

СКРЫТОЕ ВЛИЯНИЕ

ЭТО
ЧИТАЮТ
ВСЕ!

Какие невидимые силы
управляют нашими поступками

ЙОНА БЕРГЕР

СКРЫТОЕ ВЛИЯНИЕ

ЭТО
ЧИТАЮТ
ВСЕ!

Какие невидимые силы
управляют нашими поступками

ЙОНА БЕРГЕР

Йона Бергер
Скрытое влияние

Jonah Berger
Invisible Influence (The Hidden Forces That Shape Behavior)

© 2016 by Social Dynamics Group, LLC

© Перевод. Издание на русском языке. Оформление. ООО «Попурри»,
2017

* * *

Введение

Вспомните одно из своих недавних решений. Любое. Какие хлопья выбрать для завтрака, какое кино посмотреть, где пообедать. Или что-то более важное: с кем пойти на свидание, за какого политика голосовать, какую профессию выбрать.

Почему вы приняли то или иное решение? Почему выбрали вариант, на котором в итоге остановились?

На первый взгляд простой вопрос. Какие бы объяснения своим решениям вы ни нашли, в целом они будут указывать в одном направлении – на вас. На ваши личные вкусы и предпочтения. На ваши симпатии и антипатии. На свидание вы пойдете с тем, кто кажется вам интересным и привлекательным. Голосовать будете за политика, чья позиция совпадает с вашей. Тот факт, что нашими решениями управляют наши собственные мысли и суждения, кажется настолько очевидным, что мы воспринимаем его как нечто само собой разумеющееся.

Вот только это вовсе не факт.

Мы не осознаем, до какой степени окружающие влияют практически на все сферы нашей жизни. Люди голосуют, потому что голосуют другие; больше едят, когда едят все вокруг; меняют машину на новую, потому что так недавно поступили соседи. Социальное окружение влияет на то, что люди покупают, какие программы медицинского страхования выбирают, какие оценки получают в школе, какую профессию выбирают. От него зависит, копят ли люди пенсионные сбережения, инвестируют ли в ценные бумаги, жертвуют ли деньги на благотворительность, вступают ли в студенческие сообщества, заботятся ли об окружающей среде, осваивают ли новые изобретения. Даже вероятность совершения преступления и степень удовлетворенности трудовой деятельностью зависят от влияния социальной среды. Девяносто девять целых и девять десятых процента наших решений определяется другими людьми. Те случаи, когда на наш выбор или поведение не повлиял никто извне, очень редки.

Однако мы готовы замечать влияние социума на все и на всех, но только не на самих себя.

Для меня изучение темы социального влияния – того, как другие люди воздействуют на наше поведение, – началось с велосипедной прогулки по

калифорнийскому городу Пало-Альто в поисках автомобилей марки BMW.

Пало-Альто – один из самых дорогих для проживания городов мира. Многие жители обогатились на фондовых опционах и открытом размещении акций своих компаний на фондовом рынке, но вместе с доходами горожан выросли и цены на все: от жилья до обучения в частных школах. Неподалеку расположили свои дилерские центры производители Ferrari и Maserati; обед в одном из фешенебельных ресторанов может обойтись в 200 долларов на человека.

Поиск BMW был похож на охоту за пасхальными яйцами. Они могли оказаться в самых неожиданных местах, поэтому приходилось полагаться на интуицию и везение. Я медленно колесил по улицам, высматривая знакомый логотип. Доезжая до конца улицы, я останавливался на углу и пытался предположить, в какой стороне будет больше шансов. Возле стоматологической клиники слева? Стоматологи обычно ездят на хороших машинах, и, пожалуй, стоит заглянуть на парковку перед зданием. Возле дорогого на вид продуктового магазина справа? И туда имеет смысл проехаться.

Обнаружив автомобиль искомой марки, я открывал свою сумку, вынимал листок бумаги и аккуратно подсовывал под стеклоочиститель. Это были не купоны на обслуживание в автомастерской и не реклама магазина автозапчастей. Мы ничего не продавали.

Мы с профессором Принстонского университета Эмили Пронин пытались выяснить, какие факторы влияют на покупку автомобиля. Нам было интересно, чем люди мотивируют собственный выбор и какое место, по их мнению, те же критерии занимают в процессе принятия этого решения другими людьми.

Помимо стандартных критериев, таких как цена, расход топлива и надежность, в анкету были включены социальные факторы. Повлияло ли на их решение мнение друзей? Ассоциировалась ли у них эта марка автомобиля с высоким общественным положением владельца?

Анкета включала в себя несколько вопросов, и на каждый из них респондентам предлагалось ответить дважды: за себя и за кого-то из своих знакомых, кто тоже водил BMW. В какой степени повлияли на решение этого знакомого купить BMW такие факторы, как цена и расход топлива? Считал ли он, что на таких машинах ездят состоятельные и влиятельные люди?

Проездив по городу большую часть дня, я оставил бланки анкет более чем на сотне автомобилей. К каждому бланку прилагался конверт с обратным адресом, чтобы респонденты могли отправить свои ответы по

почте.

Затем я сел ждать.

В первый день я едва дождался почтальона. Но в почтовом ящике меня ждало разочарование. Только кучка рекламных листовок и каталог компании по производству мебели. Ни одной заполненной анкеты.

На следующий день я благоразумно сдерживал вчерашний энтузиазм. Я медленно подошел к почтовому ящику и заглянул внутрь. Снова ничего. Теперь я начал беспокоиться. Неужели люди проигнорировали нашу анкету? А может, конверты сдуло ветром?

На третий день я ждал почтальона с чувством страха. Если опять не будет ни одного ответа, мне придется отправляться на поиски новых BMW (или мы будем вынуждены придумывать другой подход). Но в глубине почтового ящика меня ждал наконец желанный ответ – один из маленьких белых конвертов, оставленных под стеклоочистителем несколько дней назад.

На следующий день я получил еще несколько заполненных анкет. Потом почтальон принес еще стопку белых конвертов. Сработало! Мы принялись изучать ответы и сравнивать мнение людей о себе и их мнение об окружающих. Причины, побудившие их самих приобрести BMW, и причины, которыми они объясняли выбор этой марки своими знакомыми.

Многое совпадало. Что неудивительно, факторы вроде расхода топлива и стоимости люди считали одинаково важными для себя и для других. Цена в значительной степени повлияла на их решение о покупке BMW, и они полагали, что она в такой же мере повлияла и на выбор других покупателей.

Но когда очередь дошла до оценки влияния социальных факторов, ситуация изменилась. Дело не в том, что люди недооценивали силу социального влияния. Они прекрасно понимали, что решение о покупке того или иного автомобиля во многом зависит от мнения друзей и от популярности конкретной марки среди богатых и влиятельных людей. Они охотно соглашались с тем, что люди часто выбирают автомобиль под влиянием социальных факторов.

Но только не тогда, когда этими «людьми» были они сами.

В случае с покупкой BMW кем-то другим эффект социального влияния был для респондентов очевиден. Они могли без труда определить, что человек изменил свои предпочтения, выслушав мнения друзей или из желания «вписаться» в определенный круг.

Но когда люди смотрели под тем же микроскопом на собственную

покупку BMW, они ничего не видели. Социального влияния как не бывало! Они не замечали ни малейшего его признака. Поднося зеркало к собственным действиям, наши респонденты не видели ни намека на социальное влияние.

И это касалось не только автомобилей. В других ситуациях прослеживалась аналогичная асимметрия. Покупка одежды, голосование по политическим вопросам, вежливое вождение – что бы то ни было, люди соглашались с ролью социального влияния в этих решениях.

Но не тогда, когда речь шла о них самих. Люди видели влияние социума на поведение других, но не на свое.

Возможно, все дело в социальной желательности. Люди могут отрицать роль окружающих в своих решениях, потому что быть жертвой влияния – предосудительно. Общество диктует нам быть самими собой, а не идти за толпой. Если поддаваться влиянию – это плохо, то, может быть, люди просто защищают свое самолюбие и поэтому не признаются, что их решение от кого-то зависело?

Однако ситуация не так проста. Даже в тех случаях, когда поддаться влиянию социума не считается зазорным, люди все равно настаивают на независимости своего решения.

Например, предполагается, что в незнакомой стране следует из вежливости соблюдать местные традиции, а при выборе наряда для официального мероприятия лучше воздерживаться от дерзких экспериментов. Но даже тогда, когда никто не осудит за то, что ты поступил, как все, люди все равно не считают, что на их выбор что-то повлияло.

Дело в том, что есть еще одно объяснение тому, что мы отрицаем присутствие социального влияния в своей жизни: мы его попросту не замечаем.

Только Ты...

Тебе исполнилось 16 лет, и в ознаменование этого радостного события родители решают, что тебе пора найти подработку. «Ты слишком долго сидел у них на шее, – говорят они, – и пришло время самостоятельно зарабатывать на личные расходы». Речь идет о частичной занятости – по несколько часов пару раз в неделю. Это закалит характер и поможет понять, как устроен мир.

До сих пор ты лишь пару раз присматривал за соседскими детьми и покосил несколько лужаек, так что резюме не блещет, тем не менее тебе удастся устроиться в местный супермаркет упаковщиком продуктов на

кассе. Не самое увлекательное занятие, но уж получше, чем чистка витрины в мясном отделе.

Ты постепенно осваиваешь все тонкости бумажно-целлофанового дела и вот однажды в комнате отдыха для персонала сталкиваешься с одной из своих коллег. Уже несколько недель ты наблюдаешь за тем, как она упаковывает покупки на седьмой кассе, и не мог не заметить, что она весьма привлекательная. Она называет свое имя, и слово за слово завязывается разговор: о начальниках, о школе, о ее секретах укладывания томатов так, чтобы они не помялись.

На следующей неделе вы пересекаетесь несколько раз. Потом еще несколько. Разговоры становятся длиннее. Через какое-то время ты начинаешь подбирать смены так, чтобы оказаться в зале в одно время с ней. Ты начинаешь что-то насвистывать во время работы и в конце концов набираешься смелости пригласить ее на свидание.

Спустя двести семьдесят ужинов, девяносто две продолжительные прогулки, три совместных отпуска и одно краткосрочное расставание ты женишься на том единственном человеке, рядом с которым можешь представить себя до конца жизни.

* * *

Концепция родственной души зародилась еще несколько тысячелетий назад. В «Пире» Платон писал о том, что у первых людей было четыре ноги, четыре руки и двуликая голова. Они одинаково хорошо ходили вперед и назад, а их сила и власть были настолько страшны, что их боялись даже боги-правители. Нужно было что-то делать.

Боги обсудили разные варианты. Одни предлагали уничтожить род человеческий – стереть его с лица земли. Но тут Зевс проявил изобретательность. Люди обеспечивали богов дарами и жертвоприношениями, так зачем их уничтожать? Лучше разделить каждого человека пополам. Это станет для людей уроком – ослабит их силу и накажет за гордыню.

Так и поступили. Каждого человека рассекли ровно посередине с головы до ног. Как ствол дерева.

Разделенные люди не находили себе места от горя. Телесные раны зажили, а они продолжали скитаться по миру, ища свою вторую половину, в вечном стремлении восстановить целостность.

Со времен Платона многое изменилось, но идея единственной, настоящей любви для каждого из нас сохранилась. Пусть на смену

любовным письмам пришло мобильное приложение для романтических знакомств, а длительному ухаживанию – случайные сексуальные связи, но большинство людей по-прежнему верят в то, что где-то их ждет тот единственный или та единственная, предназначенные именно для них. Где-то найдется человек, с которым вы составите одно целое, как две половинки круга или две горошины в стручке. Недостающий фрагмент пазла, идеальный партнер. Романтические комедии и песни в стиле ритм-энд-блюз неустанно поддерживают эту идею в нашем сознании. Если вам не везло в любви, не переживайте: просто вы пока не встретили свою родственную душу.

Загляните в раздел объявлений о свадьбе в какой-нибудь газете или спросите у женатой пары, как они познакомились, и все ответы будут звучать примерно одинаково: «Как только я его увидела, то сразу поняла...», «Между нами сразу возникла такая связь, которой ни с кем никогда не было...», «Пробежала искра, и я почувствовал, что она создана только для меня...».

Как правило, любой другой вариант огорчил бы этих людей. Хотите поссориться со счастливо женатым другом? Попробуйте предположить, что он был бы не менее счастлив с кем-нибудь другим.

Наши партнеры, возможно, не совершенны, но они наши. И мы на 110 процентов уверены, что никто иной не мог бы оказаться на их месте.

Все мы принцы с хрустальной туфелькой, ищущие ту единственную Золушку, которой она придется впору.

Между тем посмотрите, как большинство американцев знакомятся со своими будущими супругами, и вы заметите нечто любопытное. Население США составляет более 320 миллионов человек. Откинем женатых, и останется около 160 миллионов. Разделим их по половому признаку, и получим примерно 80 миллионов человек, потенциально подходящих на роль вашего идеального партнера.

Некоторые из них не годятся по возрасту, поддерживают не ту политическую партию или – боже упаси – являются поклонниками польской музыки; но даже если отфильтровать все неподходящие варианты, все равно остаются миллионы людей, каждый из которых мог бы стать для вас тем единственным или той единственной.

Если принять в расчет население всей планеты, то круг потенциальных родственных душ расширится до сотен миллионов человек. Любой из них может оказаться вашей идеальной половинкой.

Но если взглянуть на то, где люди в итоге знакомятся со своими

будущими супругами, диапазон поиска окажется весьма небольшим. Более трети американцев встречают будущего мужа или будущую жену в одном из двух мест: на работе или в учебном заведении.

Само по себе это не удивительно. Значительную часть времени люди проводят на занятиях или на работе, и сложно влюбиться в того, кого ты никогда не встречал.

Но задумайтесь на секунду, что это значит? Конечно, для каждого из нас, возможно, существует только одна родственная душа. Всего один человек из сотен миллионов. Но каковы шансы, что этот человек начал работать упаковщиком покупок в супермаркете одновременно с вами? Может ли всем так везти?

Базовый курс по психологии личности профессора Ричарда Морланда в Питтсбургском университете мало чем отличался от обычного курса для студентов высшего учебного заведения. Занятия проводились в большой, разделенной на сектора аудитории с сиденьями, расположенными так же, как на стадионе. Помещение было рассчитано почти на 200 человек, на занятия приходили в основном студенты первого и второго курсов с редкими вкраплениями старшекурсников. Юношей и девушек было примерно поровну; обычная смесь «ботаников» и двоечников, лоботрясов и активистов.

На занятиях по психологии часто можно заработать дополнительные баллы за участие в научных исследованиях, и курс профессора Морланда не составлял исключения. В конце семестра студентам предложили пройти короткий тест. Большая часть согласилась.

Тест был несложным. Студентам обоих полов показывали фотографии четырех девушек (обозначенных латинскими буквами А, В, С и D) и просили ответить на несколько вопросов о каждой из них. Насколько привлекательной они считали каждую девушку? Хотели бы они с ней пообщаться? Хотели бы они с ней подружиться?

Ни одна из четырех девушек ничем особенным не выделялась. Они выглядели как типичные студентки. Примерно одного возраста, одеты неброско, повседневно – в целом были похожи на тех девушек, которые весь семестр сидели рядом с этими студентами на лекциях.

На самом деле так и было. Сами того не подозревая, слушатели курса профессора Морланда стали участниками хитроумного эксперимента.

На протяжении всего семестра девушки с фотографий играли роль студенток на лекциях. Они приходили за несколько минут до начала лекции, медленно спускались по проходу к нижнему уровню парт и садились так, чтобы большинство слушателей могли их видеть. Во время

лекции они спокойно сидели на месте, слушали, конспектировали. По окончании лекции они собирали с парты свои вещи и выходили из аудитории вместе с остальными студентами. Они ничем от них не отличались – за исключением того, что не были настоящими слушателями курса.

Была одна важная деталь. Девушки посетили разное количество лекций. Профессор Морланд прочитал сорок лекций за семестр. Девушка А не посетила ни одной, девушка В – пять, девушка С – десять, девушка D – пятнадцать.

Понятно, что каждого из нас привлекают разные вещи. Кому-то нравятся блондинки, кому-то – брюнетки. Одни девушки предпочитают высоких, темноволосых и красивых парней, тогда как для других важны иные характеристики (что не может не радовать невысоких, светловолосых и менее симпатичных юношей).

Поэтому неудивительно, что разные студенты по-разному воспринимали показанных девушек. Одни назвали наиболее симпатичной девушку А, тогда как другие предпочли девушку С. Кому-то понравились глаза девушки В, а кого-то больше заинтересовала девушка D.

Но несмотря на многообразие мнений, в них наметилась определенная закономерность.

Девушек, чаще приходивших на лекции, в целом сочли более привлекательными. Девушка, посетившая пятнадцать занятий, чаще признавалась симпатичной, чем девушка, посетившая десять; а та, в свою очередь, понравилась респондентам больше, чем девушка, приходившая в аудиторию пять раз, и так далее.

Чем чаще люди кого-то видели, тем больше они ему симпатизировали.

«Может быть, девушка, посетившая пятнадцать лекций, просто выглядела лучше других?» – спросите вы. Может быть, она от природы была более привлекательной? Вовсе нет. Студенты, не являвшиеся слушателями курса, сочли всех четырех девушек одинаково привлекательными. Ни одна ничем особенным не выделялась.

Может быть, студенты успели лучше познакомиться с теми девушками, которые чаще приходили на лекции? Тоже нет. Девушки посещали занятия, но ни с кем из студентов никогда не общались – ни вербально, ни невербально.

Получается, определенные девушки понравились студентами больше других, потому что чаще мелькали перед глазами. Тех, кто посетил больше лекций, сочли более привлекательными и более желательными в качестве

потенциальных друзей. Выбор студентов был продиктован лишь тем, что этих девушек они видели на несколько раз больше.

Мысль о том, что более частые контакты усиливают симпатию, может показаться странной, но она подтверждается сотнями экспериментов. Будь то лица в альбоме выпускного класса, фразы из рекламы, вымышленные слова, фруктовые соки или даже здания – чем чаще люди что-то видят, тем больше им это нравится. Узнаваемость и привычность порождает симпатию.

И хотя эта идея занимательна сама по себе, интересней другое: мы не осознаем этих частых контактов и не замечаем, как формируется привычность.

Когда студентов, посещавших лекции профессора Морланда, спросили, видели ли они раньше кого-то из изображенных на фотографиях девушек, практически все ответили отрицательно. И если бы кто-то поинтересовался у респондентов, могло ли их мнение зависеть от частоты появления кого-то из девушек в их поле зрения, те приняли бы спрашивающего за безумца. «Конечно нет, – сказали бы студенты. – С какой стати кто-то станет мне больше нравиться только из-за того, что я чаще его видел?» Тем не менее так произошло.

Оказывается, все мы, не осознавая того, похожи на слушателей курса профессора Морланда. Мы недооцениваем воздействие социального влияния на свое поведение, потому что не осознаем этого.

Стремясь обнаружить признаки влияния социальных факторов на наше поведение, мы их чаще всего не находим. Мы не заметили никакого влияния, поэтому предполагаем, что его не было. Но незнание не означает отсутствие влияния.

Скрытые средства убеждения

Давайте немного поиграем. Я дам вам тест на запоминание. Ниже приведен список из семи слов. Проверим, сколько вы сможете запомнить. Не торопитесь, изучайте список столько, сколько нужно.

Безрассудный

Мебель

Самодовольный

Угол

Надменный

Степлер

Упрямый

Прежде чем называть слова, которые вы запомнили, выполните еще одну мою просьбу. Ниже приводится короткий рассказ о человеке по имени Дональд. Прочтите его и ответьте на несколько вопросов.

Значительную часть своей жизни Дональд потратил на поиск того, что сам называет острыми ощущениями. Он взбирался на гору Мак-Кинли, проходил стремнины реки Колорадо на байдарке, участвовал в гонках на выживание, управлял катером с реактивным двигателем – и при этом ничего не знал о катерах. Он неоднократно рисковал здоровьем и даже жизнью. Теперь Дональд искал новое приключение. Он подумывал о затяжных прыжках с парашютом или о том, чтобы пересечь Атлантический океан на парусной шлюпке. Окружающие, глядя на его поведение, сказали бы, что Дональд прекрасно осознает высокий уровень своих способностей. Но он мало общался с людьми за пределами своей деловой жизни. Дональд не видел нужды полагаться на кого-то другого. Однажды решив что-то сделать, он не успокаивался, пока не осуществлял задуманное, сколько бы времени и сил это ни требовало. Он не отступал от своих задумок, хотя иногда следовало бы.

Вы не знакомы с Дональдом лично, но если бы вас попросили охарактеризовать его одним словом, исходя из этого рассказа, то как бы вы его описали?

Когда мы задавали людям похожие вопросы, большинство дало Дональду отрицательную оценку. Они сочли его безрассудным и несколько самодовольным. Пересекать Атлантический океан на парусной шлюпке – достаточно рискованное предприятие, и тот факт, что Дональд «прекрасно осознает высокий уровень своих способностей», указывает на его неумное самолюбие. Другие респонденты называли Дональда упрямым (из-за его нежелания отступить от задуманного) и немного надменным (потому что он ни на кого не полагался). Не удивлюсь, если ваша характеристика тоже имела негативный оттенок.

Но что, если бы перед рассказом о Дональде я попросил вас запомнить другой список слов? Описание Дональда осталось бы прежним, а слова в тесте на запоминание – другими. Может быть, вы восприняли бы его иначе?

«Конечно нет, – скажете вы. – Тот список не имеет к Дональду никакого отношения. Они никак между собой не связаны». Вы будете уверены, что, прочитав тот же рассказ, отнесли бы к Дональду точно так

же.

И ошибетесь.

