

Глава 1

Рычаги влияния

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

Альфред Норт Уайтхед

Однажды мне позвонила подруга, которая недавно открыла в Аризоне магазин индийских ювелирных изделий. У нее кружилась голова от любопытной новости. Только что в ее жизни случилось нечто поразительное, и она думала, что я как психолог мог бы ей многое объяснить. Речь шла о партии ювелирных изделий из бирюзы, с продажей которых у нее возникли трудности. Был пик туристического сезона, магазин полон покупателей, изделия из бирюзы были хорошего качества для той цены, которую она запрашивала; однако эти изделия почему-то плохо раскупались. Моя подруга испробовала пару стандартных торговых трюков, чтобы исправить положение. Она попыталась привлечь к описываемым изделиям внимание, передвинув витрину с ними ближе к центру магазина, — неудачно. Тогда она сказала продавцам, чтобы они усиленно «проталкивали» этот товар, — опять безуспешно.

Наконец, вечером перед отъездом по делам за город моя подруга второпях нацарапала старшей продавщице сердитую записку: «× на 1/2 цену на всю бирюзу», наде-

ясь просто отделаться от уже вызывающих отвращение предметов, пусть даже ценой убытка. Через несколько дней она вернулась и обнаружила, что все изделия из бирюзы проданы, однако была поражена: поскольку ее служащая вместо «1/2» прочитала «2», вся партия была продана вдвое дороже!

Вот тогда-то подруга и позвонила мне. Я сразу понял, что случилось, но сказал, что если она хочет услышать объяснение, то должна выслушать мою историю. В действительности эта история не моя; она об индюшках-наседках и имеет отношение к сравнительно молодой науке — этологии, изучающей животных в естественных условиях. Индюшки — хорошие матери — любящие, внимательные, бдительно охраняющие своих птенцов. Индюшки тратят много времени, ухаживая за птенцами, согревая, чистя и сгоняя их в кучу. Но есть нечто странное в их поведении. По существу, материнский инстинкт «включается» у индюшек одним единственным звуком: «чип-чип» молодых индюшат. Другие свойства определения, такие как запах или внешний вид, похоже, играют меньшую роль. Если цыпленок издаст звук «чип-чип», его мать о нем позаботится; если нет — мать его проигнорирует и может даже убить.

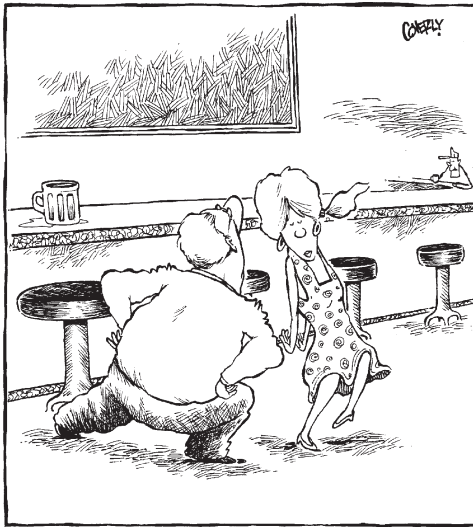
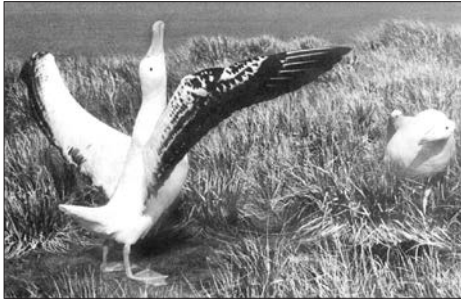
Ориентация индюшек-наседок единственно на звук была проиллюстрирована исследователем поведения животных М. У. Фоксом (Fox, 1974). Он описал эксперимент с индюшкой и искусственным хорьком. Для индюшки-наседки хорек является естественным врагом; при его приближении индюшка издает пронзительные крики, атакует его клювом и когтями. Экспериментаторы выяснили, что даже чучело хорька, притянутое бечевкой к наседке, провоцирует ее на немедленную и неистовую атаку. Но когда к этому же

чучелу присоединился механизм, воспроизводящий звук «чип-чип», индюшка не только принимала приближающегося хорька, но и забирала его под себя. Когда звук отключался, чучело хорька снова вызывало злобную атаку.

