профессионалами уступчивости» стилем джиу-джитсу. Мы не пытаемся ограничивать влияние факторов, способствующих появлению симпатии. Как раз наоборот. Мы позволяем этим факторам проявляться во всю свою силу, а потом используем эту силу против тех, кто собирался извлечь из них выгоду. Чем больше эта сила, тем более она заметна и, следовательно, тем легче нам будет с ней справиться.

Вам следует сознательным усилием воли сконцентрировать свое внимание исключительно на условиях сделки и достоинствах товара, отделив их от достоинств продавца.

## Глава 6. Авторитет

Исследование Милграма показало чрезвычайно сильно выраженную готовность нормальных взрослых людей идти неизвестно как далеко, следуя указаниям авторитета. Теперь становится понятной способность правительства, представляющего собой одну из форм авторитарной власти, добиваться послушания от обычных граждан.

Всякий раз, когда мы сталкиваемся с действием чрезвычайно сильного мотивирующего фактора, есть основание предполагать, что столь мощная мотивация не может не иметь соответствующей социальной базы. Широко разветвленная, признанная практически всеми социальными слоями система власти авторитетов предоставляет обществу огромные преимущества. Она дает возможность развиваться сложным структурам, регулирующим материальное производство, торговым, оборонным структурам, а также структурам социального контроля. Другая альтернатива, анархия, едва ли способствует общественному прогрессу. Анархия, как считает философ Томас Гоббс, обычно делает жизнь «жалкой, отвратительной, дикой и короткой». Мы с детства приучены думать, что повиновение общепризнанным авторитетам является правильным, а неподчинение им — неправильным. Если мы осознаем, что повиновение авторитету является выгодным для нас, мы можем позволить себе быть автоматически послушными.

В области медицины давление авторитетов является весьма заметным и сильным. Здоровье для нас чрезвычайно важно, поэтому врачи, обладающие большими познаниями и возможностями в этой жизненно важной области, занимают позицию уважаемых авторитетов. Каждый медицинский работник понимает, на какой ступени иерархической лестницы в системе здравоохранения он находится, а также понимает, что доктор стоит на самом вершине. Никто не может опротестовать решение доктора, за исключением разве что другого доктора более высокого ранга. Как следствие, среди медицинского персонала укоренилась традиция автоматически повиноваться приказам докторов, что позволяет большому количеству ошибочных решений воплощаться в жизнь (вместо того чтобы быть исправленными в результате открытого обсуждения).

Когда я впервые увидел рекламный ролик с участием Роберта Янга, меня больше всего поразила способность актера, не являвшегося в действительности авторитетом, использовать принцип авторитета. Достаточно было видимости авторитета. Это говорит о многом. Когда мы реагируем по типу щелк, зажужжало, мы становимся подвержены влиянию не только авторитетов, но и их символов. Некоторые из этих символов авторитета неизменно побуждают нас идти на уступки в отсутствие действительного авторитета. Эти символы часто используются теми «профессионалами уступчивости», которые на самом деле не являются авторитетами. Мошенники-виртуозы, например, создают вокруг себя «облако авторитета» из соответствующих титулов, личных вещей и одежды.

**Титулы.** Поскольку размер и статус взаимосвязаны, некоторые индивиды с выгодой для себя заменяют первым последнее. В животных сообществах, где статус мужских особей определяется степенью их физического превосходства, оценка размера позволяет предсказать, какого статуса достигнет то или иное животное.

**Одежда.** Вторым типом символа авторитета, который может заставить нас механически подчиняться, является одежда. Хотя одевание авторитета более осязаемо по сравнению с титулом, этот символ также может быть подделан. Полицейские картотеки содержат массу сведений о мошенниках-виртуозах, мастерски умеющих менять свой внешний вид. Подобно хамелеонам, они используют в своих целях белое больничное, черное священническое, зеленое армейское или голубое полицейское одевание, словом, то, что позволяет извлечь максимальную выгоду из сложившейся ситуации. К сожалению, жертвы мошенников слишком поздно понимают, что одевание авторитета едва ли является свидетельством его истинности.

**Атрибуты.** Одежда имеет не только функциональное назначение, она может служить декоративной цели. В этом случае она несколько иначе символизирует авторитет. Элегантная и модная дорогая одежда говорит о высоком статусе человека наравне с такими атрибутами, как драгоценности и машины. Машины имеют особенно большое значение в Соединенных Штатах; «американский любовный роман с автомобилем» стал легендой.

В целом ряде исследований люди были не в состоянии правильно предсказать, как они сами или другие будут реагировать на влияние авторитета. В каждом случае это влияние в значительной степени недооценивалось. Подобная непредсказуемость во многом объясняет чрезвычайно сильное влияние авторитетов, что позволяет им добиваться от людей всевозможных уступок. Авторитеты мощно воздействуют на нас, причем делают это незаметно.