Дело в том, что, когда другой группе респондентов предложили запомнить список, содержащий слова «смелый», «уверенный в себе», «независимый», «настойчивый», перед тем, как показать рассказ о Дональде, они отнеслись к нему совершенно иначе. На этот раз в оценках отмечалось гораздо больше позитива. Решение пересечь Атлантику показалось не рискованным, а смелым. Отсутствие необходимости полагаться на других сочли признаком независимости, а не надменности.

Человек тот же, а восприятие разное. Почему?

Удерживание в памяти определенных слов во время чтения рассказа о Дональде отразилось на восприятии его героя, хотя люди не отдавали себе в этом отчета. Слова вызвали разные ассоциации, которые, в свою очередь, повлияли на отношение к действиям Дональда. Эти процессы происходили на подсознательном уровне. И за всеми скрывалась сила неосознанного влияния.

Невидимое влияние

В этой книге пойдет речь о том, какими простыми, незаметными и часто неожиданными для нас способами окружающие воздействуют на наше поведение.

Слыша слово «наука», люди обычно думают о физике или химии. Представляют себе колбы, микроскопы, молекулы, двойную спираль. Лаборатории, людей в белых халатах, доски, сверху донизу исписанные неразборчивыми формулами. Идеи, разобраться в которых смог бы только, скажем, физик-ядерщик.

Но наука рождается не только в хитроумных лабораториях. Она творится каждый день прямо рядом с нами и вокруг нас.

Мы принимаем более рискованные решения, потому что кто-то ободряюще похлопал нас по плечу. Мы называем своего ребенка Мия, потому что в последнее время были популярны имена Мэдисон и София. Даже те, с кем мы не знакомы и никогда не познакомимся, оказывают поразительное влияние на наши суждения и решения: наше отношение к программе социального обеспечения коренным образом меняется, если нам сказали, что ее поддерживают демократы, а не республиканцы (хотя у обеих партий программа одинаковая).

Как воздействуют друг на друга слишком сблизившиеся атомы, так и наши социальные контакты постоянно формируют нас и наши действия. Наука под названием социология изучает все о человеке и обществе: от

того, почему вы получили свое имя, до того, почему выбрали эту книгу.

Следует отметить, что социальное влияние заставляет нас не только уподобляться окружающим. Подобно магниту, они могут как притягивать нас, так и отталкивать.

Иногда мы подстраиваемся под окружающих, подражаем им. А иногда устремляемся в противоположном направлении, т. е. не делаем чего-то, потому что другие это делают. Старший брат – умный, значит, я буду смешным. Мы не жмем на клаксон во время движения, потому что не хотим быть одним из «тех, кто это делает».

В каких ситуациях мы стремимся подражать, а в каких – избегаем подражания? Когда члены нашего круга мотивируют нас больше стараться, а когда, наоборот, сдать? Как все это связано с нашим счастьем, здоровьем и успехом на работе и в личной жизни?

Данная книга ответит на эти и многие другие вопросы, рассказывая о бесчисленных способах, которыми окружающие влияют на все, что мы делаем. Вместе со своими замечательными коллегами я потратил более пятнадцати лет на изучение темы социального влияния. Работая преподавателем в Уортонской школе бизнеса при Пенсильванском университете, я провел сотни экспериментов, проанализировал тысячи соревнований, изучил миллионы покупок. Нас интересовали совершенно разные ситуации, начиная с того, повысит ли покупка соседом новой машины вероятность того, что вы тоже это сделаете, и заканчивая тем, увеличит ли отставание баскетбольной команды по очкам ее шансы на победу. Объединяя эти и десятки других наблюдений, данная книга проливает свет на скрытые факторы, воздействующие на наше поведение.

В главе 1 рассматривается человеческая склонность к подражанию. Почему люди поступают так же, как другие, даже если знают, что это неправильно? Почему одни и те же вещи в разных местах называются по-разному? Как подражание помогает нам договариваться? И почему из-за социального влияния даже экспертам трудно предугадать успех «Гарри Поттера» и других кассовых хитов?

В главе 2 мы изучим стремление к непохожести. Люди часто следуют за толпой, но не менее часто они стремятся выделиться из нее, избегая повальных увлечений. Мы поговорим о том, почему у большинства знаменитых спортсменов есть старшие братья и сестры, почему все младенцы выглядят одинаково (если только они не наши собственные) и почему одним хочется выделяться, а другим комфортнее быть такими, как все.

В главе 3 мы начнем разбираться в том, как сочетаются эти

противоположные тенденции. Подражаем мы окружающим или, наоборот, стремимся от них отличаться – это во многом зависит от того, кто эти окружающие. Мы поговорим о том, почему на дорогих товарах меньше фирменных знаков, почему компании платят знаменитостям за то, чтобы те не носили их одежду, почему люди отдают 300 тысяч долларов за часы, которые не показывают время, почему цвет кожи влияет на успехи в школе и зачем маленькие зеленые лягушки выдают себя за кого-то другого.

В главе 4 исследуются тонкие взаимоотношения между новизной и привычностью, а также рассматривается преимущество оптимальной непохожести. Мы узнаем, почему похожие на прототип автомобили лучше продаются, что общего у куриц с тридцатым президентом США, как ураганы влияют на популярность детских имен, почему современное искусство сначала вызывает раздражение и почему после просмотра нескольких полотен Пикассо работы Кандинского уже не так режут глаз.

Глава 5 проливает свет на то, как социальное влияние формирует мотивацию. Почему в присутствии других людей мы быстрее бегаем, но хуже выполняем диагональную парковку? Каким образом наблюдение за соседями превращает нас в более активных борцов за чистоту и безопасность окружающей среды? Что тараканы могут рассказать нам о конкуренции? Почему проигрыш в первой половине игры повышает шансы баскетбольной команды на победу в матче?

Прежде чем вы продолжите чтение, хочу сделать одно замечание и обратиться к вам с просьбой.

Изложенные здесь научные факты могут быть (и были) применены ко всевозможным практическим задачам. Сформулированные социологами концепции помогают людям улучшать физическую форму и эффективнее работать как профессионалам. С их помощью сохраняется окружающая среда, а продукты и идеи завоевывают популярность.

Надеюсь, во время чтения у вас возникнет желание применить эти идеи в своей жизни. Посредством понимания социального влияния мы можем улучшить свою жизнь и жизнь других людей. В конце каждой главы мы будем обсуждать распространенные проблемы, с которыми сталкиваются люди (и компании), и то, как социальное влияние способно помочь их решить; когда лучше последовать за толпой; как увеличить свое влияние и как использовать эти идеи для налаживания более успешных и продуктивных социальных связей.

Теперь поговорим о моей просьбе. На протяжении этой книги мы будем рассматривать различные формы проявления социального влияния в нашей

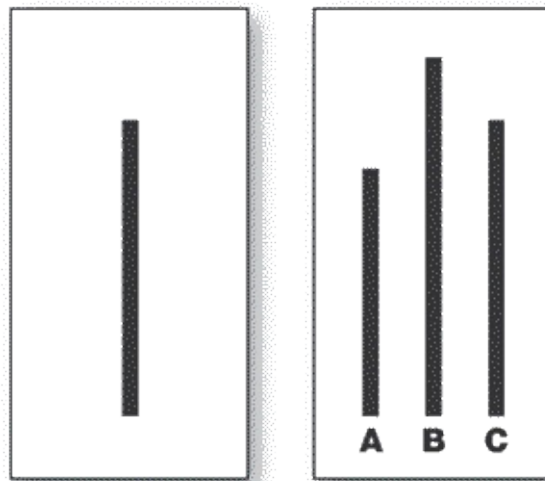
жизни. Когда вы будете читать о результатах описанных здесь исследований и экспериментов, у вас может появиться мысль: конечно, другие идут за толпой, но только не я.

Мы часто отрицаем роль социального влияния в своей жизни, но ошибаемся. Поэтому старайтесь читать беспристрастно. Благодаря лучшему пониманию эффектов социального влияния мы сможем воспользоваться его силой. Мы все считаем себя одиночками среди стада овец. Так это или нет – совсем другая история...

Глава 1. Обезьяна видит – обезьяна делает

Что может быть проще, чем найти две одинаковые по длине линии?

Представьте, что вам предложили поучаствовать в простом зрительном тесте. Перед вами лежат две карточки. На левой карточке изображена одна линия. На правой – три линии разной длины под буквами А, В и С.



Ваша задача проста: на правой карточке нужно найти линию такой же длины, как контрольная линия на левой. Определите, какая из линий – А, В или С – идентична линии, изображенной на левой карточке. Ничего сложного, верно?

Теперь добавим новое условие. Представьте, что выполняете это задание не в одиночку, а вместе с группой других участников теста.

Вы приходите в ничем не примечательное здание на территории университетского городка и поднимаетесь по лестнице в кабинет В7. По трем сторонам квадратного стола уже сидят шесть человек. Вы берете последний свободный стул и занимаете свое место.

Ведущий эксперимента дает инструкции. Он напоминает, что на правой карточке нужно найти линию, максимально похожую на контрольную линию с левой карточки. Участники выполняют несколько попыток,

подобных описанной выше. Поскольку группа малочисленна и количество попыток относительно мало, он будет по очереди просить каждого участника озвучить свой ответ, который затем внесет в специальный бланк.

Ведущий обращается к одному из сидящих слева и просит его ответить первым. Первый участник – рыжеволосый парень лет двадцати пяти в серой рубашке. Он смотрит на такие же линии, какие вы видели на предыдущей странице, и без колебаний выдает свой ответ: «Линия В». Следующий участник выглядит немного старше, на вид ему примерно двадцать семь лет, он одет менее формально. Но он дает тот же ответ: «Линия В». Третий человек тоже выбирает линию В, равно как четвертый и пятый, после чего наступает ваша очередь.

«Каков ваш ответ?» – спрашивает ведущий. Какую линию вы бы выбрали?

Когда психолог Соломон Аш придумал этот тест в 1951 году, он не просто проверял зрение участников. Он хотел кое-что опровергнуть.

Несколькими годами ранее другой психолог, Музафер Шериф, провел похожий эксперимент и получил неожиданный результат. Шерифа интересовал механизм формирования социальных норм: каким образом группа людей договаривается об одинаковом способе восприятия мира.

В поисках ответа на этот вопрос он поместил участников эксперимента в необычные обстоятельства. В помещении выключался свет, людям показывали небольшое световое пятно на одной из стен и просили их, не отводя глаз, как можно дольше смотреть на это пятно, после чего сообщить, на какое расстояние от первоначальной точки оно переместилось.

Источник света при этом оставался неподвижным, то есть пятно вообще никуда не смещалось.

Но участникам эксперимента казалось, что пятно немного сдвигается. Смотреть на небольшую точку света в полностью темном помещении гораздо труднее, чем кажется. Когда глаза долгое время вглядываются в темноту, они устают и непроизвольно двигаются, поэтому кажется, будто точка света смещается в сторону, хотя она остается неподвижной.

Для своего эксперимента Шериф выбрал именно этот феномен – он называется автокинетическим эффектом, – потому что хотел проверить, насколько люди будут полагаться на мнение окружающих в ситуации неопределенности.

Сначала участники эксперимента заходили в помещение по одному. Каждый индивидуально оценивал расстояние, на которое, по его мнению,

смещалось пятно света. Кто-то называл пять сантиметров, кто-то – пятнадцать. Диапазон ответов был значительным.

Затем Шериф объединил тех же участников в группы.

Теперь в помещении находились сразу два или три человека, и каждый оценивал расстояние, на которое сместилось световое пятно, так, чтобы остальные могли это слышать.

Участникам эксперимента не нужно было ни о чем договариваться, они могли давать совершенно разные ответы. Но как только они оказались в одном помещении, нестройный хор противоречивых предположений зазвучал практически в один голос. В присутствии других люди начали подстраивать свои предположения под предположения окружающих. Проходя тест поодиночке, один участник мог назвать пять сантиметров, а другой – пятнадцать. Но когда их посадили вместе, они быстро пришли к общей оценке. Первый увеличил предполагаемое расстояние с пяти до восьми сантиметров, а второй уменьшил с пятнадцати до десяти сантиметров.

Люди подстраивали свои предположения под мнения окружающих.

Участники демонстрировали тенденцию к конформности, даже не осознавая этого. Когда Шериф спросил людей, повлияли ли на их ответ предположения других участников, большинство ответило отрицательно.

Социальное влияние оказалось настолько сильным, что его эффект сохранился даже тогда, когда снова нужно было оценивать расстояние поодиночке. После группового этапа эксперимента участников снова разделили, и они должны были давать ответы, не слыша мнений других. Но люди продолжали называть те же варианты, что и на групповом этапе, хотя группы больше не было. Те, кто выбирал большее значение в присутствии других участников эксперимента (скажем, менял свою оценку с пяти до десяти сантиметров), снова склонялись к большему значению, даже когда рядом больше никого не было.

Влияние группы сохранялось.

Результаты Шерифа были противоречивыми. Неужели люди просто делают то же, что и остальные? Неужели мы – бездумные роботы, повторяющие каждое действие окружающих? А как же независимость личности, свобода мысли и воли?

Но Соломона Аша выводы Шерифа не убедили.

По мнению Аша, конформность была спровоцирована созданной Шерифом ситуацией. Гадать, насколько сместилось пятно света, – это не то же самое, что выбрать между кока-колой и пепси или между маслом и

сливочным сыром на булочке. Они никогда раньше не делали предположений такого рода. Более того, правильный ответ был далеко не очевиден. Вопрос был очень непростым.

Короче говоря, ситуация была полна неопределенностей. А когда человек не уверен, он считает, что имеет смысл полагаться на остальных. Мнение окружающих дает полезную информацию. И если ты не уверен в своих знаниях, то почему бы не принять во внимание эту информацию? Когда мы не знаем, что делать, разумнее всего послушать чужие мнения и изменить на их основании собственное.

Чтобы установить, не была ли конформность вызвана неопределенностью правильного ответа, Аш разработал другой эксперимент. Он решил проверить, как поведут себя люди, когда правильный ответ очевиден, когда они смогут сразу и сами, не полагаясь на мнение окружающих, дать верный ответ.

В этом отношении тест с линиями был идеален. Даже люди с не очень хорошим зрением смогли бы выбрать правильный вариант. Возможно, пришлось бы немного прищуриться, но они все равно безошибочно определили бы линии одинаковой длины. Не нужно было ни на кого полагаться.

Аш был уверен, что очевидность правильного ответа ослабит тенденцию к конформности. Значительно ослабит. Для большей эффективности теста он подстроил ответы участников группы.

Один из участников всегда был настоящим, а вот остальные – «подсадными утками», актерами. Каждый актер называл заранее определенный ответ. Иногда он был правильным: назывались две действительно одинаковые по длине линии. А иногда все актеры давали одинаковый неправильный ответ, например выбирали линию В, хотя правильным ответом явно была линия С.

Тест был организован таким образом, чтобы минимизировать конформизм. Настоящий участник видел перед собой правильный ответ, поэтому тот факт, что другие отвечали неправильно, не должен был иметь значения. Люди должны были действовать самостоятельно и полагаться на то, что видят. Может быть, пара участников могла бы поколебаться, но в основном люди должны были отвечать правильно.

Этого не произошло. Даже близко.

Конформность цвела пышным цветом. Около 75 процентов участников как минимум один раз согласились с мнением группы. И хотя большинство людей не подстраивались под группу каждый раз, в среднем они делали это в трети случаев.

Даже когда собственные глаза подсказывали людям правильный ответ, они соглашались с группой. Хотя не могли не понимать, что группа не права.

Соломон Аш ошибся, а Шериф оказался прав. Даже когда ответ очевиден, люди все равно соглашаются с большинством.

Сила конформности

Представьте себе жаркий день. Очень жаркий. Настолько знойный, что даже птицы не поют. Изнемогая от жажды, вы заходите в ближайшую закусочную за освежительным напитком. Вы подходите к прилавку, и кассир спрашивает, что вам предложить.

Какое слово вы бы использовали, если бы хотели попросить сладкий газированный напиток? Что бы вы ответили кассиру? Как бы вы закончили следующее предложение: «Дайте мне, пожалуйста, _____»?

Ответ на этот вопрос во многом зависит от того, где человек вырос. Житель Нью-Йорка, Филадельфии или другого города на северо-востоке США попросил бы газировку, уроженец Миннесоты, Среднего Запада или региона Великих равнин – шипучку, а жители Атланты, Нового Орлеана и большей части южного региона США – коку, даже если бы имели в виду спрайт (ради забавы попробуйте попросить «коку», когда доведется побывать на юге США. Кассир сначала уточнит, какую именно, и тогда вы сможете выбрать спрайт, доктор Пеппер, рутбир или обычную кока-колу.).

Место, где мы растем, и социальное окружение с его нормами и привычками влияют на все – от нашей речи до поведения. Дети перенимают религиозные взгляды своих родителей, а студенты – стиль учебы своих соседей по общежитию. И в простых решениях – например, товар какого бренда купить, – и в более важных, таких как выбор профессии, мы склонны поступать так, как поступают окружающие.

Склонность к подражанию настолько фундаментальна и важна для выживания, что она свойственна даже животным.

Мартышки-верветки – это небольшие забавные обезьянки, обитающие преимущественно в Южной Африке. Они размером с небольшую собаку, имеют светло-голубой окрас, черную мордочку и белую бахрому на груди и животе. Живут они группами численностью от десяти до семидесяти особей. Самцы по достижении половой зрелости покидают родную стаю и в дальнейшем переходят от группы к группе.

Ученые часто используют верветок в исследованиях и экспериментах из-за их способности переживать некоторые человеческие состояния, такие как гипертензия, тревожность и даже алкоголизм. Как и люди, они не

употребляют алкоголь в первой половине дня, но обезьянки, страдающие алкоголизмом, начинают пить прямо с утра, а некоторые могут напиваться до потери сознания.

В ходе одного любопытного эксперимента исследователи приучили верветок избегать определенных пищевых продуктов. Мартышкам давали два лотка с кукурузой: в один были насыпаны синие зерна, в другой – красные. Для одной группы обезьянок ученые пропитали красную кукурузу горькой, неприятной на вкус жидкостью. Вторая группа, наоборот, получала нормальную красную и пропитанную синюю кукурузу.

Постепенно обезьяны разобрались, какие зерна невкусные. Первая группа начала обходить стороной лоток с красной кукурузой, вторая – лоток с синей. Так сформировались местные нормы.

Но ученые не просто хотели обучить обезьян; их интересовал вопрос социального влияния. Как поведут себя в группе новые, необученные особи?

Чтобы это проверить, ученые убрали лотки с цветной кукурузой на несколько месяцев до появления новорожденных мартышек. Затем перед обезьянками снова поставили лотки с цветной кукурузой. Но на этот раз зерна ничем не пропитывали: как синие, так и красные были съедобными.

Что же выберут новорожденные малыши?

Красные и синие зерна были одинаковыми на вкус, поэтому малыши должны были есть из обоих лотков. Но они не стали. Несмотря на то что их еще не было на свете в то время, когда зерна одного из цветов имели неприятный вкус, малыши подражали другим членам своей группы. Если их матери не ели синих зерен, малыши поступали так же. Некоторые детеныши даже усаживались на лоток с «несъедобными» зернами, чтобы есть из другого, не воспринимая их как потенциальную пищу.

Тенденция к приспособливанию оказалась настолько выраженной, что при переходе в другую группу обезьяны меняли и свое пищевое поведение. Некоторые более взрослые самцы в ходе эксперимента покидали свои группы и переходили в другие. В итоге те, кто ранее избегал красной кукурузы, начали ее есть, и наоборот. Переселенцы усвоили местные нормы и стали отдавать предпочтение зернам того цвета, который традиционно ели члены их новой группы.

Человек с рождения называет сладкий газированный напиток газировкой, но стоит ему переехать в другой регион страны, как его речь меняется. Через несколько лет общения с людьми, называющими газированный напиток шипучкой, он начинает делать то же самое. Обезьяна видит – обезьяна делает.

Почему люди приспосабливаются

Несколько лет назад я полетел в командировку в Сан-Франциско. Те, кто бывал в районе залива Сан-Франциско, знают, что погода там крайне неустойчивая. В целом лето не очень жаркое, а зима не очень холодная. Но в любой отдельно взятый день трудно предугадать, чего ждать от погоды. Там может быть +20 в ноябре и +10 в июле. Есть даже известная шутка про этот город, обычно (хоть и ошибочно) приписываемая Марку Твену: «Самую теплую зиму в своей жизни я провел летом в Сан-Франциско».

Я отправился в этот город в ноябре. Поскольку я летел с Восточного побережья, то захватил с собой теплую зимнюю куртку. Но в первое утро в Сан-Франциско перед выходом на улицу передо мной встала дилемма: надевать куртку или нет? Я посмотрел прогноз погоды, согласно которому на улице должно быть +10 – +15 градусов, но определенности это не добавило. Все равно непонятно, тепло снаружи или холодно. Как же решить?

Вместо того чтобы гадать, я использовал старый проверенный способ: выглянул в окно и посмотрел, во что одеты люди на улице.

Когда мы не знаем, что делать, то смотрим на окружающих. Представьте, что вы ищете место для парковки. Вы колесите по району и вдруг видите совершенно пустую улицу. Удача! Но радость вскоре сменяется сомнениями: «Если здесь никто не припарковался, может быть, мне тоже нельзя. Вдруг тут запланированы дорожные работы или какое-то мероприятие, и парковка запрещена».

Однако если у обочины стоят хотя бы две другие машины, сомнения улетучиваются. Теперь вы можете уверенно радоваться тому, что нашли законное свободное место для парковки.

Пытаетесь разобраться, какой корм купить своей собаке или в какой детский сад отправить своего ребенка? Информация о том, как поступили другие, поможет вам сориентироваться. Поговорив с другими владельцами собак вашей породы, вы поймете, какой корм подойдет вашему питомцу с учетом его размеров и энергетических потребностей. Пообщавшись с другими родителями, вы узнаете, в каких детских садах оптимальное соотношение детей и воспитателей, где правильно сочетаются игры и учебные занятия.