Щелк, зажужжало

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

Так называемые модели зафиксированных действий могут включать в себя сложную последовательность действий; например, целые ритуалы ухаживания или спаривания. Основной характерной чертой этих моделей является то, что составляющие их действия каждый раз повторяются фактически тем же самым образом и в том же самом порядке. Это почти так же, как если бы эти модели были записаны на магнитофонные ленты, находящиеся внутри животных. Когда ситуация обязывает к ухаживанию, «воспроизводится» соответствующая пленка; когда ситуация обязывает к материнству, начинает «воспроизводиться» пленка материнского поведения. *Щелк* — и начинает проигрываться соответствующая запись; *жужжание* — и разворачивается определенная последовательность действий.



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

Рис. 1.1. Щелк, зажуужало

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

Самое интересное — как записи включаются. Например, когда мужская особь какого-либо вида животных защищает свою территорию, сигналом, включающим запись бдительности, агрессивности и, если нужно, бойцовского поведения, служит вторжение другой мужской особи того же вида. Но в системе есть причуда. «Спусковым крючком» является не соперник в целом; это какая-то его специфическая черта. Зачастую на первый взгляд эта черта — спусковой крючок — кажется совершенно незначительной. Иногда такой чертой является определенный оттенок цвета. Опыты этологов показали, что, например, мужская особь зарянки, действующая как бы в ситуации, когда соперник-зарянка проник на ее территорию, будет энергично атаковать всего лишь связку красных перьев (Lack, 1943). В то же самое время зарянка-самец проигнорирует прекрасную искусственную копию мужской особи своего вида без красных грудных перьев. Аналогичные результаты были получены при исследовании другого вида птиц — варакушки, для которого подобным спусковым крючком является специфический голубой оттенок грудных перьев (Peironen, 1960).

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

Например, поскольку только здоровые, нормальные индюшата издадут особый звук «чип-чип», индюшка по-матерински реагирует только на него, и потому почти всегда поступит правильно. Требуется ловкач типа ученого, чтобы ее «записанная на магнитофон» реакция выглядела глупой. Во-вторых, необходимо

понять, что и у нас имеются «записанные» модели поведения; и хотя они обычно приносят нам пользу, черты, играющие роль спускового крючка, могут быть использованы для того, чтобы одурачить нас, заставить проигрывать записи несвоевременно.¹

Интересный эксперимент провела гарвардский социальный психолог Эллен Лангер (Langer, Blank & Charnowitz, 1978). Согласно одному широко известному принципу человеческого поведения, когда мы просим кого-нибудь сделать нам одолжение, мы добиваемся большего успеха, если представляем причину. Людям нравится иметь причины для того, что они делают. Лангер продемонстрировала верность этого утверждения, прося о небольшой услуге у людей, стоящих в очереди, чтобы воспользоваться библиотечной копировальной машиной: *«Простите, у меня пять страниц. Могу я воспользоваться ксероксом, потому что я спешу?»*

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

В этой ситуации только 60% тех, кого она просила, согласились. На первый взгляд кажется, что основным

¹ Хотя существует определенное сходство между этим видом автоматического реагирования у людей и животных, существуют также и важные различия. Автоматические реакции у людей имеют скорее приобретенный, чем врожденный характер; поведенческие модели людей отличаются большей гибкостью по сравнению с подобными моделями высокоорганизованных животных; кроме того, у людей роль пускового механизма может играть большее количество факторов.