**Как сказать нет.** Для того чтобы противостоять влиянию авторитета, необходимо, прежде всего, убрать элемент неожиданности. Чтобы защитить себя от давления авторитетов, необходимо в первую очередь осознать их власть. Когда это осознание соединится с пониманием того, насколько легко можно подделать символы авторитета, можно будет применить тактику, суть которой заключается в очень осторожном поведении в ситуациях, когда какой-либо авторитет пытается использовать свое влияние. Однако здесь есть одно «но» — знакомая противоречивость, характерная для всех орудий влияния. Нам, возможно, вовсе не требуется противостоять влиянию авторитета или, по крайней мере, не требуется в большинстве случаев. Обычно авторитетные фигуры знают, о чем говорят. Врачи, судьи, высокопоставленные должностные лица, члены законодательных органов и им подобные обычно оказываются на вершине социальной иерархической пирамиды благодаря более высокому, по сравнению с большей частью других людей, уровню знаний и рассудительности. Поэтому авторитеты, как правило, дают прекрасные советы.

Итак, авторитеты часто являются специалистами в какой-либо области; в самом деле, одно из словарных определений авторитета — эксперт. В большинстве случаев и в смысле пытаться заменить суждения эксперта, авторитета нашими собственными, в гораздо меньшей степени обоснованными. В то же время неразумно полагаться на мнение авторитета во всех случаях. Главное для нас — научиться определять, особенно не напрягаясь и не проявляя чрезмерной бдительности, когда целесообразно выполнить требования авторитетов, а когда этого делать не следует.

В сложной ситуации следует задать себе два вопроса. Во-первых, когда мы сталкиваемся с тем, что выглядит как попытка оказания влияния на нас авторитетной фигурой, надо спросить: «Этот авторитет в самом деле является специалистом в данной области?» Такой вопрос фокусирует наше внимание на двух имеющих решающее значение элементах информации: на истинности данного авторитета и на его компетентности в данной конкретной области. Получив, таким образом, доказательства того, что мы имеем дело с авторитетным специалистом, мы можем ловко обойти расставленные ловушки. Давайте обратимся к конкретным примерам.

Рассмотрим, например, с данной точки зрения популярный рекламный ролик с участием Роберта Янга, расхваливающего кофе «Санка». Если бы люди, вместо того чтобы ассоциировать актера с доктором Маркусом Велби, сосредоточились на действительном статусе Янга, я уверен, данная реклама не пользовалась бы таким большим успехом на протяжении нескольких лет. Очевидным

является то, что Роберт Янг не имеет медицинской подготовки и не обладает соответствующими знаниями. Все мы это знаем. Однако то, чем он все-таки владеет, это титул — доктор. Ну, так ведь очевидно и то, что это не настоящий титул, а лишь звание, связанное в нашем сознании с Робертом Янгом посредством актерской игры. Все это мы также знаем. Но — разве это не удивительно — когда мы жужжим, очевидные факты не имеют значения, если только мы не обращаем на них особого внимания?

Вопрос «действительно ли данный авторитет является компетентным в данной области?» может принести большую пользу, так как он привлекает наше внимание к очевидному. Следующий вопрос: «Насколько правдивым будет, по нашему предположению, данный авторитет в данном конкретном случае?» Авторитеты, даже наилучшим образом информированные, могут намеренно исказить предоставляемые нам сведения. Следовательно, нам необходимо определить, насколько эти люди надежны в данной ситуации.

Задавая себе вопрос о надежности авторитета, с которым мы имеем дело, мы должны иметь в виду маленькую уловку, которую часто используют «профессионалы уступчивости», чтобы убедить нас в своей искренности: они, как может показаться на первый взгляд, до определенной степени идут против своих собственных интересов. При помощи такого тонкого приема эти люди стремятся доказать нам свою честность. И надо признать, что это им удается весьма часто.

## Глава 7. Дефицит

Суть принципа дефицита — возможности кажутся нам более ценными, когда их доступность ограничена. Мысль о возможной потере оказывает на людей большее влияние, чем мысль о приобретении чего-либо.

Конечно, «профессионалы уступчивости» пытаются извлекать выгоду из того факта, что принцип дефицита оказывает чрезвычайно сильное влияние на наши представления о ценности вещей. Продавцы часто используют тактику «сообщения об ограниченном количестве» — покупателю говорят, что определенного товара мало и нельзя гарантировать, что этого товара хватит на всех желающих его приобрести.

С методикой сообщения об ограниченном количестве имеет много общего тактика установления предельного срока, суть которой заключается в следующем: «профессионал уступчивости» официально устанавливает определенный временной интервал, в течение которого человек (например, покупатель) может реализовать предоставляемую ему возможность.