Так же как участники эксперимента полагались на помощь других, чтобы решить, на какое расстояние сместилось световое пятно в темной комнате, мы часто ищем в окружающих полезный источник информации, чтобы принять более правильное решение.

Использование чужого выбора в качестве источника информации позволяет нам экономить время и силы. Мы могли бы каждую неделю покупать своему питомцу разный корм в поисках наилучшего или с утра до ночи изучать особенности каждого детского сада в округе, но благодаря другим людям находим кратчайший путь к оптимальному выбору – эвристический подход, упрощающий принятие решения. Если другие люди что-то делают, выбирают, любят, значит, оно должно быть хорошим.

Но, как показывает эксперимент с линиями, подражание связано не только с информацией. Даже когда мы знаем правильный ответ, поведение окружающих все равно оказывает на нас влияние. И причина тому – социальное давление.

Представьте, что вы идете ужинать в симпатичный ресторан с несколькими коллегами по работе. Дела у фирмы идут хорошо, и начальник пригласил всех на праздничный ужин. Это ресторан с традиционными американскими блюдами, но приготовленными по-новому. Закуски оказались превосходными, основные блюда выше всяких похвал, вся компания наслаждается прекрасным вечером с вкусными напитками и душевным разговором.

Наконец, пора заказывать кофе и десерт. Ресторан славится своими сладостями. Фирменный лимонный пирог выглядит роскошно, но не менее аппетитно смотрится и глазированный шоколадный торт. Какой непростой выбор! Вы решаете подождать, пока закажут другие, а потом определиться.

И вдруг происходит что-то забавное. Никто, кроме вас, не хочет десерт.

Первый коллега отказывается под тем предлогом, что уже сыт, вторая коллега придерживается диеты и не ест сладкое. И так по очереди один за другим все сидящие за столом отклоняют предложенные официантом десерты.

Официант доходит до вас. «Десерт?» – спрашивает он.

Ситуация очень похожа на тест Аша с линиями одинаковой длины. Вы знаете, чего хотите – заказать десерт, причем и шоколадный торт, и лимонный пирог, – точно так же, как знали, какая линия правильная. Нельзя сказать, что окружающие обеспечивают вас полезной информацией, помогающей принять решение, но при этом вы чувствуете, что тоже должны отказаться от десерта.

Большинство людей хотят нравиться окружающим. Мы хотим, чтобы нас принимали или хотя бы не отвергали – если не все, то хотя бы те, кто нам небезразличен. Каждый, кого последним выбирали в баскетбольную команду или не включали в список приглашенных на свадьбу, знает, какое

это неприятное чувство.

Так и с десертом. Конечно, вы могли бы стать единственным, кто закажет себе сладкое лакомство. Нет законов, запрещающих есть десерт в одиночестве. И все же вам неловко быть единственным. Вдруг вас сочтут эгоистом или еще что-то плохое подумают.

Поэтому в большинстве подобных ситуаций люди подстраиваются под окружающих. Они отказываются от десерта, потому что отказались все остальные. Они хотят быть частью группы.

Помимо информации и социального давления, есть еще одна причина, по которой люди подстраиваются под большинство.

Хамелеоны и наука подражания

Иногда я смотрю в зеркало и вижу в нем лицо другого человека.

Как правило, мы являемся носителями черт обоих родителей: отцовский нос и материнские глаза; папина нижняя челюсть и мамины волосы.

Но когда я смотрю в зеркало – особенно после стрижки, – то вижу своего брата. При разнице всего в пять лет мы очень похожи друг на друга. У меня чуть более светлые и выющиеся волосы, но в целом у нас одинаковые черты.

Гены, несомненно, играют огромную роль. Если у людей общие родители, то генетически они во многом похожи. В зависимости от того, какие родительские черты проявятся в потомстве, дети могут получиться практически близнецами.

Но генетика – не единственная причина сходства между братьями и сестрами, поскольку супруги тоже часто похожи друг на друга. Хоть муж и жена не являются кровными родственниками, часто у них практически одинаковые лица. Сравните женатых людей с любой случайно подобранной парой, и супруги окажутся более похожими между собой.

Отчасти такое сходство обусловлено тем, что у животных называется «ассортативным скрещиванием». Как правило, мы ищем спутника жизни среди людей своего возраста, национальности и расовой принадлежности. Шведы женятся на шведках, двадцатилетние девушки выходят замуж за двадцатилетних юношей, жители Южной Африки ищут себе пару в Южной Африке. Как говорится, масть к масти подбирается.

Далее, людям обычно нравятся те, кто похож на них. Если у вас овальное лицо или выдающиеся скулы, то люди с такими же особенностями лица будут казаться вам более привлекательными. Просто потому, что вы чаще видите такое лицо в зеркале.

Все эти факторы подталкивают людей к выбору партнера, хотя бы немного похожего на них.

Но и это еще не все: со временем сходство партнеров усиливается. В самом начале они могли лишь немного походить друг на друга, но после многих лет совместной жизни становятся похожими, как брат и сестра. Словно два лица сливаются в одно. К двадцать пятой годовщине свадьбы женатые люди все больше и больше превращаются в пресловутые две капли воды.

И хотя это явление можно было бы списать на возраст или общие жизненные обстоятельства, но даже если исключить данные факторы, женатые люди все равно больше похожи друг на друга, чем можно было бы предположить.

На самом деле происходят менее очевидные процессы. Когда мы счастливы, когда грустим и когда испытываем любые другие эмоции, соответствующим образом меняется наше выражение лица. Мы улыбаемся, когда радуемся, опускаем уголки рта, когда грустим, и хмуримся, когда злимся.

Выражение лица в ответ на эмоцию мимолетно, но за годы повторения одна и та же мимика оставляет свой след. Гусиные лапки – мелкие морщинки вокруг внешних уголков глаз – часто называют морщинами смеха, поскольку они появляются от привычки часто улыбаться. Представьте, что складываете лист бумаги. Чем чаще вы повторите эту операцию, тем глубже станут сгибы.

Но наши эмоции возникают не сами по себе. Мы склонны копировать эмоциональное состояние окружающих. Если ваш друг смеется, рассказывая анекдот, вы тоже наверняка засмеетесь. А если он будет рассказывать грустную историю, на вашем лице тоже отразится печаль.

Эмоциональное подражание особенно распространено среди супружеских пар. Супруги много времени смотрят друг на друга и делятся своими эмоциями: выслушивают и сочувствуют, когда на работе у мужа что-то случилось, когда жена не успела попасть в магазин до закрытия и т. д.

В результате партнеры делят не только пищу и кров, но и эмоции. Они вместе смеются, вместе горюют и даже вместе злятся. Мы часто шутим, и от этого у нас много морщинок вокруг глаз, но у наших партнеров такие же морщинки, потому что они слушают эти шутки. За долгие годы одинаковая мимика, возникающая одновременно, оставляет небольшие, но похожие отметины на наших лицах^[1]. Подражание делает нас внешне похожими друг на друга.

Хамелеоны – удивительные существа. В отличие от большинства животных глаза у них двигаются независимо друг от друга, обеспечивая обзор практически на 360 градусов. Язык хамелеона не менее поразителен. Его длина может в два раза превышать длину туловища, а в момент захвата добычи он может двигаться со скоростью почти 25 километров в час.

Однако самая известная особенность хамелеонов – их способность менять окраску, чтобы слиться с окружающей средой.

Люди тоже делают нечто подобное. Цвет кожи мы не меняем, но копируем мимику, жесты, действия и даже речь окружающих.

Мы улыбаемся, когда улыбаются другие, морщимся при виде чужой боли и используем характерные для какого-то региона слова и выражения в разговоре с жителем этого региона. Если человек, сидящий рядом с нами на совещании, трогает свое лицо или скрещивает ноги, велика вероятность, что мы начнем совершать те же телодвижения. И даже не будем осознавать, что делаем это.

Подражать мы начинаем практически с момента рождения. Младенец двух дней от роду начинает плакать в ответ на плач другого ребенка и копирует выражение лица того человека, который о нем заботится. Если ребенку показать язык, он ответит тем же.

Во всех случаях подражание происходит неосознанно. Когда мы откидываемся на спинку стула, увидев, как кто-то другой сделал то же самое, в наших действиях нет намеренности; и мы не начинаем специально использовать диалектные слова только потому, что их использует наш собеседник.

Но пусть и неосознанно, мы постоянно и автоматически копируем действия окружающих людей. Мы едва заметно изменяем положение тела и жестикуляцию, чтобы зеркально отразить движения своих партнеров по общению. И они делают то же самое.

Неврологическая основа этой склонности к подражанию не была бы обнаружена, если бы не вафельный рожок с мороженым.

Одним жарким днем в итальянском городе Парма сидела в своей клетке, стоящей в углу неврологической лаборатории, одна макака, ожидавшая возвращения ученых с обеденного перерыва. В мозг обезьяне были вживлены микроэлектроды, подсоединенные проводами к огромному аппарату, регистрировавшему активность ее головного мозга. Электроды были сосредоточены в премоторной зоне коры головного мозга, отвечающей за планирование и инициацию движений, в частности в

участке, связанном с движениями передних лап и рта.

Каждый раз, когда макака двигала передними лапами или ртом, активировались соответствующие клетки мозга, и монитор издавал сигнал. Когда макака поднимала лапу, монитор пищал: «Блип-блип!» Когда обезьяна тянулась за едой, монитор пищал: «Блип-блип-блип!» Звук эхом разносился по лаборатории.

До сих пор эксперимент протекал в соответствии с ожиданиями. Нейроны премоторной зоны активировались каждый раз, когда обезьяна совершала различные движения. Каждый раз аппарат издавал громкое «блип!» Ученые оставили его включенным и вышли на обед.

Один из аспирантов вернулся в лабораторию с мороженым в руках. Он держал вафельный рожок прямо перед собой наподобие микрофона.

Обезьяна сидела в своей клетке и с вожделением смотрела на мороженое.

Затем произошло нечто необычное. Когда аспирант поднес мороженое к губам, монитор отреагировал. «Блип-блип!» – запищал он. Если обезьяна не двигалась, почему активировались участки мозга, отвечающие за планирование и инициацию движений?

Оказывается, клетки мозга, активировавшиеся, когда макака совершала какое-то действие, активировались и тогда, когда она видела, как это же действие совершает кто-то другой.

Когда обезьяна видела, как аспирант подносит к губам вафельный рожок с мороженым, ее мозг реагировал так же, как когда она сама подносила лапу ко рту. Были проведены дополнительные тесты, и результат подтвердился: когда обезьяна сама брала банан и когда она смотрела, как банан берет кто-то другой, ее мозг реагировал одинаково.

Те же нейроны возбуждались даже под воздействием звуков: когда обезьяна сама раскалывала скорлупу арахиса и когда слышала звук раскалывающейся скорлупы. Наблюдение за чужим действием заставляло мозг обезьяны имитировать то же действие. Таким образом итальянские ученые обнаружили так называемые зеркальные нейроны.

Позже другие ученые установили, что зеркальные нейроны есть и у человека. Наблюдение за чужим действием возбуждает тот же участок нашей коры головного мозга, как если бы мы сами выполняли это действие. Вы смотрите, как кто-то берет в руки какой-то предмет, и ваш моторный потенциал, т. е. сигнал о готовности определенной мышцы к движению, похож на электрическую реакцию мозга при собственном намерении взять этот предмет.

Отсюда следует, что другие люди могут подтолкнуть нас к

определенному поведению. Наблюдение за чужими телодвижениями готовит наш мозг к совершению таких же действий. Кто-то из участников совещания выпрямил спину? Кто-то взял конфету из вазочки? Под влиянием этих действий на наш мозг мы можем сделать то же самое. Наш мозг и мышцы направлены на подражание^[2].

Тот факт, что наш мозг создан для подражания, интересен сам по себе, но поведенческая мимикрия также имеет важные последствия. Да, мы повторяем за окружающими, но что происходит, когда они подражают нам?

Джейк ненавидел переговоры. До такой степени, что готов был заплатить полную стоимость автомобиля, лишь бы не торговаться. От участия в торгах на интернет-аукционе у него случался приступ паники. Разбирался ли он с зарплатными требованиями сотрудников на прежней работе или обсуждал детали договора на поставку, он всегда предпочитал избегать переговоров. Эта форма общения всегда ассоциировалась у него с принуждением, конфронтацией, спором.

И вот однажды поздним вечером он оказался втянутым в весьма сложные переговоры по поводу – подумать только! – автозаправочной станции.

Джейк получил роль владельца автозаправки в переговорном упражнении в рамках курса MBA. Его задачей было продать станцию по выгодной цене Сьюзен – другой слушательнице курса.

На протяжении последних пяти лет владелец станции и его жена работали по восемнадцать часов в сутки, чтобы накопить денег на мечту всей жизни – кругосветное путешествие на яхте. Супруги собирались отплыть из Лос-Анджелеса и в течение двух лет посетить десятки мест, о которых читали в книгах. Они уже внесли первую часть суммы за прекрасную подержанную яхту и начали готовить ее к путешествию.

Единственным препятствием была станция. Супругам нужны были деньги на расходы в пути, поэтому ее приходилось продавать. Джейк, выступающий в роли владельца автозаправки, пытался как можно скорее от нее избавиться. Нужно было продать ее быстро, но не дешевле определенной суммы, иначе не хватит средств на путешествие.

Сьюзен сидела напротив.

Ей досталась роль представителя крупной нефтеперерабатывающей компании *Техоil*, заинтересованной в покупке этой станции. Компания проводила программу стратегического расширения и приобретала частные автозаправки, такие как у Джейка.

Джейк начал переговоры с перечисления достоинств своей станции. У нее было мало конкурентов, она стала бы отличным капиталовложением. К тому же за последние десять лет недвижимость выросла в цене, и строительство новой станции с нуля обошлось бы компании Texoil намного дороже.

Сьюзен похвалила Джейка за его успехи в развитии станции, но в качестве контраргумента привела тот факт, что компании придется вложить значительные средства в ее модернизацию. Понадобятся новые колонки и совершенно новая зона техобслуживания. Она сказала, что Texoil может предложить за станцию весьма ограниченную сумму.

Как это часто бывает на переговорах, обе стороны акцентировали внимание на выгодных для себя фактах. Они начали с того, почему цена должна склониться в их пользу, и не раскрывали информацию, которая могла бы ослабить их позицию.

Наконец, они перешли к обсуждению цены.

Сьюзен предложила 410 тысяч долларов. Джейк вежливо отклонил предложение и вернулся к своей сумме в 650 тысяч долларов. Сьюзен немного уступила. В ответ Джейк тоже уменьшил сумму.

Через полчаса они все еще не пришли к соглашению.

Подобные переговорные упражнения призваны учить людей договариваться. Разыгрывая реальную ситуацию торга, они получают ценный опыт: оценивать позицию оппонента, решать, какое количество личной информации раскрывать, учиться заключать сделки.

Но эти переговоры на первый взгляд казались чьей-то жестокой шуткой. Очевидной зоны возможного соглашения не было.

В теории переговоров зоной возможного соглашения называется тот диапазон результатов, при котором и покупателю, и продавцу будет выгоднее заключить сделку, чем отказаться от нее. Если вы готовы продать свой дом за любую сумму выше миллиона долларов, а покупатель готов купить его не дороже 1,2 миллиона долларов, то существует разумный диапазон возможного соглашения: 200 тысяч долларов. Любая сумма между 1 миллионом и 1,2 миллиона долларов – и вы договоритесь.

Разумеется, каждый из вас хотел бы получить как можно большую часть этой разницы. Как продавец, вы предпочли бы заключить сделку на желаемые 1,2 миллиона долларов. На дополнительные 200 тысяч долларов вы могли бы купить новую машину, отправить детей в колледж или приобрести портрет Элвиса Пресли на бархате, о котором всегда мечтали.

Покупатель, в свою очередь, конечно, хотел бы заплатить миллион. Он предпочел бы оставить дополнительные 200 тысяч долларов себе и повесить тот портрет Элвиса в своей гостиной. Но какую бы часть разницы каждый из вас ни получил в итоге, вы оба предпочли бы заключить сделку в пределах этой суммы, чем разойтись, не договорившись.

В других случаях зона возможного соглашения гораздо меньше. Если вы хотите получить не менее миллиона долларов за свой дом, а покупатель готов заплатить не более миллиона, то поля для торга практически нет. Покупатель может назвать любую сумму на свое усмотрение. Он может предложить 800 тысяч долларов, 900 тысяч долларов или даже 999 тысяч долларов. Но если он не дойдет до своей максимальной суммы, вы не достигнете соглашения. Элвис не достанется ни одному из вас.

Таким образом, чем меньше зона возможного соглашения, тем сложнее переговоры. Когда зона достаточно велика, обе стороны могут быть сколь угодно скрытными. Вы можете начать с наиболее выгодной для вас позиции, и все равно иметь хорошие шансы на заключение сделки. Но сократите эту зону – и достижение соглашения значительно усложнится. Каждая сторона должна быть готова пойти на дальнейшие уступки. В итоге соглашение часто не достигается.

Переговоры с Техоil представляли собой еще более сложный случай. На первый взгляд позиции сторон вообще не пересекались. Максимум, который могла предложить Сьюзен от лица своего работодателя, не достигал той суммы, которую готов был принять Джейк. Обе стороны могли пойти на максимальные уступки и все равно не договориться. Казалось, шансов никаких. Пустая трата времени.

К счастью, задание в этом упражнении было с подвохом.

Хотя по сумме сделки стороны не сходились, принципиальные интересы у них были схожими. Безусловно, Техоil хотела купить станцию, но она также нуждалась в хорошем управляющем, который мог бы руководить ею в будущем. А продавец, который последние пять лет успешно управлял своей автозаправкой, хотел избавиться от нее, но вместе с тем нуждался в постоянной работе после возвращения из кругосветного путешествия. Надежда оставалась.

Если бы обе стороны осознали общность своих интересов и применили нестандартный подход к организации сделки, они могли бы договориться. Но им пришлось бы смотреть дальше непосредственной стоимости станции и исследовать другие аспекты ситуации. Покупатель мог бы предложить максимальную для себя сумму за станцию, но также гарантировать постоянную должность управляющего, благодаря чему

владелец станции получил бы необходимые средства на покрытие расходов во время путешествия и знал, что по возвращении его будет ждать работа.

Договоренность была возможна. Но для этого стороны должны были достаточно доверять друг другу, чтобы раскрыть личную информацию. Управляющий в лице Джейка должен был рассказать, что продает станцию, чтобы отправиться в путешествие. А представитель Техоil в лице Сьюзен должен был рассказать, что компания нуждается в грамотном управляющем. Продавец должен был довериться покупателю, и наоборот.

Но доверие – это последнее, что испытывает большинство людей на переговорах, не предполагающих дальнейшего сотрудничества. Каждая сторона сосредоточена на извлечении максимальной выгоды и стремится не выдавать информацию о своих интересах. Рассказав об отпуске, Джейк ослабил бы свою позицию в торгах, поэтому на его месте люди предпочитают держать такую информацию при себе.

Как Сьюзен могла бы завоевать доверие Джейка? Что она могла бы сделать, чтобы расположить его к себе и заставить раскрыть эту ценную личную информацию?

Оказывается, простая хитрость позволяет переговорщикам вроде Джейка и Сьюзен в пять раз повышать эффективность подобных сделок. У них появляется в пять раз больше шансов договориться, даже когда ситуация кажется безнадежной.

Какая хитрость?

Подражание своему партнеру по переговорам.

Ученые решили выяснить, способно ли подражание помочь покупателю завоевать доверие продавца. Они предлагали парам участников эксперимента наподобие Джейка и Сьюзен провести такие же переговоры. Но в половине случаев они попросили покупателя незаметно копировать манеры своего оппонента. Если продавец тер лицо, покупатель делал то же самое. Если продавец отклонялся назад на спинку стула или, наоборот, подавался вперед, покупатель повторял его телодвижения. Не явно, а незаметно для собеседника.

Ерунда, скажете вы. С какой стати тот факт, что кто-то потер лицо или откинулся на спинку стула, должен повлиять на исход переговоров?

Но он повлиял. Люди, подражавшие своему оппоненту, в пять раз чаще заключали успешные сделки. Из тех, кто не занимался копированием, почти никто не пришел к соглашению, тогда как переговорщики, незаметно повторявшие телодвижения своих оппонентов, заключали сделки в двух случаях из трех.

Подражание облегчает социальное взаимодействие за счет того, что помогает установить контакт. Словно социальный клей, подражание связывает нас друг с другом. Когда поведение человека совпадает с нашим, мы перестаем видеть в нем противника и сосредоточиваемся на том, что нас объединяет. Мы чувствуем большую близость и взаимосвязанность. И даже не осознаем этого.

Если человек ведет себя подобно нам, мы предполагаем, что имеем с ним что-то общее или принадлежим к одному кругу. Отчасти это может объясняться ассоциацией между подобием и родством. Поскольку мы склонны подражать окружающим, поведение другого человека, схожее с нашим, может служить неосознаваемым сигналом того, что мы каким-то образом связаны. Если у человека такой же акцент или он поклонник такой же торговой марки, мы чувствуем близость, похожесть. Эта связь, в свою очередь, способствует возникновению симпатии и облегчает общение.

Таким образом, подражание имеет всевозможные межличностные последствия. В ходе экспресс-знакомств, проводившихся в рамках одного эксперимента, собеседники с похожими особенностями речи в три раза чаще проявляли заинтересованность в новой встрече друг с другом. Среди существующих пар, участвовавших в том же эксперименте, люди с похожей манерой общения на 50 процентов чаще продолжали встречаться спустя три месяца.

Подражание также способствует успеху в делах. На переговорах оно не только помогало заключать сделки, но и позволяло переговорщикам создавать дополнительную ценность и получать большую ее часть. Во время собеседований соискатели, подражавшие манерам интервьюера, чувствовали себя увереннее и лучше отвечали на вопросы. А в розничной торговле подражание усиливало убедительность продавца.