различием между двумя приведенными формулировками просьбы была дополнительная информация, представленная словами «потому что я спешу». Но третий эксперимент показал, что это не совсем так. Похоже, что значение имело не все уточнение, а только первое «потому что». В третьем случае Лангер использовала связку «потому что», а затем, не добавляя ничего нового, просто вновь утверждала очевидное: *«Простите, у меня пять страниц. Могу я воспользоваться ксероксом, потому что мне надо сделать несколько копий?»*

И вновь почти все (93%) согласились, хотя никаких реальных объяснений, никакой новой информации не было добавлено. Как звук «чип-чип» вызывал у индюшек автоматический материнский отклик — даже если он исходил от искусственного хорька, — слова «потому что» запускали автоматическую реакцию уступчивости у субъектов исследования Лангер, хотя им не всегда в дальнейшем объясняли причину необходимости уступки.¹ *Щелк, жуужжит!*

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

¹ Возможно, обычный ответ детей на вопрос «почему?» — «потому что... просто потому» — можно объяснить тем, что дети очень пронырливы и осознают, какую необыкновенную власть имеет над взрослыми слово *потому*.

Отчет читателя 1.1 (аспиранта школы менеджмента)

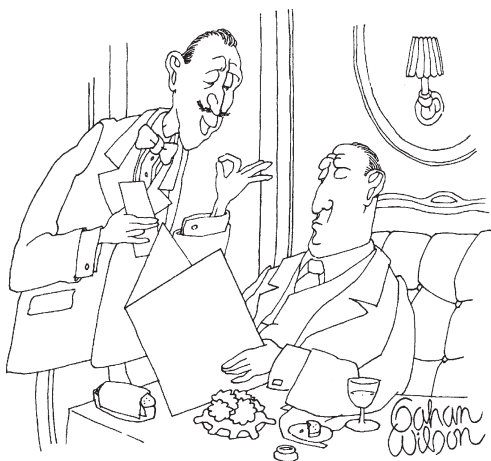
Мой сосед — ювелир, владелец магазина старинных драгоценностей и украшений, однажды рассказал мне, как он на собственном опыте убедился в существовании стереотипа «дорогое = хорошее». Один его приятель искал свадебный подарок для своей невесты. У ювелира как раз было прекрасное ожерелье стоимостью 500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

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

Примечание автора: обратите внимание, что в этой истории, как и в случае с торговцами изделиями из бирюзы, покупатель, желающий приобрести хороший товар, игнорировал более дешевые украшения. Я уверен, что у стереотипа «дорогое = хорошее» существует и обратная сторона: «дешевое = плохое». Кстати, в английском языке прилагательное cheap (дешевый) имеет значение не только «недорогой», но и «неполноценный», «некачественный».

Покупатели — по большей части состоятельные отпускиники, плохо разбирающиеся в бирюзе, — руководствовались стандартным принципом-стереотипом: «дорогое = хорошее». Многочисленные исследования показывают, что люди, которые не уверены в высоком качестве товара, часто пользуются этим стереотипом

(смотрите данные в работе Olson, 1977). Людям, которым требовались «хорошие» ювелирные изделия, подорожавшие изделия из бирюзы показались более ценными и желанными. Таким образом, цена превратилась в черту, играющую роль спускового крючка при определении качества; один только бросающийся в глаза рост цены привел к бросающемуся в глаза увеличению объема продаж жаждущим высокого качества продукции покупателям.¹ *Щелк, зажужжало!*



Возможно, мсье предпочитает что-нибудь подороже?

Рис. 1.2. Дорогое = хорошее (вкусное)

© The New Yorker Collection, 1996, by Gahan Wilson.

From cartoonbank.com. All rights reserved

¹ Классическим примером является феномен торговой марки *Chivas Scotch Whiskey*. Объемы продаж виски этой марки резко возросли после того, как на этот продукт была установлена цена, существенно превышающая цены конкурирующих марок. Характерно, что сам по себе продукт несколько не изменился (Aaker, 1991).