**Психологическое сопротивление.** Власть принципа дефицита обусловлена двумя основными моментами. (1) Действие принципа дефицита, как и действие других орудий влияния, основывается на извлечении выгоды из нашей склонности идти кратчайшим путем. Эта слабость, как и раньше, является результатом информированности. Мы знаем, что вещи, которыми трудно завладеть, как правило, лучше тех вещей, которыми завладеть легко. Поэтому мы часто судим о качестве предмета по его доступности. (2) По мере того как нечто становится менее доступным, степень нашей свободы уменьшается; а мы невидим, теряя ту свободу, которая у нас есть. Стремление сохранить имеющиеся привилегии является центральным моментом в теории психологического реактивного сопротивления, разработанной психологом Джеком Бремом для объяснения реакции людей на уменьшение степени личного контроля. Согласно этой теории, всякий раз, когда что-то ограничивает наш выбор или лишает нас возможности выбора, потребность сохранить наши свободы заставляет нас желать их (а также товары и услуги, связанные с ними) значительно сильнее, чем прежде. Поэтому когда дефицит затрудняет наш доступ к какому-либо предмету, мы стремимся противостоять вмешательству, желая овладеть этим предметом больше, чем прежде, и предпринимая соответствующие попытки.

Детские психологи утверждают, что родители, как правило, впервые сталкиваются с трудностями при общении с детьми, когда тем исполняется два года — этот возраст известен как «ужасные два года». Большинство родителей отмечают, что в возрасте двух лет дети начинают вести себя противоречиво. Двухлетние малыши всячески сопротивляются внешнему давлению, особенно оказываемому на них родителями. Склонность бороться за свободу, против любого ограничения, лучше всего можно понять, представив эту склонность как стремление получить информацию.

Когда какой-либо предмет становится для нас менее доступным, наша свобода иметь его становится ограниченной, мы начинаем особенно сильно стремиться к обладанию им. Однако мы редко осознаем, что именно психологическое реактивное сопротивление лежит в основе этого стремления; все, что мы знаем, это то, что данный предмет нам необходим. Чтобы как-то объяснить самим себе свое желание получить недоступный предмет, мы начинаем приписывать ему положительные качества.

В наш век, когда возможность определенным образом оперировать информацией становится все более важным условием получения богатства и власти, необходимо знать, какова типичная реакция людей на попытки каким-либо образом ограничить их доступ к информации. То, что люди особенно сильно желают получить труднодоступную информацию, неудивительно. Скорее, интересно то, что они начинают более позитивно относиться к этой информации, даже если они ее не получают.

Точно так же как другие орудия влияния, принцип дефицита бывает особенно действенным в определенные моменты. Следовательно, наилучший способ обеспечить защиту — это выяснить, когда данный принцип лучше всего работает на нас.

Ценим мы больше то, что недавно стало для нас менее доступно, или то, чего всегда было мало? Джеймс К. Дэвис утверждает, что мы вероятнее всего будем сталкиваться с революциями в тех странах, где вдруг резко ухудшаются бывшие до сих пор удовлетворительными экономические и социальные условия. Таким образом, особенно склонны к протесту не те люди, которые привыкли к лишениям и считают их неизбежными, а те, кто узнал вкус лучшей жизни.

Помимо того, что какой-либо предмет становится в наших глазах более привлекательным тогда, когда он оказывается в дефиците, мы особенно сильно начинаем желать этот предмет тогда, когда вынуждены вступить из-за него в отношения конкуренции. Рекламодатели часто пытаются использовать эту нашу склонность в своих интересах. Из рекламы мы узнаем, что спрос на данный предмет так велик, что мы должны поторопиться купить его. Мы нередко видим в рекламных роликах толпу, наседающую на двери магазина еще до начала торговли, или покупателей, в мгновение ока опустошающих полки супермаркета, на которых расставлены рекламируемые продукты. В подобных случаях рекламодатели задействуют не только принцип социального доказательства. Они пытаются убедить нас не только в том, что данный продукт хорош, потому что так думают другие люди, но также и в том, что мы должны соперничать с этими людьми, чтобы получить рекламируемый продукт.

Осознание необходимости соперничества за дефицитные ресурсы является чрезвычайно важным мотивирующим фактором. Безразличный к своему партнеру любовник часто начинает испытывать настоящую страсть при появлении соперника. Поэтому многие не слишком удачливые влюбленные из стратегических соображений стараются дать понять объектам своей страсти, что у них появился новый обожатель (причем никакого обожателя на самом деле может и не быть). Торговцев учат играть в эту же игру с нерешительными покупателями. Допустим, агент по продаже недвижимости пытается продать дом потенциальному клиенту, занимающему выжидательную позицию. Агент может позвонить этому человеку и сообщить ему о другом потенциальном покупателе, который якобы осмотрел дом и обещал вернуться на следующий день, чтобы поговорить об условиях. Особенно сильное впечатление на нерешительного клиента обычно производит сообщение о том, что новый претендент является жителем другого города, причем весьма состоятельным и уважаемым: «богатый промышленник из соседнего штата, желающий сделать выгодное капиталовложение» и «врач с супругой, переезжающие в этот город» являются излюбленными персонажами. Эта тактика, в некоторых кругах известная как «выталкивание за ограду», может быть удивительно эффективной. Мысль об отказе от чего бы то ни было в пользу соперника часто заставляет сомневающегося покупателя действовать быстро и решительно.