На самом деле единственный случай, когда мы не подражаем другим, – когда не хотим иметь с ними ничего общего. Например, люди, счастливые в текущих романтических отношениях, реже подражали привлекательным лицам противоположного пола. Лишь не желая устанавливать с кем-то связь, мы отступаем от этой врожденной склонности^[3].

Сейчас уже ясно, что люди часто повторяют за окружающими. Но может ли эта склонность к подражанию способствовать росту популярности?

Как подражание связано с кассовыми хитами

Сначала мы видим только стопу, медленно постукивающую по алюминиевой ножке школьной парты. Затем карандаш, барабанящий по

учебнику. Наконец, скучающее лицо девушки, подпирающей подбородок ладонью. Она чего-то ждет. Смотрит на часы.

Стрелка медленно отсчитывает секунды: 57, 58... Каждый щелчок сливается со стуком карандаша по обложке учебника. Камера перемещается на учеников, взгляды которых тоже сосредоточены на циферблате. Когда же закончится урок? Даже учительнице невтерпеж.

И вот звенит звонок – конец тягостному ожиданию. Ученики хватают рюкзаки, вскакивают с мест и бегут к двери кабинета.

Четыре быстрых удара барабанной палочкой – и началось. «Oh baby, baby...» – нараспев произносит хриловатый голос. Бум-бум-бум-бум-бум – в такт музыке. «Oh baby, baby...»

Камера устремлена на девочку-подростка с волосами соломенного цвета, заплетенными в высокие косички с розовыми бантиками на концах. Она одета как ученица католической школы, но форма больше напоминает костюм на Хэллоуин. Отглаженная белая блузка, завязанная под грудью, короткая черная юбка и высокие черные гольфы. Она плавно поводит бедрами, коридор заполняется школьниками, и девушка с подругами начинают исполнять танец под музыку.

«Oh baby, baby, how was I supposed to know...?»

Так в начале осени 1998 года мир познакомился с Бритни Джин Спирс.

Песня «...Baby One More Time» стала не только поводом для знакомства. Это был грандиозный хит. Сингл побил рекорды продаж по всему миру и был назван одним из самых продаваемых в истории. Видеоклип на эту композицию был назван лучшим за все десятилетие по версии журнала *Billboard*; по результатам голосования он занял третье место в списке самых влиятельных видеоклипов в истории поп-музыки. Одноименный альбом Бритни Спирс четырнадцать раз становился платиновым в США и разошелся тиражом более 300 миллионов экземпляров во всем мире. Это самый продаваемый альбом сольной исполнительницы-подростка и один из самых продаваемых альбомов в истории.

Как ни крути, неплохое начало карьеры.

Но «...Baby One More Time» был лишь предшественником дальнейшего успеха. Второй альбом Бритни Спирс «Oops!.. I Did It Again» стал самым быстро продаваемым альбомом исполнителя-женщины в истории. Ее третий альбом дебютировал на первой строчке списка 200 лучших по версии журнала *Billboard*.

Нравится вам ее музыка или нет, Бритни Спирс – одна из самых

знаменитых поп-икон первого десятилетия XXI века. Помимо Grammy, она получила девять музыкальных премий Billboard, шесть MTV Video Music Award и звезду на голливудской «Аллее славы». Турне по стране и миру принесли свыше 400 миллионов долларов. Бритни Спирс – единственная артистка в истории, чьи сингл и альбом занимали первые места в чартах в каждом из трех десятилетий ее карьеры.

Весьма неплохо.

Но давайте на секунду вернемся к истокам. К тому, что было до турне, до миллионов проданных альбомов, до того, как ее личная жизнь пошла по кривой дорожке (помните Кевина Федерлайна?). Даже до того, как мы услышали «...Baby One More Time».

Представим на секунду, что можно повернуть время вспять и начать все заново.

Стала бы Бритни Спирс популярной? Смогла бы поп-принцесса снова попасть в яблочко?

Трудно спорить с успехом. Все-таки Бритни Спирс не была «чудом одного хита». Учитывая 100 миллионов проданных экземпляров альбомов, она является одной из «самых продаваемых» музыкальных исполнительниц в истории. В ней должно быть нечто позволившее добиться такого успеха, верно?

Бритни обладала всеми задатками будущей звезды. Она начала танцевать в три года. Она побеждала в конкурсах талантов и снималась в рекламе в том возрасте, когда большинство из нас осваивало азы арифметики. Она даже участвовала в шоу «Клуб Микки-Мауса» – стартовой площадке для многих юных звездочек, с которой началась карьера в том числе Джастина Тимберлейка и Кристины Агилеры. Как тут не преуспеть с такой-то родословной?

Глядя на суперзвезд наподобие Бритни Спирс, мы предполагаем, что они сильно выделяются из толпы. Что они обладают неким природным талантом или врожденным качеством, которые ведут их прямо к успеху.

Если попросить музыкальных экспертов объяснить оглушительный успех Бритни Спирс, они бы ответили нечто подобное. Что у голоса Бритни уникальное звучание. Возможно, она не величайшая певица в истории, но обладала каким-то преимуществом. Сочетание современной хореографии, невинности и сексуальной привлекательности сделало ее идеальной поп-певицей. Благодаря этим качествам Бритни стала мегазвездой. Если бы вы переписали историю, те же качества все равно позволили бы ей добиться успеха.

Успех Бритни был неизбежен.

Мы делаем такие же предположения относительно популярных фильмов, книг и прочих кассовых хитов. Почему книги о Гарри Поттере разошлись тиражом свыше 450 миллионов экземпляров? Должно быть, они превосходны. «У этой книги все задатки классического литературного произведения», – сообщали некоторые газеты. «Мы от природы восприимчивы к интригующим историям», – писали другие. Книги с таким уровнем продаж просто обязаны быть качественнее конкурентов. Интереснее. Лучше написанными. Более увлекательными.

Но, может быть, успехи этих кассовых хитов более случайны, чем мы думаем?

Если артисты типа Бритни Спирс в чем-то лучше других, то эксперту это должно быть очевидно. Конечно, ее музыка может не быть лучшей с технической точки зрения, но, возможно, у голоса Бритни идеальное звучание для своего жанра. Пусть критики ее не жалуют, но хитмейкеры всегда распознают сенсацию. Ведущие игроки отрасли должны были заранее предсказать, что она станет суперзвездой.

То же касается «Гарри Поттера». Это не Чосер, но когда Дж. К. Роулинг приходила с рукописью «Гарри Поттера и философского камня» к издателям в середине 1990-х, они должны были соревноваться за право издать эту книгу. Как энофил отличает хорошее каберне от превосходного, так и человек, посвятивший десять лет издательскому делу, должен уметь отделять зерна от плевел. Может быть, заурядные читатели не смогли бы сходу распознать будущий бестселлер, но уж эксперты точно должны.

И все же они этого не сделали.

Первые двенадцать издателей отклонили оригинальную рукопись Роулинг. По их словам, она была слишком длинной. На детских книгах много не заработаешь. «Не бросайте свою основную работу», – советовали они начинающей писательнице.

И так было не только с Дж. К. Роулинг. Роман «Унесенные ветром» был издан после тридцати восьми отказов. Элвису советовали вернуться за руль грузовика. Уолта Диснея в молодости уволили за «недостаточное воображение и нехватку интересных идей».

«Гарри Поттер» был издан практически случайно. Ситуация сдвинулась с мертвой точки только тогда, когда один из издателей дал почитать рукопись своей дочери. Девочка месяцами жужжала на ухо отцу о том, какая это замечательная книга, пока он не сделал Роулинг коммерческое предложение. И тем самым превратил ее в мультимиллионера.

Если хитам присущи внутренние качества, отличающие их от

неудачников, то их судьба должна быть предсказуема. Может быть, не для вас, не для меня, но хотя бы для экспертов отрасли. Для людей, чья работа заключается в том, чтобы отделять хорошее от плохого.

Но как понимать тот факт, что даже эксперты не всегда предугадывают успех?

* * *

Этот вопрос мучил принстонского социолога Мэттью Салганика, работавшего над своей диссертацией. Становящиеся хитами книги, песни и фильмы настолько успешнее своих конкурентов, что мы склонны считать их качественно отличающимися от всего остального.

Но если лучшие явно на голову выше всех остальных, почему эксперты не всегда могут их разглядеть? Почему столько издателей упустили возможность подписать контракт с Дж. К. Роулинг?

Чтобы это выяснить, Салганик и его коллеги организовали нехитрый эксперимент. Они разработали веб-сайт, на котором люди могли слушать музыку и бесплатно ее скачивать. Никаких знаменитых песен или известных групп – только безвестные композиции неизвестных исполнителей. Местные начинающие музыканты или группы, только что записавшие свое первое «демо». Группы с названиями вроде Go Mordecai, Shipwreck Union, 52 Metro.

Композиции шли по списку одна за другой. Посетители сайта могли выбрать любую, послушать и скачать, если понравится. Каждому слушателю список предлагался в случайном порядке, чтобы каждая песня получила равное количество внимания. В эксперименте приняло участие более четырнадцати тысяч человек.

Помимо названия исполнителей и песен, одна группа слушателей могла посмотреть, какие песни понравились предыдущим пользователям. Рядом с каждой песней было указано, сколько человек ее скачало. Например, если песня Lockdown группы 52 Metro была скачана 150 раз, то рядом с ней появлялось число 150.

Как и любой список бестселлеров, песни для участников эксперимента из этой группы были отсортированы по популярности. Наиболее часто скачиваемая композиция шла первой в списке, вторая по популярности – второй и т. д. Количество скачиваний и место песни в списке обновлялись автоматически, как только кто-то ее загружал. Затем Салганик изучил, какие песни скачивались чаще всего.

Наличие информации о выборе других пользователей сайта оказало огромное влияние на результаты. Люди внезапно начали подражать друг другу. Как и в эксперименте со световым пятном на стене в темной комнате, люди слушали и скачивали те песни, которые понравились предыдущим посетителям сайта.

Круг популярных композиций сузился. Разрыв между наиболее и наименее популярными песнями увеличился. Интерес к первым еще больше возрос, а последние стали получать еще меньше внимания. Песни были теми же самыми, но социальное влияние увеличило успех лучших и усилило провал худших.

Но Салганик на этом не остановился. Ему интересно было проверить, как склонность людей подражать друг другу влияет на популярность, но исходная загадка не была разгадана. Безусловно, определенные песни или

книги могут стать популярнее других, но почему эксперты, вооруженные результатами рыночных исследований, не смогли предсказать этот успех заранее?

Для ответа на этот вопрос Салганик дополнил свой эксперимент еще одной деталью.

Невозможно изменить прошлое. Нельзя остановить время, вернуться назад и посмотреть, что произойдет, если все начать заново. Поэтому вместо того, чтобы перезапускать существующий мир, Салганик создал восемь новых. Восемь отдельных миров, или независимых групп, которые выглядели одинаковыми, по крайней мере поначалу.

Это решение стало ключом к разгадке.

Научный эксперимент хорош тем, что его можно контролировать. В данном случае все восемь групп начинали с одинаковых условий. У всех был доступ к одной и той же информации. Все песни первоначально имели одинаковое количество загрузок – ни одной. Поскольку участники эксперимента были распределены по группам случайным образом, их состав тоже был примерно одинаковым. Кто-то любил панк, кто-то – рэп, но в среднем в каждой группе находилось одинаковое количество участников с тем или иным музыкальным вкусом. Таким образом, эти «миры» во всех отношениях начинали в одинаковых условиях.

Однако развивались они независимо друг от друга, словно восемь разных версий планеты Земля по отдельности вращались рядом.

Если бы успех зависел только от качества, то конечный результат во всех группах должен был оказаться одинаковым. Лучшие песни должны были стать самыми популярными, худшие – наименее популярными, и песни, популярные в одной группе, должны были быть популярными во всех. Если в одном мире чаще всего скачивали песню Lockdown группы 52 Metro, она должна была бы находиться близко к вершине списка в остальных. В среднем предпочтения во всех группах должны были бы оказаться одинаковыми.

Но этого не произошло.

Популярность песен значительно различалась от группы к группе. В одной самой популярной оказалась Lockdown исполнителя 52 Metro. В другой та же композиция расположилась в самом конце списка – сороковая из сорока восьми, практически последнее место по количеству скачиваний.

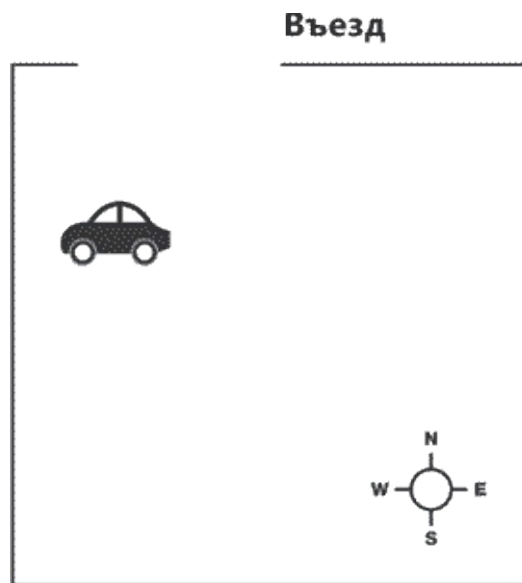
Одна и та же песня, примерно одинаковый состав участников в группах, но совершенно разный уровень успешности. Те же исходные условия, но разные конечные результаты.

Откуда такое непостоянство популярности?

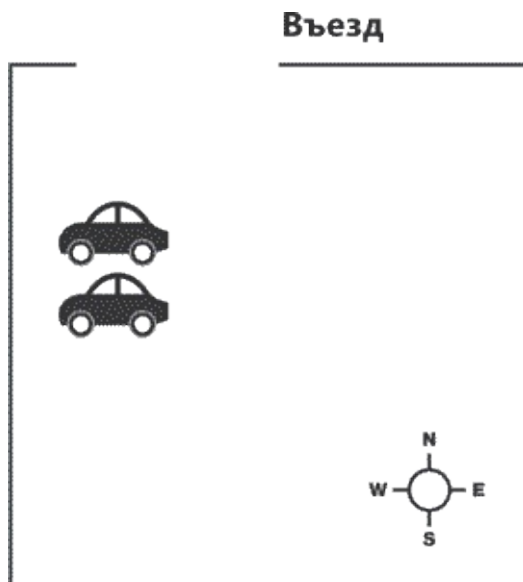
Причина – социальное влияние. В том мире, где эта песня стала самой популярной, любителей панка было не больше, чем в той группе, где она не имела успеха. Но поскольку люди склонны следовать за теми, кто пришел раньше них, небольшое отличие на старте к финишу превратилось в снежный ком.

Чтобы понять, почему возникает этот феномен, представьте себе парковку на окружной фермерской ярмарке. Стоянки с разметкой как таковой нет, движение транспорта никто не регулирует. Просто большое пустое поле, где люди оставляют свои машины. По большому счету им все равно, где припарковаться; им просто хочется поесть сахарной ваты и покататься на чертовом колесе. Нет никакой разметки, обозначающей парковочные места, поэтому первый водитель, заехавший на поле, может поставить машину там, где ему заблагорассудится.

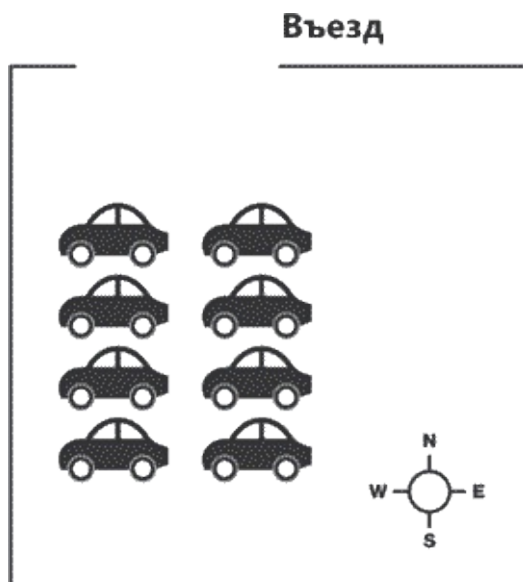
Первыми посетителями оказалась семья с Запада. Им хотелось бы стать лицом на запад – не принципиально, но все же, – поэтому они заезжают, поворачивают направо и ставят машину капотом на запад.



Затем приезжает вторая семья. Эти люди с Юга, поэтому предпочли бы поставить машину лицом на юг, а не на запад. Но их желание не такое уж сильное, поэтому, учитывая, что первая машина припаркована капотом на запад, они тоже поворачивают направо после въезда и становятся параллельно.



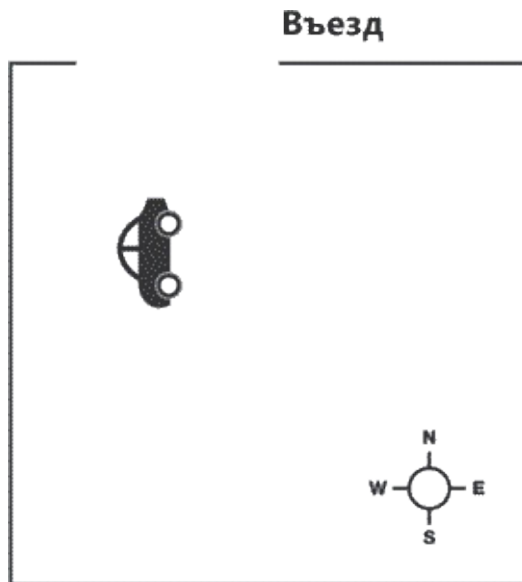
Вскоре появляются другие машины. У водителей и пассажиров могут быть какие-то свои предпочтения, но они подражают тем, кто приехал раньше, пока парковка не заполняется следующим образом:



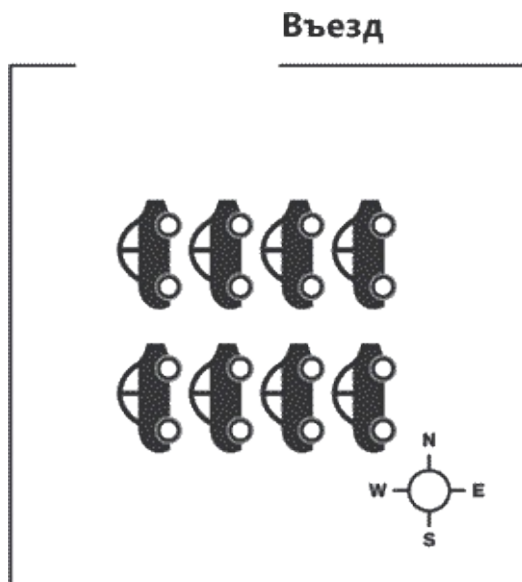
Это логично.

Но что, если бы вместо семьи с Запада первой на парковку приехала семья с Юга? Что, если бы южане первыми ставили свою машину в соответствии с личными предпочтениями?

Учитывая их желание припарковаться лицом на юг, они поехали бы прямо и встали вот так:



Следующими приезжает семья с Запада. Они предпочли бы стать лицом на запад, но поскольку прибывшая ранее машина стоит лицом на юг, они проезжают вперед и делают то же самое. Остальные посетители подражают первым, и через некоторое время парковка принимает следующий вид:



Те же восемь машин, те же предпочтения относительно парковки, но совершенно другой результат. Все стоят лицом на юг, а не на запад – и только из-за предпочтений того, кто приехал на парковку первым.

Таким же образом сформировался конечный результат музыкального

эксперимента. Возьмем две из восьми групп в начале эксперимента. Они в принципе одинаковые. Ни одна из песен еще ни разу не была загружена. Даже участники в среднем одинаковые.

Однако, подобно семьям с Запада и с Юга, отдельные личности в этих группах могут иметь немного разные предпочтения. Одному панк нравится чуть больше рэпа, другому – наоборот.

И порядок, в котором два этих человека выражают свои предпочтения, тоже разнится. В одной группе первым выбирает песню тот, кто предпочитает панк. Он слушает несколько песен, находит понравившуюся композицию и скачивает ее. Песня в стиле панк набирает один балл, песня в стиле рэп – ноль. Затем появляется второй слушатель и руководствуется выбором первого. У композиции в стиле панк больше скачиваний, поэтому ей уделяется больше внимания. Второй слушатель чуть больше симпатизирует рэпу, но панк ему тоже нравится и песня кажется неплохой, поэтому он ее скачивает. Панк – 2, рэп – 0.

Во второй группе первым слушателем оказывается любитель рэпа. Процесс развивается по тому же сценарию, но с разным результатом. Человек слушает несколько песен, выбирает понравившуюся композицию в стиле рэп и скачивает ее. Не потому, что не любит панк, а потому, что чуть больше предпочитает рэп. Панк – 0, рэп – 1. Затем появляется поклонник панка, но на этот раз он второй. Поэтому вместо того, чтобы поступить согласно личному предпочтению, он поддается влиянию и тоже скачивает песню в стиле рэп. Панк – 0, рэп – 2.

Вскоре две первоначально идентичные группы участников эксперимента начинают немного отличаться друг от друга. В одной список возглавляет песня в стиле панк, в другой – песня в стиле рэп.

Симпатии одного человека к определенной песне недостаточно для того, чтобы полностью изменить чьи-то предпочтения. Но достаточно для того, чтобы склонить чашу весов. Песни из начала списка получали больше внимания, их чаще слушали и в результате чаще скачивали. Это повышало вероятность того, что песню в стиле панк снова скачают в первой группе, а песню в стиле рэп – во второй. Со следующим слушателем процесс повторялся.

Медленно, но верно, как в случае с парковкой на окружной ярмарке, социальное влияние разводило первоначально одинаковые группы в разные стороны. Учитывая то, что в эксперименте участвовали сотни тысяч человек, разница в конечных результатах получилась значительной, а ведь стартовые условия были одинаковыми.

Выводы одновременно просты и поразительны. Это значит, что

музыкальное, литературное или иное произведение иногда становится хитом не столько благодаря своему качеству, сколько благодаря удаче и стадному инстинкту. Если начать все заново, Бритни Спирс (и Дж. К. Роулинг, раз уж на то пошло) могла бы и не стать популярной. Ее видеоклип вовремя вышел на экраны, кому-то понравился, и за этим кем-то потянулись другие. Но она, возможно, ничем не лучше других начинающих музыкантов, о которых мы никогда не слышали.

Означает ли это, что хитом может стать что угодно? Что ужасные книги и фильмы могут завоевать популярность с такой же вероятностью, как и хорошие?

Не совсем. Даже в эксперименте Салганика качество коррелировало с успехом. «Лучшие» песни – те, которые чаще скачивались в независимой контрольной группе – были более популярными в экспериментальных группах, а «худшие» – менее популярными. Самые качественные композиции ни разу не оказывались в конце списка, а наименее качественные нигде не пользовались особой популярностью.

Но разброс результатов все равно был большим. А это говорит о том, что одного качества не всегда достаточно.

Тысячи книг, фильмов и песен соперничают за общественное внимание. Никто из нас не располагает таким количеством времени, чтобы прочитать каждую обложку или послушать каждую демонстрационную запись. У большинства людей нет физической возможности познакомиться даже с небольшим процентом всех вариантов.

Поэтому мы используем чужой выбор для экономии собственного времени и сил – как некий фильтр. Если книга входит в список бестселлеров, то мы с большей вероятностью просмотрим аннотацию. Если песня уже популярна, мы охотнее ее послушаем. Подражание другим экономит наше время и силы, приводя нас (если повезет) к тем вещам, от которых мы с большей долей вероятности получим удовольствие.

Значит ли это, что нам самим понравятся все те книги и песни? Необязательно. Но мы с большей вероятностью обратим на них внимание. А учитывая тысячи конкурирующих соискателей, повышенного внимания с нашей стороны достаточно для того, чтобы они получили шанс на успех.

Кроме того, зная, что тот или иной объект нашего внимания понравился другим, при наличии каких-либо сомнений мы склонимся в его пользу. Появление в списке бестселлеров придает объекту убедительности: если столько людей его купило, то он должен быть неплох.

Джоан Роулинг ненамеренно проверила достоверность этих гипотез, когда выпустила книгу под псевдонимом. После успеха «Гарри Поттера» Роулинг решила написать детективный роман «Зов кукушки». Если первый роман о Поттере принес Роулинг известность, то о следующих книгах серии рецензенты отзывались критично, и Роулинг переживала, что из-за ее славы новое произведение может быть воспринято предвзято. Она хотела, чтобы роман говорил сам за себя. Поэтому для «Зова кукушки» Джоан взяла псевдоним Роберт Гэлбрейт – от Роберт Ф. Кеннеди и Элла Гэлбрейт (имя, выдуманное ею в детстве).

Роман Роберта Гэлбрейта имел неоднозначный успех. Практически всем читателям он понравился. Его называли «пронизанным таинственностью» и «затягивающим».

Но, к сожалению, читателей было не слишком много – в основном люди, выбравшие роман по чистой случайности. «Зов кукушки» был издан без помпы и разошелся тиражом всего в 1500 экземпляров в твердой обложке за первые три месяца продаж.

Затем в один прекрасный день книга взмыла с 4709 места в рейтинге Amazon до уровня бестселлера. За рекордные сроки были проданы сотни тысяч экземпляров.

Неужели читатели разглядели гениальность Роберта Гэлбрейта? Нет. Может быть, тщательное изучение стиля и манеры написания «Зова кукушки» выявило в нем литературный шедевр? Тоже нет.

Просто кто-то разоблачил настоящего автора романа.

Без фамилии Дж. К. Роулинг «Зов кукушки» был не более чем одним из тысяч хорошо написанных детективов, конкурирующих за внимание читателей. А с именем Роулинг он получил печать одобрения размером в 450 миллионов экземпляров, которая не могла не заставить потенциальных читателей обратить на него внимание. Разве могут ошибаться миллионы людей?

Практическое применение социального влияния

Эти открытия о человеческой склонности к подражанию имеют ряд важных практических применений.

Пытаясь кого-то заставить или убедить что-то сделать, мы обычно прибегаем к методу поощрения или наказания. Лучший работник месяца получает 100 долларов премии и место на доске почета. Детям велят съесть овощи, иначе они не получат мороженое на десерт.

Но если в краткосрочной перспективе поощрение и наказание эффективны, то главную цель они часто подрывают.

Представьте, что вы застряли на другой планете, и на обед там подают только два блюда: загварты и галблаты. Вы никогда о них не слышали, и оба выглядят немного странно, но вы умираете с голоду и должны что-то съесть.

Прежде чем вы успеете сделать выбор, хозяин дома сообщает, что прежде, чем получить загварты, вы должны съесть галблаты.

Как вы думаете, какое из двух блюд вкуснее: загварты или галблаты?

Дети делают подобные заключения о мороженом и овощах. Награда в виде мороженого заранее вызывает негативное отношение к овощам, хотя те могут быть весьма вкусными. Но дети думают примерно так: если овощи вкусные, то зачем предлагают награду за то, чтобы их съесть?

Обещание награды – мороженого – подразумевает, что сами по себе овощи не достойны внимания и детей нужно награждать за употребление этого блюда. Когда родители перестанут награждать, дети перестанут есть. При любой возможности самостоятельного выбора блюда овощи будут отодвинуты в сторону. То же касается и работников. Они начинают думать, что единственная причина приходить вовремя на работу и старательно выполнять свои обязательства – премия, а не любовь к работе.

Использование социального влияния более эффективно. Как обезьяны с красной и синей кукурузой, люди подражают выбору и поведению других. Если родители с удовольствием будут есть брокколи, дети последуют их примеру.

К сожалению, многие родители сами дают детям понять, что овощи невкусные. Они кладут совсем немного овощей на свою тарелку и съедают курицу, стейк или что-то другое, что подают первым. А если родители не едят овощи, то с какой стати дети захотят?

Но если родители сами в первую очередь будут съесть брокколи, то дети будут повторять за ними. А еще лучше устроить шуточный спор о том, кто из родителей съест последний кусочек. Чем чаще дети видят родителей, употребляющих ту или иную пищу – и с удовольствием, – тем выше шансы, что они станут им подражать.

Копирование – тоже полезный инструмент.

Представьте, что солнечным весенним днем вы пошли обедать в кафе с несколькими коллегами. Вы нашли столик на улице, изучили меню и решили, что хотите заказать.

Подходит официант, спрашивает про заказ, и вы начинаете перечислять:

– Гамбургер среднего размера с беконом и сыром и салат.

– Понятно, – отвечает он, – гамбургер среднего размера с беконом и

сыром и салат, верно?

– Да, – радостно отвечаете вы. Желудок уже урчит в предвкушении. Заметили, что произошло? Наверное, нет.

Между тем подобное происходит с каждым из нас десятки, если не сотни раз каждый день. Официант не просто принял ваш заказ – он скопировал вас. Он мог сказать просто «хорошо» или «скоро будет». Но он этого не сделал. Официант повторил вашу фразу слово в слово.

Тривиально? Может быть.

Но исследования показывают, что этот прием увеличивает чаевые официанта на 70 процентов.

Хотите ли вы получить контракт, добиться от кого-то каких-то действий или просто завоевать симпатии, проще всего начать с незаметного копирования речи и манер собеседника. Даже такая мелочь, как подражание стилю приветствия (например, «здравствуйте», «добрый день» или «приветствую») в электронной переписке, облегчает налаживание контакта.

Понимая, почему люди подражают, мы можем научиться быть менее восприимчивыми к влиянию других.

Решения, принимаемые группой людей, часто страдают от так называемого группового мышления: конформность и стремление к внутригрупповому согласию заставляют коллектив принимать менее качественные решения. Посмотрите, как проходит обмен мнениями в фокус-группе или как комиссия решает, кого принять на работу: первый высказавшийся оказывает огромное влияние на итог. Точно так же, как песни становятся популярными из-за предпочтений первых слушателей, направление обсуждения или голосования зависит от мнения того, кто первым озвучит свое мнение. Сомневающиеся члены группы обычно подстраиваются под большинство и обычно держат свои сомнения при себе – если только у кого-то нет категоричных возражений. Группа спокойно выбирает одно решение, хотя с такой же легкостью могла выбрать и другое. Групповое мышление обвиняют во всем подряд – от крушения космического челнока «Челленджер» до Карибского кризиса.

Люди говорят о коллективном разуме, но коллективные решения мудры только тогда, когда каждый член группы имеет доступ к индивидуальной информации каждого участника. Собрав вместе все кусочки, можно найти более правильное решение, чем удалось бы одному человеку. Но если все только подражают друг другу или держат свои знания при себе, ценность группы теряется.

Следовательно, очень важно добиться того, чтобы каждый поделился своей уникальной информацией. Как выудить из людей альтернативные мнения?

Оказывается, достаточно всего одного несогласного. Верного ответа хотя бы одного из «подсадных» участников эксперимента Аша с линиями хватило бы реальному участнику, чтобы тоже ответить правильно, несмотря на мнение большинства. Ему не нужна была поддержка половины группы – только еще одного несогласного. Мы не нуждаемся в принадлежности к большинству, чтобы свободно высказать свое мнение. Главное – не быть единственным.

Что интересно, еще одно альтернативное мнение необязательно должно совпадать с нашим. Достаточно было хотя бы одному из «подсадных уток» дать не совпадающий с мнением большинства ответ (линия А, а не линия В), чтобы реальный участник отвечал правильно (линия С). Еще один несогласный, даже если его мнение не соответствовало их личному, придавал людям уверенности и позволял озвучить собственный ответ.

Тот несогласный менял характер обсуждения. Теперь реальному участнику не нужно было идти наперекор группе, не нужно было выбирать между «я» и «они». Правильный ответ становился делом личного мнения. Когда человек видит, что мнения у всех разные, ему гораздо легче и комфортнее высказывать свое.

Для поощрения альтернативных мнений некоторые руководители специально поручают одному человеку постоянно высказывать несогласие. Это побуждает высказаться не только тех, кто разделяет это несогласие, но и тех, кто имеет другие альтернативные мнения.

Секретность также имеет огромное значение. Метафора «обезьяна видит – обезьяна делает» прекрасно передает суть подражания, но следует обратить особое внимание на ту часть, где «обезьяна видит». Если человек не может наблюдать за тем, что делают другие, то другие не могут на него повлиять. Если бы одна обезьяна никогда не видела, как другие обезьяны едят красную или синюю кукурузу, их выбор не смог бы повлиять на ее пищевые предпочтения. Социальное влияние эффективно только тогда, когда мнение или поведение других людей находятся на виду^[4].

Следовательно, единственный способ избежать эффекта социального влияния – принимать решение тайно. Использование письменных избирательных бюллетеней вместо голосования поднятием руки способствует независимости мнений и позволяет избежать конформности.

Анонимность избирательных бюллетеней дает людям возможность еще увереннее выражать личное мнение. Бывает полезен такой прием, как письменное изложение участниками своей точки зрения до начала совещания. Мелочь, но письменное свидетельство до общения с другими участниками затрудняет отступление от собственных убеждений и повышает вероятность озвучивания разных точек зрения.

Те же общие принципы можно использовать для того, чтобы повлиять на других. Одно мнение может затеряться в нестройном хоре голосов, но уменьшите численность группы – и этот голос может стать значительно весомее. Вместо попыток склонить на свою сторону сразу всю аудиторию, гораздо легче достичь консенсуса, заранее обойдя всех участников совещания по отдельности. Начав со сторонников, можно создать небольшую коалицию, которая позволит склонить на свою сторону неопределившихся.

Еще один способ задать направление дискуссии – высказаться первым. Пусть не все согласятся, но ваше мнение может, как магнит, притянуть тех, кто не имел собственной четкой позиции.

Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что бесконечные очереди за круапончиками, японским сырным пирогом или иным очередным модным кулинарным продуктом, скорее всего, не стоят того. Наверняка неподалеку найдутся другие не менее замечательные места, не требующие пятидесятиминутного стояния в очереди.

Туристы, ищущие сырный стейк в Филадельфии, обычно идут в рестораны Pat's или Geno's. В этих знаменитых заведениях в южной части города подают тонко нарезанный бифштекс на длинной булочке с проволоне, американским сыром или сырным соусом – по желанию заказчика. Поздним вечером в будний день и на выходных очереди перед этими ресторанами могут достигать эпических размеров.

Действительно ли эти заведения настолько лучше всех остальных?

Вряд ли. В сущности, даже неясно, лучшие ли они.

Однако они знамениты. Несколько лет назад благодаря удачному сочетанию качества и везения они обошли конкурентов в списке мест, рекомендуемых гостям города. Одни посетившие их туристы советовали рестораны другим, те рассказывали своим друзьям и т. д. Небольшое первоначальное различие быстро увеличилось, так же как в музыкальном эксперименте.

Ничто так не притягивает толпу, как другая толпа.

Поэтому прежде, чем потратить полдня в Диснейленде в очереди к

популярному аттракциону или ночевать в палатке возле магазина, чтобы одним из первых приобрести новый гаджет, изучите доступные альтернативы. Порой отпуск напоминает погоню за достопримечательностями. Если это в радость: стоять в очередях у знаменитых символов города или страны, сражаться с галдящей толпой, чтобы сделать фото моста или дворца, – чудесно, в противном же случае стоит заглянуть за угол. Наверняка там найдется не менее чудное, но не такое многолюдное местечко.

В общем, результаты описанных выше исследований говорят о том, что мнение окружающих играет в нашей жизни куда бóльшую роль, чем можно предположить. Мы думаем, что сами принимаем решения, что они зависят только от наших предпочтений, пристрастий, личных симпатий и антипатий. Но поразительно, в какой степени другие люди влияют на то, какую пищу мы выбираем, как разговариваем. Спросите у человека, только что вышедшего с удачных переговоров, не объясняется ли успешное заключение сделки тем, что оппонент подражал ему, и он рассмеется в ответ. И все же это влияние сыграло свою роль в успехе.

Совершенно ясно, что другие люди влияют на наше поведение, причем часто без нашего ведома. Но всегда ли это влияние заставляет нас следовать за другими? Или иногда оно уводит нас в противоположном направлении?

Глава 2. Лошадь другой масти

Его там не было. Двенадцатилетняя Морган Брайан сидела перед компьютером в доме подруги, ее ноги свисали со стула, а взгляд метался по экрану. Она судорожно просматривала ряды имен. Сначала команду А. Потом команду В. И даже команду С.

Все ее подруги там были. Все до одной. Все десять попали в ту или иную команду программы подготовки олимпийского резерва. Все, кроме нее. Ее имени не было ни в одном из списков.

Морган была ошеломлена. Она вложила в футбол всю себя и больше всего на свете мечтала о месте в этой команде. Хуже того, тем летом все подруги уезжали в Монтевалло, штат Алабама, в региональный летний лагерь программы подготовки олимпийского резерва, оставляя ее одну.

Лето выдалось непростым, но дало бесценный опыт. Неудача стала ее стимулом. Морган трудилась, как никогда.

Она всегда была мелкой. Настолько ниже и худее старших подруг по команде, что ей дали прозвище Планктон.

Но и ростом, и умением она скоро догнала подруг. Морган занималась до и после тренировок, отрабатывая азы со всеми, кого могла найти. Удары по летящему мячу, остановка мяча грудью. Ведение мяча разными ногами, пасы. Повторяла базовые движения, пока не довела их до автоматизма.

Через год после той неудачи Брайан попала в команду штата. Затем в региональную команду. Наконец, в национальную юношескую сборную. Десять лет спустя она вышла на поле как самый молодой игрок национальной сборной США. В свои двадцать два года она стала сердцем команды, и не без ее активного участия сборная выиграла чемпионат мира по женскому футболу в 2015 году.

Брайан, играющую в центре полузащиты, называют связующим звеном между защитой и нападением. Некоторые считают ее будущим футбола США. Следующей звездой США. Новой Мией Хэмм.

Но первым противником Брайан была не ловкая бразильская нападающая или суровая защитница из Германии, а ее старшая сестра Дженнифер. Они вместе гоняли мяч на площадке перед домом до позднего вечера. Дженнифер была на пять лет старше, поэтому Морган нечасто побеждала в поединках, но эти игры подогрели ее интерес к футболу.

Оказывается, что Брайан такая не одна. Лучшие игроки женского

футбола не были старшими детьми в своих семьях. Из двадцати трех участников американской сборной на чемпионате мира 2015 года, например, у семнадцати были старшие братья или сестры.

Совпадение?

Как и любая другая организация, национальная сборная США заинтересована в методах определения перспективных игроков. Что заставляет одних спортсменов играть лучше остальных? Связан ли успех с некими определенными факторами?

Как в самой национальной сборной, так и в фарм-клубах, отбор в которые начинается еще в средней школе, количество мест ограничено. Пройти туда удастся немногим. Но отбирать и утверждать кандидатуры – дело непростое. Как понять, кого пригласить в команду, и предугадать, станет ли игрок однажды членом национальной сборной?

Чтобы ответить на этот вопрос, исследователи изучили профили игроков разного возраста – девушек в возрасте от четырнадцати до двадцати трех лет, участвовавших хотя бы в одних сборах женской национальной команды. Были проанализированы различные факторы, начиная с физических данных и психологического профиля и заканчивая местом рождения и жизненными устремлениями.

Были обнаружены всевозможные любопытные взаимосвязи. Успешные игроки, как правило, жили с обоими родителями, их матери или отцы часто оказывали добровольную помощь команде и имели высшее образование.

Но среди прочих факторов особенно выделялся один – последовательность рождения. У 75 процентов лучших игроков есть как минимум один старший брат или сестра.

Подобное явление наблюдается не только в футболе. Анализ более тридцати видов спорта по всему миру выявил ту же закономерность. Лучшие игроки оказывались не первыми детьми в семье.

Наличие старшего ребенка способствует спортивным успехам младшего по многим причинам. Видя, как старший брат или сестра занимаются спортом, младший ребенок рано знакомится с этим видом деятельности. Старшие дети могут научить младших основам того или иного вида спорта и послужить для них источником вдохновения.

Старший брат или сестра также могут играть роль партнера по тренировкам или соперника. Отношения между детьми в семье не зря называют соперничеством. Необходимость конкурировать со старшим и часто более крупным членом семьи заставляет младших быстрее развиваться. Им приходится компенсировать тот факт, что они меньше по размеру, легче и часто медленнее. Чтобы угнаться или даже обогнать

старших братьев и сестер, младшим детям не остается ничего иного, кроме как быстро учиться. Эта естественная атмосфера соревнования мотивирует их больше рисковать, совершенствовать навыки и умения.

Однако интересен тот факт, что старшие братья и сестры лучших спортсменов далеко не всегда занимаются тем же видом спорта. Как правило, они ведут активный образ жизни и занимаются каким-то видом спорта, но необязательно тем же, в котором преуспели их младшие родственники. Например, у лучших футболистов были старшие братья и сестры, но многие из них играли не в футбол, а, скажем, в баскетбол или волейбол.

Чем еще объяснить более высокие достижения младших детей в спорте, если не соперничеством со старшими?

Первенцы, как правило, лучше преуспевают в учебе. У них более высокий средний балл аттестата, лучшие результаты централизованного тестирования, среди них больше лауреатов национальной стипендии за заслуги. Они с большей вероятностью поступают в высшие учебные заведения и учатся в более престижных колледжах.

Хотя некоторые объясняют повышенный уровень академических успехов разной степенью родительского вклада в обучение и воспитание детей или доступностью дополнительных ресурсов, есть и другое объяснение – более социального характера.

Как правило, первыми в школу идут старшие дети. И хотя не все они преуспевают в учебе, многие хотя бы стараются. Действительно, именно первенца обычно считают прилежным и сознательным ребенком. Тогда неудивительно, что первенцы в избытке представлены в ежегодных справочниках выдающихся граждан и среди ученых – лауреатов различных премий, включая обладателей Нобелевской премии. Их также много среди мировых политических деятелей, в том числе среди президентов США.

Рожденные в такой обстановке последующие дети встают перед выбором: попытаться преуспеть в учебе, подобно старшим братьям и сестрам, или найти для себя другую нишу? Можно пойти по проторенной дорожке, а можно отличиться и проложить собственную.

Один из способов отличиться – найти себе другое поле деятельности. Выбрав этот путь, младшие дети добиваются успехов в спорте. Люди, родившиеся не первыми, в избытке представлены не только среди спортивной элиты, но и среди успешных спортсменов в целом.

В ходе одного исследования изучалась внешкольная деятельность более 300 тысяч первокурсников – юношей и девушек более чем в 550 высших

учебных заведениях различного типа: от небольших двухгодичных колледжей до крупных четырехгодичных университетов. В качестве критерия для сравнения ученые взяли такой общепризнанный показатель спортивных достижений, как получение награды в виде почетной буквы-нашивки за успехи в какой-либо из университетских спортивных команд.

Выяснилось, что у успешных студентов-спортсменов есть старшие братья или сестры. Не первые дети в семье с большей вероятностью получали букву-нашивку в высшем учебном заведении. Они также чаще обсуждали спорт со своими друзьями.

Общее количество детей в семье обладателей почетной буквы-нашивки оказалось неважным. Главное, что у них был хотя бы один старший брат или сестра. Среди обладателей почетной буквы первенцы встречались реже, не говоря уже о единственных детях в семье.

Различия между детьми в одной семье распространяются дальше учебы и спорта. Первенцы склонны придерживаться более консервативных политических и общественных взглядов. Они реже поддерживают аборты или вступают в случайные половые связи. Последующие дети, в свою очередь, отличаются большей либеральностью. Они реже посещают религиозные службы, с большей вероятностью признаются в списывании на тесте или в употреблении пива во время учебы в колледже.