Трудность заключается в том, что понимания механизма действия принципа дефицита часто бывает недостаточно для защиты от него, поскольку познавательные процессы оказываются подавленными эмоциональной реакцией на дефицит. К счастью, имеется доступная информация, которая может оказать нам существенную помощь в принятии решений, касающихся дефицитных предметов. Удовольствие заключается не в испытании на опыте дефицитного товара, а в

овладении им. Важно не путать эти два нюанса. Всякий раз, когда мы сталкиваемся с давлением принципа дефицита, мы должны задавать себе следующий вопрос: «Зачем нам нужен этот дефицитный предмет?» Если мы хотим извлечь из обладания какой-либо редкой вещью социальную, экономическую или психологическую выгоду, тогда все прекрасно; давление принципа дефицита поможет нам определить, какую сумму имеет смысл заплатить за эту вещь — чем менее она доступна, тем ценнее она будет для нас.

Однако очень часто вещь нужна нам не только ради обладания ею. Тогда для нас важна ее потребительская стоимость; мы можем хотеть эту вещь съесть или выпить, прикоснуться к ней, слушать ее, управлять ею или каким-либо другим образом пользоваться ею. В таких случаях очень важно помнить, что, становясь редкими в наших глазах, вещи от этого не делаются более вкусными, не начинают лучше звучать, выглядеть, ездить или работать. Хотя эта мысль очень проста, она часто ускользает от нас, когда мы сталкиваемся с принципом дефицита.

### **Заключение. Мгновенное влияние**

Главная тема данной книги: очень часто, принимая решение относительно кого-либо или чего-либо, мы не используем всю имеющую отношение к делу доступную информацию. Вместо этого мы учитываем только один элемент целого, который кажется нам чрезвычайно важным. Ориентируясь на изолированную часть информации — даже если обычно с ее помощью мы принимаем правильные решения, — мы можем совершить немало глупых ошибок — ошибок, которые отразятся на отношении к нам окружающих и которыми, что особенно неприятно, могут воспользоваться в своих интересах умные и хитрые люди. В то же время на всем протяжении книги проводилась сопутствующая мысль: несмотря на глупые решения, которые мы неизбежно принимаем в случае ориентации лишь на один из элементов доступной информации, ритм современной жизни требует, чтобы мы в основном использовали именно такой стереотип для экономии времени и сил.

Вот почему мы так часто автоматически задействуем принципы и правила взаимного обмена, последовательности, социального доказательства, благорасположения, влияния авторитета, дефицита при принятии решений, подразумевающих уступчивость. Каждый из перечисленных факторов облегчает нашу задачу, когда мы решаем, что нам лучше сказать — «да» или «нет».

Мы склонны принимать во внимание единичные сигналы, когда у нас нет намерения, времени, энергии или познавательных ресурсов, чтобы провести исчерпывающий анализ ситуации. Когда мы торопимся, находимся в состоянии напряжения, неуверенны, безразличны, расстроены или утомлены, мы имеем обыкновение сосредоточивать свое внимание на наименьшем объеме доступной нам информации.

Поскольку технологии развиваются гораздо быстрее, чем человеческое сознание, нашей естественной способности обрабатывать информацию, скорее всего, в недалеком будущем станет недостаточно для того, чтобы мы могли ориентироваться в потоке перемен и возможностей, характерном для современной жизни. Все чаще и чаще мы будем уподобляться животным, которые не в состоянии ориентироваться в многообразии окружающей среды. В отличие от низших животных, чья способность к познанию мира всегда была резко ограниченной, мы сами сделали себя относительно неполноценными, построив чрезвычайно сложный мир. Наша искусственная неполноценность будет иметь те же самые последствия, что и естественная неполноценность животных. Принимая решения, мы будем все реже в полном объеме осмысливать ситуацию и все чаще будем концентрировать свое внимание на каком-то одном, скорее всего, самом характерном, элементе доступной нам информации.

Как же можно противостоять «профессионалам уступчивости», пытающимся извлечь выгоду из нашей склонности к стереотипному реагированию? Мы должны оказывать сопротивление индивидам, фальсифицирующим, подделывающим или представляющим в ложном свете информацию, получение которой «запускает» наши стереотипные реакции.