Очень важно избежать чрезмерного обобщения этих взаимосвязей. Многие различия, хоть и статистически значимы, фактически не столь велики. И это лишь средние показатели, а не правила. Многие младшие дети так же умны или даже умнее, чем старшие. Многие старшие успешно занимаются спортом и даже превосходят младших. Некоторые первенцы списывают на тестах, и некоторые младшие дети более консервативны.

Но в среднем различия существуют. На самом деле с точки зрения личностных качеств дети из одной семьи в итоге оказываются больше похожими друг на друга, чем любые два человека, случайно выдернутые из толпы.

Среда оказывает огромное влияние на формирование личности. По некоторым подсчетам, половина индивидуальных отличий человека определяется его окружением. Методы воспитания одних родителей побуждают детей быть более общительными, а другие родители выращивают неврастеников.

Родители, считающие своих детей непохожими друг на друга, как день и ночь, не так уж далеки от истины. Один ребенок может быть оптимистом, а другой – пессимистом. Один может быть душой компании, тогда как другой – тихим и замкнутым.

Эти различия не случайны.

Соперничество между детьми в семье не сводится только к тому, кто лучше играет в футбол или кому достанется последняя ложка мороженого. Речь идет о том, кто будет культивировать в себе определенный тип личности, а кому придется становиться кем-то другим. Кто будет шутником, а кто – умником. Кто больше похож на маму, а кто – на папу.

Дети в семье вызывают друг у друга как стремление к подражанию, так и желание отличаться. Младшие братья и сестры нередко идеализируют старших и в итоге начинают заниматься тем же, что и они. Если старший брат имеет художественные способности, его младшая сестра, возможно, вслед за ним начнет брать уроки живописи или проводить больше времени в магазинах товаров для хобби. Все это приведет к тому, что младший ребенок станет похожим на старшего.

Младший ребенок какое-то время подражает старшему, но вскоре понимает, что эта ниша занята. Трудно быть артистом, шутником, умником, спортсменом или любым другим персонажем, если эта роль уже закрепилась за твоей старшей сестрой или братом. Если старший брат успешно занимается живописью, то младшему недостаточно просто любить ее. Нужно любить живопись больше, знать о ней больше, больше стараться, чтобы превзойти старшего и отвоевать эту нишу. Общество все время сравнивает друг с другом детей из одной семьи, и, если сравнение всегда не в твою пользу, это не самое приятное ощущение.

Поэтому, если только старший ребенок не найдет себе новое увлечение, младший в итоге начнет заниматься чем-то другим. Чтобы стать более заметными для родителей или чтобы найти самих себя, младшие дети пытаются отыскать собственную роль.

Это особенно характерно для детей, близких по возрасту. В семьях с тремя детьми самые младшие обычно больше похожи на первых, чем на вторых. Стремление к непохожести также свойственно детям одинакового пола. Дети разного пола уже отличаются друг от друга по одному значительному признаку, поэтому им проще быть похожими друг на друга в других аспектах.

Даже личности детей со временем развиваются в противовес друг другу. Чем общительнее становится один ребенок, тем более замкнутым – другой. Как пресловутые инь и ян, они взаимодополняют друг друга. Навечно связанные, но вечно стремящиеся отличаться.

Таким образом, братья и сестры выполняют важную функцию. Они партнеры по играм и доверенные лица, соперники и друзья. Но они также

формируют ту среду, в которой растет человек. И как модель для подражания, и как модель, от которой нужно отличаться.

«Мне кажется, я многому у нее научилась, – рассказывала о своей сестре звезда футбола Морган Брайан. – Ей нравился футбол, но она не хотела заниматься им профессионально. Возможно, мне захотелось быть непохожей на нее».

Стремление отличаться

Представьте, что вы покупаете картину. Обычно вы не тратите деньги на предметы искусства, но тут проходили мимо выставочной галереи, и эта картина буквально заманила вас внутрь. Она поражает воображение. Несколько абстрактная, но с сочными оттенками, красивыми линиями и великолепной композицией. Одна из пятнадцати картин ограниченной серии художника. Она созвучна вашему внутреннему настроению, а цвета идеально подходят к интерьеру вашей гостиной.

За несколько дней до завершения сделки по покупке этой картины вы заходите на чашку кофе к соседу. Вы достаточно близко дружите, и время от времени встречаетесь, чтобы поболтать и обменяться новостями. Он сообщает, что планирует провести отпуск во Флориде, а вы рассказываете о привычке своего начальника засыпать во время важных совещаний, после чего обсуждаете претендентов на звание лучшего голливудского блокбастера текущего сезона.

Затем ваш друг заводит разговор об искусстве. Он слышал, что вы собираетесь приобрести картину. Прежде чем отдавать деньги, говорит он, ты должен посмотреть, что мы только что купили. Она идеальна! Мы очень долго ее искали, но сейчас абсолютно счастливы. Тебе обязательно понравится!

И вам действительно нравится.

Вы идете на улицу, он открывает гараж, и вы видите его переливающуюся красками покупку. Ту же самую картину, которую собирались купить.

Тот же художник. Те же абстрактные формы. Те же прекрасные оттенки. Несколько незначительных отличий в композиции, но в остальном практически то же полотно.

Как вы поступите? Все равно купите понравившуюся картину или начнете подыскивать что-то другое?

* * *

Ученые не стали проводить точно такой же эксперимент (было бы

слишком дорого покупать картины), но организовали похожее исследование в одной местной мини-пивоварне.

Два специалиста по психологии потребителей сыграли роли официантов и провели дегустацию пива. Они предлагали группам постоянных посетителей, сидевших за одним столиком, возможность попробовать один из четырех сортов местного пива: красный эль средней плотности, золотистый лагер, индийский светлый эль и баварское летнее пиво. Завсегдатаи выбирали понравившийся вариант и получали на пробу 120 мл образца.

Бесплатное пиво? Большинство людей с радостью согласились поучаствовать в дегустации, после которой участники ответили на несколько вопросов: понравилось ли им пиво? Не пожалели ли они, что не выбрали другой сорт?

Поскольку это был научный эксперимент, не обошлось без дополнительных нюансов. Участники, сидящие за одной половиной столиков, делали заказ по обычной схеме: официант приносил меню, рассказывал о каждом сорте пива, после чего посетители по очереди говорили, какой сорт они хотят попробовать.

За другими столиками завсегдатаи делали заказ тайно. Официант так же приносил меню, рассказывал обо всех сортах пива, но здесь посетители записывали свой выбор на листочках бумаги, сворачивали их и передавали официанту так, чтобы сидящие рядом не знали об их выборе.

Обстоятельства в обоих случаях были практически идентичными. Все выбирали из одних и тех же образцов и о каждом получали одинаковую информацию. Единственное отличие состояло в степени осведомленности посетителей о выборе других людей.

Но, проанализировав данные, ученые обнаружили поразительные отличия между двумя группами. Люди, знавшие о выборе соседей по столику, гораздо меньше были удовлетворены вкусом и качеством своего образца. И они в три раза чаще жалели, что не отдали предпочтение другому.

Почему? Потому, что многие изменили свой первоначальный выбор, чтобы отличаться от остальных. Они попросили принести им не тот сорт пива, который заказали бы в обычной ситуации, потому что не хотели руководствоваться чужим выбором.

Представим себе, что три друга пришли выпить пива. Ларри предпочитает лагер, Пол любит светлый эль, Питер тоже хотел бы заказать светлый эль. Если бы они делали заказ тайно, никто не знал бы, что выбрали другие, и приятели просто последовали бы собственным

предпочтениям. Пол и Питер получили бы светлый эль, а Ларри – лагер.

Но если бы они заказывали по очереди, то второй и третий оказались бы в непростом положении. Пол заказал бы светлый эль, Ларри попросил бы принести ему лагер, и тут очередь дошла бы до Питера. Он бы предпочел светлый эль, но его уже заказал Пол, и Питеру не хотелось бы выглядеть попугаем – как вам было бы неловко покупать такую же картину, как у соседа.

Поэтому Питер выберет другой сорт пива, хотя в итоге будет менее доволен своим выбором^[5].

Иногда люди не хотят быть такими, как все. Иногда им хочется отличаться.

Мне нравятся их старые вещи

Сегодня профессиональный бейсбол – это полноценная работа. Нужно провести 160 игр за 7 месяцев, а в остальное время тренироваться, подготавливаясь к новому сезону. Одни игроки занимаются на тренажерах, чтобы набрать мышечную массу, тогда как другие придерживаются строгой диеты, чтобы похудеть. Целая бригада тренеров, поваров и экспертов по физическим упражнениям разрабатывает специальные режимы для повышения результативности игроков.

Но так было не всегда. Раньше бейсбол не приносил такого дохода, поэтому между сезонами игрокам приходилось откладывать битую перчатку в сторону и искать другие способы прокормить семью. Кэйси Стенгел водил такси. Питчер Уолтер Джонсон копал ямы для телеграфных столбов. Фил Риззуто работал в магазине одежды.

Йоги Берра работал метрдотелем в Ruggieri's – одном из самых известных итальянских ресторанов Сент-Луиса. Даже после победоносных игр в составе Yankees на чемпионатах мира 1950-х годов он переодевался в смокинг и встречал завсегдатаев на пороге ресторана.

По мере роста заработной платы игроки все больше времени в межсезонье проводили на тренировках и все меньше – на других местах работы. Они не хотели рисковать: на работе можно было получить травму и лишиться основного дохода.

Изменился и ресторан Ruggieri's. Благодаря хорошей кухне и славе Берры (хотя он перестал там работать) его популярность продолжала расти.

Известность и слава были на руку владельцам ресторана, но постоянные посетители были не в восторге. Даже Берра перестал туда ходить. Когда кто-то из друзей спросил о причинах, Берра ответил: «Туда

больше никто не ходит. Стало слишком людно».

Согласно традиционной экономической теории выбор одного человека не должен зависеть от того, что делают другие. Выбор картины или пива должен основываться на цене и качестве. Таким образом, если художник не прибавит пару сотен долларов к стоимости своей работы или пивовар не начнет разбавлять свой напиток водой, предпочтения потребителей должны оставаться неизменными.

Получается даже, что люди должны подражать другим. Чужой выбор служит источником информации, как в эксперименте со световым пятном в темной комнате. Чем больше людей что-то выбирают, тем лучше это что-то должно быть. Как иначе объяснить такую популярность? Если популярность указывает на качество, то люди должны выбирать то, что популярно. Теоретически мы должны отдавать предпочтение тому, что уже делает кто-то другой.

Но так происходит не всегда. Как в случае с рестораном Ruggeri's, люди часто избегают того, что нравится слишком большому числу других людей.

Эффектом сноба называют такое явление, когда человек стремится купить то, что не покупают другие. Чем больше людей обладают или пользуются чем-то, тем меньше заинтересованы в этом товаре или услуге новые покупатели.

Никто из нас не хочет быть единственным, кто занимается той или иной деятельностью, но если эта деятельность начинает привлекать слишком многих, мы принимаемся подыскивать для себя что-то другое. Когда кейл или киноа становятся слишком модными продуктами, от них отказываются первоначальные поклонники. Когда все начинают рассуждать о модности «гороха» в этом сезоне, те, кто первыми начал его носить, переключаются на что-то другое, даже если придется отказаться от своих симпатий.

В некоторых случаях причина скорее практическая. Когда в ресторане слишком много людей, это плохо. Приходится дольше ждать, когда освободится столик, или заранее звонить, чтобы его заказать. Трудно получать удовольствие от еды и общения, когда ты вынужден перекрикивать окружающих.

Но это не единственная причина.

Спросите у меломана о какой-нибудь группе, которая недавно стала популярной, и в ответ можете услышать: «Asian Spider Monkey? Мне нравятся их старые вещи. Первые альбомы – еще до того, как они начали работать с продюсером и ушли в шоу-бизнес. Тогда у них было более аутентичное звучание. В их музыке было больше остроты и меньше попсы.

Она была больше похожа на правду».

Конечно, есть вероятность, что ранняя музыка этой группы действительно была лучшего качества. Одни артисты со временем творчески растут, а другие – деградируют.

Но действительно ли Beatles, Мадонна и многие другие успешные исполнители пели лучше до того, как стать популярными? Вы когда-нибудь слышали, чтобы кому-то нравилось раннее творчество непопулярной группы?

Можно, конечно, предположить, что популярность – это криптонит, лишаящий человека творческой энергии, но существует более вероятное объяснение. Неважно, меняется музыка группы или нет; просто, когда она становится популярной, ее первоначальные поклонники перестают отличаться от толпы. Если вы были в числе двенадцати первых поклонников Asian Spider Monkey в те времена, когда группа давала небольшие выступления в кофейнях, то могли считать себя членом малочисленной группы избранных. Никто не слышал об этой группе, поэтому, когда вы говорили, что любите ее живое необычное звучание, это выделяло вас среди других. Пусть собеседники не всегда понимали, о чем именно вы говорите, но так или иначе вы были не похожи на всех остальных.

Но, как только Asian Spider Monkey становится популярной, ваше положение кардинально меняется.

Фото музыкантов появляется на обложке Rolling Stone, и количество слушателей начинает стремительно расти. Теперь она интересна всем – от поклонников музыки инди до фанатов всего популярного. И вот группа, которая была только вашей, принадлежит всем. То, что когда-то было уникальным, стало популярным и общедоступным.

Что же делать верному поклоннику Asian Spider Monkey?

Один вариант – совсем перестать слушать эту группу. Выбросить концертную футболку и удалить все ее песни из своего плей-листа.

Но это слишком радикально и драматично. Все-таки музыка Asian Spider Monkey не перестала вам нравиться. К тому же вы были среди первых поклонников!

Поэтому, чтобы не отказываться от любимой группы, многие находят другой способ выделиться – говорить, что они предпочитают ее раннее творчество.

Такая позиция позволяет людям остаться среди поклонников группы, но при этом отличаться от большинства из них. Кроме того, они располагают дополнительным источником социальной валюты,

позволяющим им на одно очко опережать всех новообращенных фанатов: они не просто любят творчество популярной группы, как все остальные, а могут считать себя настоящими экспертами, потому что познакомились с этим творчеством раньше других.

В некоторых случаях падение спроса начинается еще до того, как объект приобретает популярность. Некоторым людям достаточно одного намека на то, что объект набирает обороты, чтобы отказаться от него. Рано или поздно так поступят и другие, но первые всегда останутся первыми^[6].

Зачем отличаться?

Каждый год в День благодарения вся Америка традиционно собирается за семейным столом вокруг запеченной индейки, но мало кто вспоминает о происхождении этого праздника. А когда мы пытаемся вспомнить, на ум приходят лишь отрывочные сведения из начальной школы: пилигримы, индейцы, Плимутский камень и Mayflower. Но, помимо клюквенного соуса и строгих белых капоров, первые поселенцы внесли весьма значительный вклад в формирование современных американских ценностей.

В сентябре 1620 года чуть более сотни человек сели на корабль в Англии и отправились в Новый Свет на поиски религиозной свободы. Многие из них были членами радикальной пуританской фракции, недовольной ограниченным характером Реформации и склонением англиканской церкви к идеям католицизма. После неудач в Голландии протестанты искали новое место, где будут лучшие экономические перспективы и где они не забудут родной язык.

В те времена духовенство выступало посредником во всех отношениях между человеком и Богом. Священники были единственными, кто имел прямой контакт со Всевышним. Они налагали епитимью и давали отпущение грехов, толковали и дополняли Священное писание и т. д. Жизнь простых людей регулировалась обрядами и церемониями.

Первые американцы и люди, прибывшие вскоре после них, придерживались других взглядов. Они хотели наделить обычного человека властью управлять собственной судьбой как в этом мире, так и после смерти.

Они призывали мужчин и женщин не полагаться на слово священнослужителей, а самим читать и толковать Библию. Каждый человек, по их мнению, мог общаться напрямую с Богом через свою веру, и каждый мог быть сам себе священником. Вместо того чтобы бездумно следовать за церковными служителями, людей призывали полагаться на собственные мысли и чувства, быть независимыми.

Концепция независимости, или индивидуализма, оказалась весьма влиятельной. Она сформировала не только религиозные убеждения поселенцев, но и характер их взаимодействия друг с другом. Она повлияла не только на жизненные устои колонии Массачусетского залива (основанного пилигримами, высадку которых в Плимутской гавани празднуют сегодня жители США), но и на более широкие корни американской культуры, выросшей из посеянных тогда семян.

Люди могли следовать собственным целям, независимо от остальных. Прокладывать собственный путь и идти своей дорогой.

Позже, когда французский историк Алексис де Токвиль исследовал расцветающую демократию Нового Света, одним из ключевых тезисов его работы стала концепция индивидуализма. Не эгоизма или эгоцентризма в их негативном понимании, а «спокойного и взвешенного чувства, побуждающего каждого гражданина изолировать себя от массы своих сограждан». Эта концепция нашла свое продолжение в Декларации независимости и защите гражданских свобод, изложенных в Конституции и Билле о правах. Право гражданина делать собственный выбор и быть свободным от неуместного влияния.

И сегодня вопрос независимости личности лежит в основе большей части политических прений в стране. Как далеко должно идти правительство ради защиты права личности выражать свое мнение? В какой момент защита прав одного человека начинает нарушать права другого?

Учитывая то, насколько высоко ценились независимость и автономия на протяжении всей истории страны, неудивительно, что американцы так дорожат непохожестью. Свободой делать что-то не так, как все, – хоть толковать слово Божье, хоть выбирать сорт пива^[7].

В Америке выбор рассматривается не как результат взвешенной оценки внешних факторов, а как отражение внутренних приоритетов, личных желаний и потребностей. Но такой выбор сопровождается дополнительной ответственностью. Если он отражает внутреннюю сущность человека, значит, вдвойне важно, чтобы он нес в себе социальный посыл. Одежда – это не просто одежда, а заявление о себе. А есть ли лучший способ выразить независимость, чем выбрать что-то не такое, как у всех?

Представьте, что вы пришли на праздник в таком же наряде, как другой гость. Или однажды утром, придя на работу, обнаружили, что надели такой же галстук, как у начальника.

Большинство людей держались бы молодцом и отнеслись бы к

ситуации с юмором, но чувство неловкости или дискомфорта все равно возникло бы, потому что осознание своей избыточной похожести на кого-то – будь то один человек или миллион – часто вызывает негативную эмоциональную реакцию. Люди расстраиваются.

Поэтому мы выбираем то, что позволяет нам чувствовать себя непохожими на других: торговые марки, о которых никто не слышал, или квартиры в районах, которым только предстоит облагораживание, футболки из ограниченной партии или отпуск на малоизвестных полинезийских островах, добраться до которых можно только на каноэ.

Именно стремлением к непохожести можно объяснить использование нишевых высокотехнологичных устройств. Предполагалось, что гарнитура для смартфонов Google Glass – это товар будущего на рынке носимых технологий. Прозрачный дисплей, закрепляемый на голове, с небольшим экраном в поле зрения пользователя был назван одним из лучших изобретений 2012 года. Устройство могло делать заметки, фотографировать или прокладывать маршрут, не занимая рук пользователя и позволяя ему свободно выполнять любые действия.

Однако на практике возникли препятствия. Встал вопрос о правомерности и этичности вмешательства в частную жизнь при записывании действий других людей без их разрешения. Исследования показали, что это устройство действует отвлекающе, и многие штаты запретили его использование во время вождения автотранспорта. Некоторые из первых пользователей Google Glass так много хвастались своим приобретением, что за обладателями этого устройства закрепилась дурная слава. Вскоре его начали рассматривать как решение несуществующей проблемы.

Тем не менее, несмотря на все недостатки, люди все равно стремились обладать этим устройством. Они любыми путями добивались приглашения в список на его получение (он никогда не поступал в свободную продажу) или предлагали до 100 тысяч на аукционах, лишь бы завладеть экземпляром.

Потому что им была важна не только его практическая польза. Для фанатов высокотехнологичных устройств новинка – это не только возможность делать больше и лучше, а инструмент для демонстрации своей непохожести на других. Способ показать, что они впереди всех остальных: «Другие могут выглядеть, поступать и высказываться одинаково, но не я! Я закоренелый индивидуалист. Я не обычная снежинка, я другая».

Кто вы?

Непохожесть часто имеет свои выгоды. Быть красивее других – значит привлекать больше представителей противоположного пола. Быть выше других – значит раньше попасть в поле зрения тренеров баскетбольных команд.

Но быть непохожим – это не только быть лучше других. Конечно, выделяться в положительном смысле приятно. Когда тебя чаще других приглашают на свидания или первым отбирают в баскетбольную команду, ты чувствуешь себя особенным. Но дело не только в этом.

Допустим, вы только что нашли работу. В первый день вы знакомитесь с другими сотрудниками, общаясь в неформальной обстановке и пытаясь освоиться на новом месте. Люди свободно перемещаются по аудитории, представляются друг другу и сообщают несколько слов о себе.

Мне тридцать шесть лет, у меня двое детей.

Я родился в Балтиморе, болею за местную бейсбольную команду.

Я – сын врача и специалиста по истории искусств.

Как вы представитесь? Кто вы?

Этот вопрос одновременно глубоко философский и чрезвычайно прагматичный, и на него мы отвечаем постоянно – явно или опосредованно.

От первого дня в школе до прихода на новую работу мы все время представляемся окружающим. Называем свое имя и в нескольких словах описываем свою личность.

В современном цифровом мире мы часто представляемся друг другу виртуально. Биография на сайте или профиль в социальной сети создают виртуальный образ, позволяющий получить общее представление о человеке, не видя его в глаза.

Формат сообщения в «Твиттере» едва позволяет описать себя хотя бы одним предложением, но пользователи умудряются использовать ограниченное виртуальное пространство особыми способами. Чаще всего задействованы разные формы глагола «любить».

Дело не в том, что люди – безнадежные романтики. Они используют этот глагол для выражения своих предпочтений, своих симпатий и увлечений, например: «Я люблю собак», «Я люблю смотреть футбол», «Я люблю своих детей».

Среди распространенных категорий также находится род занятий, например: «Я менеджер в области социальных сетей», «Я семейный человек», «Профессор».

Эти описания даются не только для того, чтобы потешить себя и других. У них есть более глубокий смысл: они отражают наши представления о самих себе и то, как мы определяем себя среди миллиардов жителей планеты.

Нам не нравится, когда нас относят к той или иной категории, но предметы и даже люди обретают значение только относительно других предметов и людей. Если вы никогда не видели яблока, бесполезно просто сообщать вам, что это яблоко. Только если описать его посредством других известных вам предметов (это небольшой фрукт красного или зеленого цвета), вы составите о нем некоторое представление. Через определение категории, к которой относится яблоко (фрукт), сообщается значение этого слова.

Фрукты обычно съедобны, значит, и яблоко тоже должно быть съедобным. Фрукты, как правило, сладкие, значит, и яблоко, вероятно, сладкое. Если яблоко – фрукт, значит, оно растет не в земле, его можно есть и в нем наверняка содержится значительное количество витаминов.

Но смысл этого понятия определяется не только тем, что такое яблоко, но и тем, чем яблоко не является. Раз это фрукт, значит, оно отличается от всего, что не относится к фруктам. Например, у него наверняка нет ног и его невозможно использовать в качестве предмета мебели. Без некоторых отличительных признаков значение остается неясным.

По такому же принципу мы описываем самих себя. Если человек называет себя профессором, можно получить некоторое представление о том, какой он. Можно предположить, что он обладает сходством с другими людьми, называющими себя профессорами. Наверняка он любит читать, много думает и недостаточно времени проводит на свежем воздухе.

Кроме того, он отличается от тех, кто не называет себя профессором. Наверняка он ниже ростом, чем те, кто называет себя баскетболистами, и менее творческая натура, чем те, кто называет себя художниками.

Ведь если бы все были профессорами, категория «профессор» не имела бы смысла. Из фразы «я человек» много информации не выудишь. Так не выделишь себя из миллиардов других людей, живущих на планете.

Таким образом, непохожесть значима, потому что служит цели самоопределения. Если бы люди не отличались друг от друга, отдельному человеку было бы сложно понять, кто он и какой он, где заканчивается его «я» и начинается чужое. Непохожесть помогает обрести чувство своего «я». Она указывает на то, кем человек является и кем не является.

Демонстрация непохожести часто начинается в переходном возрасте. Лет до двенадцати или тринадцати дети, по сути, являются продолжением

своих родителей. Они одеваются в то, что покупают родители, едят то, что готовят родители, живут с ними в одном доме. Они не клоны своих родителей (дети часто спорят или не любят какую-то еду), но пока они никак себя не дифференцировали.

Взросление, помимо прочего, включает в себя поиск своего уникального «я» – личности, отдельной от родителей. Поэтому подростки бунтуют. Они становятся вегетарианцами, встречаются с плохими мальчиками или девочками и обычно изображают скуку или отвращение, когда родители забирают их из школы.

Дети не просто испытывают родительское терпение (хотя может так показаться); они пытаются быть непохожими на них, ищут себя, создавая границу между своей личностью и родительской.

Иллюзия непохожести

Недавно я разговаривал со своим другом, адвокатом. Услышав, что я пишу книгу о социальном влиянии, в качестве жертв такого влияния он привел пример своих коллег.

«Все хотят быть одинаковыми, – сказал он. – С первой же серьезной премии почти все начинающие адвокаты непременно покупают себе BMW».

На мое замечание о том, что он и сам ездит на автомобиле этой марки, он возразил: «Конечно, но они все ездят на серебристых. А у меня синий».

Каждый выбор (или решение) состоит из нескольких компонентов. Машину можно описать маркой, моделью, цветом или рядом других характеристик. Отпуск можно описать, указав, в какой город, штат или страну вы ездили, в каком отеле останавливались и чем занимались, находясь там.

Желание быть непохожим на других побуждает людей покупать менее распространенные автомобили (микроавтобус Volkswagen, а не Toyota Camry) и выбирать более экзотические места для отдыха (Карибские острова, а не Орlando). Но из желания выделяться люди часто сосредотачиваются на отдельных компонентах своего выбора, обеспечивающих им чувство непохожести. Даже если фактически их выбор такой же, как у многих.

Женщина, пришедшая на праздник в таком же платье, что и другая гостя, может сосредоточиться на том факте, что у них разные туфли или сумочки. Водитель BMW может сосредоточиться на необычном цвете или комплектации своего экземпляра. Мы выделяем и запоминаем ту информацию, которая поддерживает нашу потребность в непохожести.

Взгляните на изображенные ниже сумки. Обе принадлежат дорогому французскому бренду Longchamp. Обе сделаны из нейлоновой ткани с кожаными элементами. Согласно описанию размер обеих идеально подходит для того, чтобы носить в них все необходимое в повседневной жизни. Они отличаются друг от друга только цветом.



Когда я просил случайных респондентов оценить сходство этих сумок между собой по шкале от 1 до 100, большинство ответов сосредоточилось вокруг цифры 90.

На просьбу аргументировать свой ответ люди приводили те же доводы, что и указанные выше. Сумки одного размера, одного производителя и т. д. Они выглядели настолько похожими, что некоторые респонденты заподозрили в моем вопросе какой-то подвох.

Но когда тот же вопрос был задан обладателям этих сумок, ответы оказались совершенно другими.

«Они совсем не похожи, – сказали обладатели сумок Longchamp. – Посмотрите, они же разного цвета!»

Попросите человека выбрать из своих вещей ту, которой он больше всего дорожит, например любимое ожерелье, рубашку или кухонный прибор. Затем спросите, сколько еще людей обладает такой же вещью.

Как правило, мы преуменьшаем их количество. Иногда на целый порядок. Чем большее значение мы придаем какому-то объекту, тем более особенным он нам кажется.

Зайдите в детский сад и понаблюдайте за десятками детей, создающих поделки из макарон. Или сходите в парк и посмотрите на всех щенков, гонящихся друг за другом по кругу. Для стороннего наблюдателя все они выглядят практически одинаковыми. Конечно, некоторые различия видны, но в целом есть определенное сходство.

Но спросите родителя о его ребенке или владельца собаки о его питомце, и услышите совершенно другое мнение. Их малыш совершенно не похож на других. Их собака – самое необыкновенное животное на планете.

На самом деле непохожесть – сложное и любопытное явление. Иногда отличие действительно существует. Мы покупаем продукты разных торговых марок, поддерживаем разные точки зрения или отдыхаем в иных местах, нежели наши друзья и соседи. Мы приобретаем антикварный журнальный столик из восстановленного тика и железнодорожных шпал.

Однако мы умеем утолять жажду непохожести только ресурсами собственного разума: сосредоточиваясь на частных деталях своего выбора, делаем его непохожим на выбор всех остальных. Пусть мы купили рубашку в том же магазине, где ее купили тысячи других людей, но зато, в отличие от остальных, мы выбрали особенный непопулярный оттенок светло-серого цвета.

Люди не всегда понимают, о каком различии идет речь, и вот такие игры разума помогают пролить свет на ситуацию.

В следующий раз, оказавшись в магазине или на платформе станции метро, оглянитесь вокруг, и вы заметите, что большинство людей выглядят почти одинаково. У всех два глаза, два уха, нос и рот. Мы носим однотипную одежду, едим примерно одинаковую еду, живем в похожих друг на друга домах. Но даже в этом море похожести мы чувствуем себя особенными. Уникальными. Другими.

Отчасти это объясняется иллюзией непохожести. Мы сосредоточиваемся на своих мелких отличиях от остальных, даже если по сути во многом на них похожи.

Но всем ли в одинаковой степени свойственно желание отличаться от остальных?

Давайте создадим клуб автолюбителей

Представьте себе обратную сторону описанных в данной главе ситуаций. Не в том смысле, что вы покупаете понравившуюся картину, хотя такую же купил сосед, или что вы заказываете любимый сорт пива,

хотя его уже заказал ваш приятель. Нет, представьте себе, что кто-то подражает вам. Как бы вы отреагировали? Как бы вы отнеслись к тому, что кто-то за вами повторяет?

Допустим, вы купили новую машину. Вы показываете ее друзьям, а потом узнаете, что один из них взял и приобрел себе точно такую же. Той же марки и модели. Что бы вы почувствовали?

Когда профессор Северо-Западного университета Николь Стивенс задала студентам курса МВА этот вопрос, то получила вполне предсказуемые ответы.

Такой поступок вызвал бы у них недовольство или раздражение. Они сочли бы друга предателем и были бы огорчены тем, что их машина перестала быть уникальной. Студенты курса МВА считали, что чья-то попытка подражать им лишила бы их отличительной особенности, сделала бы их машину более обычной.

Их негативная реакция соответствует всему, что мы говорили по поводу уникальности. Людям нравится отличаться от всех, и, когда этому ощущению непохожести что-то угрожает, возникает негативная эмоциональная реакция. Поэтому, в полном соответствии с человеческим желанием отличаться от других, студенты курса МВА были бы недовольны тем, что их кто-то копирует.

Такой же вопрос Николь задала другой группе людей. Во многом они были похожи на студентов МВА: примерно такого же возраста и почти все – мужчины.

Различие было только одно. Если студенты МВА являлись относительно богатыми людьми, то члены второй группы относились скорее к категории «синих воротничков». Они не посещали престижную школу бизнеса с годовой стоимостью обучения более 100 тысяч долларов, а принадлежали к рабочему классу.

Они были пожарными.

Когда Николь спросила у пожарных, как они отреагировали бы на покупку другом такой же машины, практически никто не сказал, что был бы раздражен или недоволен. Систематизировав данные опроса, она заметила, что их реакция была решительно положительной. Многие говорили, что были бы рады за друга, ставшего обладателем хорошего автомобиля. Его поступок их ничуть не смутил бы.

Один из пожарных даже пошутил: «Отлично, давайте создадим клуб автолюбителей!»

Почему реакции двух групп так отличались? Почему, в отличие от студентов курса МВА, пожарных похожесть не беспокоила? Какие из этого

можно сделать выводы относительно человеческого желания выделяться из толпы?

* * *

До поступления в колледж Николь и не подозревала, что она выросла в двух мирах. Как ее родители и их родители, она родилась в Уэст-Палм-Бич (штат Флорида). Ее семья не была богатой, но и бедной тоже не считалась. Ее отец поступил в колледж, чтобы его не отправили воевать во Вьетнам, а позже стал пожарным и открыл небольшую клининговую компанию. Бизнес развивался, и вскоре отец смог нанять нескольких сотрудников. В конечном итоге его компания получила подряд на мытье почтовых грузовиков по всему региону. Целая парковка была заставлена сотнями почтовых машин, и Николь с братом, будучи еще детьми, помогали отцу и зарабатывали дополнительные карманные деньги.

Родители учили Николь трудолюбию. *Следуй правилам, хорошо учись – и у тебя будут хорошие возможности.*

Так она и поступала. Николь всегда хорошо училась. Она получала отличные оценки, побеждала в состязаниях по орфографии и окончила школу одной из лучших учениц в своем выпуске.

Когда пришло время задуматься о колледже, Николь точно знала, чего хочет. Она никогда не выезжала за пределы родного штата, но мечтала учиться в таком колледже, который видела в кино. Ей хотелось поступить в небольшой уютный гуманитарный колледж где-нибудь в Новой Англии, студенты которого носят свитера и собираются веселыми шумными компаниями в четырехугольном внутреннем дворике под опадающими осенними листьями.

Николь почти ничего не знала о подобных учебных заведениях, но была уверена, что должна учиться именно в таком. Ей нравилась Флорида, но она не хотела поступать в университет штата, как все остальные. Она мечтала поехать в особенное место.

Когда пришло письмо о зачислении в колледж Уильямса в штате Массачусетс, Николь была на седьмом небе от счастья. Именно о таком месте она мечтала.

Но родители сомневались. «Это просто колледж, – говорили они. – Во Флориде много прекрасных высших учебных заведений, где ты могла бы получать стипендию. Зачем тебе поступать в такой дорогой колледж? Действительно ли он поможет тебе найти более высокооплачиваемую работу?» Эти вопросы были обоснованными, учитывая стоимость обучения в колледже Уильямса.

Поэтому Николь позвонила в офис ассоциации выпускников. Она искала какие-нибудь данные, статистику – что угодно, что помогло бы ее родителям понять, что это достойное капиталовложение.

Ассоциация пошла ей навстречу и выслала всю необходимую информацию – горы информации. В конечном итоге, выслушав доводы Николь, родители уступили. Пусть будет Уильямс.

Начался первый курс, и Николь все больше убеждалась в том, что ее выбор идеален во многих отношениях. Колледж Уильямса многие годы считался лучшим гуманитарным вузом страны, в нем велись замечательные курсы и работали прекрасные преподаватели. Николь увлекалась баскетболом и стала играть в университетской команде. Жизнь была прекрасна.

Но в то же время что-то не давало ей покоя. Что-то неуловимое. У Николь была хорошая академическая подготовка, но почему-то она не чувствовала себя ровней другим студентам.

Николь всегда знала, что у нее есть некоторые преимущества перед другими. В детстве она играла в баскетбольной команде в расположенном неподалеку небогатом районе Ривьера-Бич, где почти треть семей жила за чертой бедности. Она была единственной белой девочкой в команде, и многие из подруг по команде выросли в опасных бедных кварталах. Николь ни в чем не нуждалась, у нее была стабильная и крепкая семья. Она немного стеснялась того, что ей в жизни досталось так много, а ее подругам по команде – так мало.

Но в Уильямсе Николь поняла, что другим студентам были доступны такие возможности, о существовании которых она даже не подозревала. У них были дома в Хэмптонс, они ходили в дорогие подготовительные школы и занимались с высокооплачиваемыми репетиторами. Их родители имели престижные профессии: политики, врачи, адвокаты. Многие происходили из семей с богатым историческим прошлым. Для Николь это был совершенно иной уровень привилегированности.

Ей понадобились годы, чтобы собрать все кусочки пазла и осмыслить свои ощущения, но они помогли Николь понять, насколько важную роль в жизни играет культурное окружение, в котором растет человек. Эти мысли и наблюдения она взяла с собой в аспирантуру, где начала внимательнее изучать, как половая, расовая и социальная принадлежность человека воздействует на его жизненный опыт и достижения.

Все аспекты американской культуры пронизаны идеей, что быть необычным, выделяться – это хорошо. Маленьких детей отселяют в отдельные детские, чтобы содействовать развитию их автономности. Burger King призывает покупателей «сделать по-своему», а табачные компании – «выбирать что угодно, кроме ординарного». Непохожесть – вот что высоко ценится.

Но все ли так считают?

Николь не была в этом уверена. Она полагала, что свою роль может играть социальная принадлежность человека. Ей стало интересно, одинаково ли желание быть похожим на других у представителей среднего и представителей рабочего класса.

Чтобы это выяснить, Николь начала изучать автомобили. Она посетила два местных торговых центра. Один был нацелен на представителей среднего, если не высшего класса: галерея магазинов с отдельными входами, торговые точки самых дорогих брендов вроде Louis Vuitton и Neiman Marcus. Если посетителю в тягость было самостоятельно искать место на стоянке, он мог поручить машину заботам парковщика. Здесь

можно было потешить вкусовые рецепторы свежавыжатым соком, «созданным с мыслью о том, что современному человеку, чтобы прожить каждый день с чувством удовлетворения и в состоянии гармонии с собой и миром, нужны свежие идеи и решения – простые, оптимальные и приспособленные к его активному графику».

Второй торговый центр явно нацеливался на рабочий класс. Никто не отгонял автомобили на парковку, никаких дорогих магазинов, никаких идей о том, что сок из корнеплодов и сельдерея за 9 долларов поможет обрести стабильность в безумном мире. Просто обычный торговый центр, куда «синие воротнички» приходят за товарами по выгодным ценам.

Николь прошла по обеим парковкам, отмечая марки и модели автомобилей. На парковке дорогого торгового центра – Nissan Sentra, BMW 328i, Volvo S60 и т. д. На парковке бюджетного Walmart – Toyota Camry, Acura TL, еще одна Camry и так ряд за рядом.

Затем она подсчитала, сколько различных типов машин стояло на каждой парковке: сколько различных комбинаций марок и моделей возле дорогого торгового центра и сколько возле Walmart.

В тех местах, где люди хотят выделяться, должно наблюдаться большее разнообразие. Несколько человек могут иметь машины одинаковой марки и модели, но в целом предпочтения водителей могут сильно отличаться друг от друга и различных типов машин должно оказаться больше.

В тех местах, где люди предпочитают не выделяться, должны чаще наблюдаться совпадения. Больше людей должно быть сосредоточено вокруг меньшего набора типов машин. Должно быть не тридцать различных марок и моделей, а двадцать.

Проанализировав результаты, Николь обнаружила нечто подобное тому, что заметила при опросе пожарных. По сравнению с дорогим торговым центром, парковка возле Walmart отличалась меньшим разнообразием марок и моделей. Посетители чаще приезжали на одинаковых автомобилях^[8]. Люди из рабочего класса предпочитали быть похожими друг на друга.

Оказывается, не все одинаково стремятся к непохожести. Одни предпочитают не выделяться из толпы, другие стремятся быть единственными в своем роде. Представители среднего класса стараются не выбирать популярные вещи, и, когда кто-то другой обращает внимание на то, что им понравилось, эта вещь начинает нравиться им меньше. Представители рабочего класса, в свою очередь, не испытывают такой антипатии к одинаковости. Они предпочитают более популярные вещи, и,

когда кто-то выбирает то, на чем они остановили свой выбор, эта вещь начинает нравиться им еще больше. Представители рабочего класса стремятся как можно меньше выделяться из своего окружения^[9].

Но дело не только в социально-экономическом статусе. Даже в рамках среднего или рабочего класса у разных людей разные потребности в непохожести^[10]. Одним нравятся популярные бренды и продукты, другие же их избегают. Одни стараются создать неповторимый индивидуальный образ, тогда как других вполне устраивает роль обычного человека.

Различия в национальных культурах также играют свою роль. Американцы говорят, что «скрипящее колесо смазывают маслом», т. е. человек, который выделяется, который наиболее заметен, получает наибольшее внимание. В Японии же, в свою очередь, известная поговорка гласит: «Торчащий гвоздь забивают». Здесь важно быть частью коллектива, а стремление выделяться не приветствуется.

Если многие американцы считают уникальность признаком свободы и независимости, то в восточной культуре больше ценятся гармония и общность. Слишком явная непохожесть на других воспринимается как отклонение от нормы и неумение уживаться в группе.

Результаты исследований подтверждают эти культурные различия: по сравнению с американцами корейцы и китайцы выбирают более похожие вещи. Предложите жителю Азии выбрать между чем-то более и чем-то менее распространенным, и он выберет первый вариант. Спросите корейцев, какие образы им больше нравятся, и они предпочтут более знакомые.

Таким образом, непохожесть как таковую нельзя оценивать критериями правильности или неправильности. Она не плоха и не хороша. Это предпочтение, обусловленное контекстом.

Иногда контекст поощряет непохожесть. С раннего возраста американцы из среднего и высшего класса приучают своих детей к мысли, что они «особенные цветы», которые раскроются в свое время, будущие звезды, которые заявят о себе миру. Этим детям не только предоставляют много возможностей, но и позволяют сделать независимый выбор, самостоятельно решив, какая из этих возможностей подходит им с учетом их личных предпочтений, на основании того, кем они сами себя видят.

Рожденные в такой среде дети совершенно естественно воспринимают непохожесть как само собой разумеющееся. Они твердо знают, что отличаются от всех остальных и что их выбор должен это отражать.

Но не каждый контекст в такой же степени поощряет непохожесть.

В среде рабочего класса приветствуется скорее взаимозависимость, чем непохожесть. Там ценят не звезд, а командных игроков. Дети проводят больше времени с семьей и больше участвуют в практической заботе о близких. Их учат не быть эгоцентристами, помнить, что важно быть достойной частью целого.

Таким образом, дети из рабочих семей обычно уделяют больше внимания окружающим и чаще под них подстраиваются. Важно отстаивать свои интересы, но не менее важно помнить о потребностях других людей. Нужно меньше сосредотачиваться на личном благе и больше – на общественном.

В результате люди из среды рабочего класса предпочитают меньше выделяться. Зачем отличаться от остальных, когда все вокруг – члены семьи, друзья и другие люди – тебе дороги? Разве не лучше разделять общий опыт, чем быть одному?

Эти различия в предпочтениях отражены и в тех реалиях, которыми живут представители разных социальных слоев. Реклама, нацеленная на рабочий класс, не пропагандирует конформность открытым текстом, но намекает на важность внимательного отношения к окружающим и установления связи с ними. Например, какой текст мог бы появиться в рекламе микроавтобуса марки Toyota или Nissan в журнале Sports Illustrated? Исследования показывают, что в этом тексте с большой долей вероятности станут упоминаться друзья и семья («Время с семьей. Новые горизонты») и он будет побуждать к объединению («Все лучшее – вместе»). Люди в такой рекламе появляются, как правило, в десять раз чаще, чем какие-либо другие объекты.

Реклама, нацеленная на средний класс, в свою очередь, обычно подчеркивает уникальность, неповторимость. Например, реклама в журналах Vogue или Bon Appétit, скорее, будет поощрять непохожесть. Описание товара чаще всего сосредоточено вокруг его отличий («Почувствуйте разницу») или подчеркивает его уникальность («Единственный в своем роде»). Рекламные объявления, предназначенные для среднего и высшего класса, подразумевают, что, приобретая предлагаемый товар, вы можете выделиться из своего окружения.

Те же различия наблюдаются в местах розничной торговли. Взять, к примеру, дорогой торговый центр или магазинчик на Пятой авеню. Конечно, сетевые магазины такого уровня тоже бывают, но также много одиночных бутиков, в каждом из которых продаются эксклюзивные, изготовленные в единственном экземпляре или вручную товары. Эти магазины удовлетворяют потребности тех, кто хочет обладать

неповторимыми вещами, каких больше ни у кого не будет.

Даже способ презентации товара подчеркивает непохожесть. Единственная вещь, стоящая на пьедестале. Отдельно от остальных. Несколько полок с товарами, на каждой из которых всего по одному размеру каждого наименования. Как будто на земле есть только одна такая майка оливкового цвета с рисунком в размере М. Как будто после того, как она была изготовлена, кто-то сказал: «Она идеальна; второй такой быть не должно».

Торговые центры для рабочего класса не предлагают такого разнообразия. Здесь больше сетевых магазинов, похожих друг на друга, и магазинов, предлагающих небольшую импровизацию на тему привычных и знакомых товаров.

То же можно сказать и об ассортименте. Стопки идентичных зеленых маек разных размеров рядом со стопками таких же синих и желтых маек. Ряды одинаковых тарелок и чашек, а сверху – еще коробки с такими же тарелками и чашками для всех желающих их купить. Здесь на продажу выставлена одинаковость, а не непохожесть.

Отчасти такая разница объясняется финансовыми возможностями, но нельзя сводить все только к ним. Кто-то скажет, что представители рабочего класса тоже хотят ту уникальную футболку оливкового цвета в размере М, но не могут себе ее позволить. Что они с удовольствием купили бы роскошную Audi с графеновым аккумулятором, которая достается лишь 750 счастливым в год, если бы располагали средствами.

Но это слишком упрощенное объяснение, и оно, по сути, предполагает, что быть единственным в своем роде – правильно, что все хотят быть уникальными, но возможность зависит от финансовых ресурсов.

Финансовые ресурсы, безусловно, расширяют выбор. Когда есть деньги или когда живешь в мире, полном возможностей, ты можешь позволить себе отличаться от других и самовыражаться посредством собственного выбора. Если ресурсов нет или ты не живешь в мире, где за каждым поворотом тебя ждут новые возможности, у тебя гораздо меньше простора для подобного самовыражения.

Но дело не в том, что представители рабочего класса хотели бы больше отличаться от остальных. Это вовсе не так. В их контексте непохожесть является нормой – и предпочтением.

Никто не знает, каким нужно быть. Среда, в которой мы растем, формирует и наше поведение, и его интерпретацию. Если одни хотят считать себя особенными снежинками, то другие с радостью вступили бы в клуб владельцев автомобилей одной марки.

Практическое применение социального влияния

Стремление к непохожести – это не просто прихоть подростков или бунтарей. Оно свойственно каждому, но в разной степени. Ведь непохожесть не была бы таковой, если бы все жаждали ее одинаково.

Понимание того, как стремление к непохожести влияет на поведение, позволяет принимать более продуктивные решения. Делая групповой заказ в ресторане, мы будем больше довольны результатом, если останемся при своем выборе, невзирая на то, что кто-то его повторит. Пусть у нас будут одинаковые основные блюда, но ничто не мешает нам заказать разные напитки или сосредоточиться на каком-то другом аспекте своей непохожести. Вместо того чтобы заказывать что-то менее соответствующее нашему вкусу, мы будем наслаждаться тем, что выбрали.

Если беспокойство все-таки сильно, можно попробовать сделать заказ первым. Подайте знак официанту. Тогда он обратится сразу к вам, и все последующие заказы вас уже не будут волновать.

Кроме того, можно создавать альтернативы и ситуации выбора, чтобы дать людям возможность отличиться от других. Компания Apple выпускает iPod в широкой цветовой гамме. Некоторые предпочитают синий, красный или серый, но желтый или оранжевый – это уже выходит за рамки удовлетворения личных предпочтений. (Мало кто назовет желтый своим любимым цветом.) Предлагая столько вариантов, компания дает покупателям возможность почувствовать себя непохожими, несмотря на то что продукт весьма популярен и, по сути, одинаков для всех. У вашего друга может быть зеленый, у коллеги – сиреневый, у мамы – голубой, и вы все равно можете считать себя неповторимым, потому что у вас красный. Он ваш и только ваш.

Стремлением людей к непохожести также можно объяснить успех заведений вроде Starbucks. Безусловно, кофе-бобы могут быть немного качественнее и атмосфера чуть теплее, но цены все равно в три или четыре раза выше, чем в McDonald's или ином заведении, где можно быстро выпить чашку кофе. Почему же люди с радостью переплачивают?

Starbucks продает не просто кофе, а индивидуальный подход. Посетитель может попросить, чтобы его напиток приготовили именно так, как ему нравится. Содержимое вашего стакана будет совершенно не таким, как у человека, стоящего перед вами в очереди. Ваш кофе будет соответствовать вашему уникальному вкусу и налит в стакан с вашим собственным именем – четырехдолларовое напоминание о том, что мы особенные, непохожие ни на кого. Совсем не высокая цена за такое

приятное ощущение.

Таким образом, социальное влияние побуждает нас одновременно быть одинаковыми и непохожими. Подражать другим и отличаться от них. Когда же мы выбираем первый вариант, а когда – второй?

Оказывается, ответ зависит от того, кто эти другие.

Глава 3. Я не буду делать то же, что и ОНИ

*Ты не можешь стать нонконформистом, если
не пьешь кофе.*

«Южный Парк»

Однажды утром в начале 2010 года Николь Полици заглянула в свой почтовый ящик, где ее ждал приятный сюрприз. Среди счетов, каталогов и рекламных листовок лежала большая коробка, внутри которой обнаружилась совершенно новая сумка Gucci.

Большая бежево-черная сумка со светло-золотой фурнитурой, украшенная знаменитым логотипом в виде переплетенных букв G. Эта сумка стоимостью 900 долларов была одним из хитов того сезона и свела бы с ума любую модницу.

Но восторг Николь усиливался тем, что она эту сумку не заказывала, а получила ее совершенно бесплатно.

И здесь начинается самое интересное. Сумку Николь прислала не подруга и даже не сам дом моды Gucci. Подарок был от одного из его конкурентов.

Возможно, имя Николь Полици вам ни о чем не говорит, но вы наверняка слышали ее псевдоним – Снуки. Знаменитая своими безумными высказываниями, безвкусными нарядами и миниатюрным ростом (142 см), она приобрела популярность благодаря участию в телешоу «Жара в Джерси» на канале MTV.

Все персонажи шоу воплощали в себе самые худшие стереотипные представления о молодых американцах итальянского (или псевдоитальянского) происхождения из рабочего класса. Это были безработные парни и девушки в возрасте двадцати с небольшим лет, много пьющие дебоширы, любители драк в барах. Мускулистые ребята с ненатуральным оранжевым загаром, короткими стрижками, любящие помахать кулаками под любимую музыку (или по иному хорошему поводу). Девушки, отправляющиеся заниматься спортом при полном макияже, постоянно спорящие друг с другом и считающие, что

обтягивающие брюки с леопардовым принтом добавляют класса.

Снуки была лучшей из худших. Она утверждала, что вода в океане соленая из-за семенной жидкости китов, устроила кулачный бой с учителем физкультуры из средней школы и высказывала свои удивительные мнения обо всем на свете – от гомосексуализма («Все мужики – сволочи, я их ненавижу. Они не умеют обращаться с женщинами, и я думаю, поэтому в стране растет число лесбиянок») до политики («Я больше не хожу в солярий, потому что Обама ввел 10-процентный налог на загар. По-моему, он сделал это специально для нас. Маккейн никогда не ввел бы 10-процентный налог на загар, потому что он светлокожий и наверняка хотел бы загореть. У Обамы явно нет такой проблемы»).

Снуки стала одной из ярких звезд телешоу; нелепость ее образа принесла ей известность и славу. Она часто появлялась в дневных и вечерних ток-шоу, создала отдельное телешоу со своей подругой Джей-Вау, ее часто фотографировали для таблоидов и журналов о популярных персонах.

Учитывая известность Снуки, неудивительно, что дома моды стали присылать ей бесплатные сумки. Размещение скрытой рекламы – стандартный маркетинговый прием, придуманный более ста лет назад. Каждую неделю на Снуки, как на знаменитость и выдающуюся телеперсону, смотрели сотни тысяч глаз. Компании присылали ей свои бесплатные сумки, чтобы разрекламировать их и таким образом увеличить продажи. Ее фотографию в журнале People увидели бы миллионы человек, поэтому появление сумки на этой фотографии стало бы эффективной и относительно недорогой рекламой.

Но бесплатная сумка от конкурентов? Зачем какому-то дому моды привлекать лишнее внимание к продукции своего конкурента?

Оказывается, Снуки – не единственная из актерского состава «Жара в Джерси», имевшая необычные взаимоотношения с брендами. В том же году компания Abercrombie & Fitch предложила ее коллеге по шоу Майку Соррентино значительную сумму денег.

Платить известным людям за то, чтобы они надевали одежду того или иного бренда – это тоже стандартная маркетинговая практика. Актрисы получают баснословные суммы за то, что надевают платья определенных производителей на церемонию вручения Оскара. Компания Tiffany & Co. заплатила ведущей церемонии Энн Хэтэуэй 750 тысяч долларов, чтобы та надела ее украшения. Предполагается, что подобная реклама способствует росту продаж. Увидев какие-то вещи на своих любимых звездах, люди

захотят купить себе такие же.

Но Abercrombie & Fitch предлагала Майку Соррентино деньги не за то, чтобы он носил ее одежду. Наоборот, компания хотела, чтобы он ее не надевал.

Детектив-любитель

Представьте, что оказались на вечеринке и подыскиваете себе собеседника. Друг, с которым вы пришли, отпросился на несколько минут пообщаться с коллегой по работе, и вы остались в одиночестве возле чаши с пуншем.

Вы больше никого там не знаете, но два гостя неподалеку выглядят как потенциальные собеседники. Один одет как хипстер. На нем узкие джинсы, потертые кожаные ботинки и винтажная рубашка. Он как будто сошел с рекламы торговой марки Urban Outfitters. Второй выглядит менее неформально. На нем рубашка поло, брюки цвета хаки и туфли из мягкой кожи на резиновой подошве.

С кем вы скорее заговорите: с хипстером или с модником, с ярим поклонником American Apparel или с тем, кто выглядит так, словно только что вышел из магазина Brooks Brothers?

Выбрали? Теперь поразмышляйте о том, почему вы остановили свой выбор именно на этом человеке, почему предпочли его другому.

Наверное, вы сделали для себя какие-то выводы относительно обоих на основании их внешнего вида. Хипстер, возможно, живет в Бруклине, придерживается либеральных взглядов, относит себя к творческим людям. Скорее всего, он фанат крафтового пива, с удовольствием слушает новый альбом в стиле дабстепа вперемешку с блюграссом и может порекомендовать хорошее кино из категории артхаус.

Ваши выводы о моднике наверняка отличаются. Возможно, он с Юга (или из Новой Англии), придерживается консервативных взглядов и увлекается университетским футболом. Скорее всего, он ходил в частную школу, работал в финансовой сфере или когда-то играл в лакросс.

Слишком смелые обобщения? Безусловно.

Слишком многое основано на стереотипах? Конечно.

Тем не менее мы десятками делаем подобные предположения каждый день. Словно доморожденные Шерлоки Холмсы, мы пытаемся дедуктивным методом «вычислить» окружающих на основании их выбора. Автомобили и одежда служат не только практическим целям. Они играют роль безмолвной системы коммуникации, передавая информацию о нас окружающим.

Давайте представим себе, как происходит процесс приема на работу в большой компании по оказанию финансовых услуг. Каждый раз, когда она открывает вакансию бизнес-аналитика, поступают сотни резюме. Многочисленные соискатели претендуют на одно место. Трудно определить, кто из них подойдет лучше всех. В ком удачно сочетаются исполнительность и изобретательность? Какой соискатель будет обладать необходимыми математическими способностями и навыками общения с клиентами?

В идеале компания могла бы принять каждого соискателя на испытательный срок. Позволить каждому из них поработать несколько недель, оценить результаты и выбрать лучшего. Но это неосуществимо.

Поэтому компании используют определенные маркеры, например место учебы, прежней работы и другую доступную информацию, как показатель тех качеств, которые сложно оценить. Соискатель окончил Брауновский университет? Данное обстоятельство, конечно, не гарантирует высокой производительности, но компания делает обоснованные предположения, исходя из своего опыта наблюдений. Если выпускники этого вуза обычно работают хорошо, то компания будет использовать данный фактор как маркер потенциальных претендентов на должность.

То же касается ситуаций социального взаимодействия вроде описанной выше вечеринки. У вас нет времени ходить от одного гостя к другому, вкратце оценивая каждого потенциального собеседника, прежде чем решить, с кем пообщаться. Можно, конечно, собрать информацию о них у других знакомых из числа гостей, но это потребует много времени и сил.

Поэтому мы ориентируемся на выбор человека как на показатель того, кто он такой. Человек в куртке фирмы North Face может быть поклонником активного отдыха на природе. Человек с ноутбуком Apple может быть творческой личностью. Исследования показывают, что люди оценивают друг друга даже на основании списка покупок. Например, в ходе одного исследования было установлено, что готовность некоторых респондентов видеть конкретного человека няней для своих детей зависела от того, какое мороженое он купил: обычное или Häagen-Dazs.

На первый взгляд подобные суждения кажутся глупыми. Неужели по выбору мороженого можно определить, будет ли человек хорошей няней? Вряд ли.

Однако они имеют смысл. Без них и многих других подобных им суждений жизнь была бы гораздо сложнее. Как еще понять, с кем из гостей на вечеринке нам было бы интересно пообщаться или какой соискатель на

должность может оказаться самым подходящим?

Сигналы значительно экономят силы и время. Они упрощают принятие решений. Мы используем видимые характеристики, такие как одежда, манера речи, автомобиль, в качестве ключа к менее очевидным характеристикам, таким как, например, будет ли нам с этим человеком интересно вместе выпить пива или пообедать. Мы складываем подсказки вместе и получаем общую картину.

Но сигналы непостоянны. С появлением новой информации они могут быть переосмыслены. Если бы все люди, одетые как хипстер, которых мы встречали, оказывались скучными – или, что еще хуже, крали наши кошельки, – то мы наверняка очень быстро перестали бы разговаривать с такими типами.

Но мы не только делаем определенные выводы о других людях; мы также выбираем вещи, исходя из того, с кем они ассоциируются.

Допустим, вас попросили проголосовать за новую программу социального обеспечения. Она предполагает ежемесячное пособие в размере 800 долларов семьям с одним ребенком и еще 200 долларов в месяц на каждого дополнительного ребенка. Кроме того, в программу включена полная медицинская страховка, программа профподготовки, продовольственные талоны на сумму 2000 долларов, дополнительные субсидии на оплату жилья и детских дошкольных учреждений, а также два года оплаченного обучения в муниципальном колледже. Пособия выплачиваются максимум восемь лет, но программа гарантирует трудоустройство после окончания срока выплаты пособий и при рождении еще одного ребенка выплата пособий будет возобновлена.

Вы проголосовали бы «за» или «против» такой программы?

Мы привыкли считать, что наше отношение к подобным социальным программам основано на личных взглядах и убеждениях, на собственном мнении по данным вопросам. Одни люди придерживаются более либеральных, другие – более консервативных взглядов. Поэтому можно ожидать, что консерваторы предпочли бы более сдержанную программу социального обеспечения, а либералы – более щедрую. Действительно, когда профессор Стэнфордского университета Джеффри Коэн проанализировал мнения респондентов по поводу описанной выше весьма щедрой программы, то обнаружил, что либералам она понравилась, тогда как консерваторы выступили с резкой критикой.

Но на этом Коэн не остановился. Он показал некоторым консерваторам ту же программу, но с одним дополнением: сообщил, что большинству

республиканцев она понравилась. Он сказал, что программу поддержало 95 процентов республиканцев в Конгрессе и что, по мнению членов Законодательного собрания от республиканцев, она «обеспечивает достаточную финансовую поддержку... не подрывая основ трудовой этики и чувства личной ответственности». Та же полная медицинская страховка, то же гарантированное трудоустройство после окончания срока выплаты пособий, та же беспрецедентная щедрость в целом.

Консерваторам такая программа просто не может нравиться. Она противоречит всему, во что они верят. На самом деле ни одна программа социального обеспечения на тот момент не была более щедрой, чем описанная выше.

И все же консерваторы ее поддержали. Достаточно было убедить их в том, что она понравилась остальным республиканцам, чтобы заставить их полностью изменить свое мнение. Теперь консерваторы были в восторге от этой щедрости – и лишь из-за убежденности в том, что их партия поддерживает программу.

Если вы либерал, то данный феномен, наверное, подтверждает то, что вы давно подозревали. Республиканцы – слабоумные конформисты, безвольно подчиняющиеся своей партии. Они не стараются критически анализировать те или иные вопросы, а просто следуют линии партии. Неудивительно, что республиканцы загнали страну в болото. Демократы более вдумчивые и больше внимания уделяют актуальным вопросам, не так ли?

Но не спешите с выводами. Либералы оказались в такой же степени подвержены социальному влиянию. Когда им просто показывали программу без дополнительных комментариев, они отдавали предпочтение именно ей, а не более сдержанной. Но, получив дополнительные сведения о мнении других людей, они резко изменили свои взгляды. Если либералам говорили, что республиканцам понравилась щедрая программа социального обеспечения, они начинали ее критиковать. А когда либералам показывали более сдержанную программу, но при этом рассказывали, что другие демократы ее поддерживают, они тоже начинали ее хвалить. На самом деле при отсутствии информации о мнении других она нравилась им даже больше, чем щедрая. Отношение людей к программе полностью зависело от того, с кем она ассоциировалась.

Но когда респондентов попросили обосновать свое мнение о программе, практически никто не упомянул о роли своей партии. Они отвечали, что принимали решение, исходя из деталей программы и своей личной концепции управления государством. А как же типичные

убеждения демократов или республиканцев? Все твердили, что они вообще не сыграли никакой роли в этом решении.

И они ошибались. Потому что отношение респондентов не просто немного колебалось в ту или иную сторону в зависимости от мнения других; их точка зрения кардинально менялась в зависимости от того, какая партия поддерживала или критиковала предмет обсуждения. Независимо от степени щедрости или сдержанности программы социального обеспечения, консерваторы поддерживали ее, если думали, что она нравится республиканцам, и критиковали, если думали, что ее поддерживают демократы. Либералы поступали так же, только следовали тому, что поддерживали демократы, и критиковали то, что нравилось республиканцам.

Когда речь шла о политических взглядах, партия была важнее содержания программы.

Откуда берется сигнал?

Выпуская новый компактный кроссовер Element, компания Honda надеялась привлечь внимание молодой аудитории – двадцати с лишним лет. Внедорожник был ориентирован на любителей активного загородного отдыха: откидные спинки, багажник, в который могла бы уместиться байдарка или горный велосипед. В рекламе прослеживался тот же подход: громкая музыка, молодые люди от двадцати до тридцати лет, занимающиеся серфингом, сноубордингом и другими экстремальными видами спорта.

Компания по производству одежды Abercrombie & Fitch тоже проецирует определенный образ. В их рекламе присутствуют черно-белые фотографии сексуально привлекательных молодых людей, отдыхающих на пляже или просто весело проводящих время. В магазинах ощущается такая же аура. Приглушенный свет, привлекательные продавцы-консультанты, стены источают аромат молодости и привилегированности.

Обе компании шлют очевидное послание: если хочешь быть похожим на этих людей, покупай у нас. Ты покупаешь не продукт, а билет в определенный образ жизни и все, что с ним связано. Если вы любите заниматься спортом на свежем воздухе, то Element – это именно то, что вам нужно. Если вы хотите выглядеть привлекательно или встречаться с таким человеком, носите одежду Abercrombie & Fitch.

Но могут ли производители в полной мере контролировать сигналы, посылаемые их брендами?

Honda позиционировала Element как студенческую комнату на колесах

для молодежи, ищущей способ перевозить велосипеды и серфы. Однако автомобиль приглянулся и другим группам населения. Данная модель была не менее популярна среди людей старше тридцати и сорока лет: она идеально подходила для перевозки детей и продуктов. А люди пожилого возраста полюбили ее за удобство посадки, просторный салон и относительно низкую стоимость.

Вскоре Element перестал быть символом активной молодости и начал ассоциироваться с чем-то другим.

Нечто подобное произошло с Abercrombie & Fitch. Но прежде, чем вернуться к истории этой компании, поговорим о маленькой зеленой лягушке.

Трудно быть маленькой зеленой лягушкой мужского пола. Жизнь начинается с огромной плавающей массы икринок рядом с тысячами братьев и сестер. Меньше чем через неделю начинается выход из икринок. Если тобой не пообедает личинка стрекозы или рыба, скоро ты превратишься в головастика и начнешь бороться за каждую крупницу водорослей и любой другой потенциальной пищи. Ты растешь и становишься все более привлекательным для цапель, диких уток и прочей живности, ищущей пропитание. Лишь каждый двести пятидесятый из твоих братьев и сестер выживает и становится лягушкой.

Вот ты дорос до лягушки, но жизнь не стала проще. Теперь нужно искать подходящую самку. А на этом рынке высока конкуренция. Девушки ищут не любви, а того, кто обеспечит симпатичное безопасное местечко для откладывания икры. Самцы с лучшими местами могут получить шанс спариться несколько раз за сезон. Поэтому в конце весны или начале лета ты покидаешь свое комфортное родное болотце и переправляешься на гнездовье в поисках наилучшего уголка в пруду.

Как следует попрыгав по округе, ты наконец его находишь. В лучах заходящего солнца ты видишь свой идеальный уголок. Затененный, с обильной растительностью, не слишком глубокий. Теперь пора воспользоваться голосовыми связками и дать девушкам знать, что ты холост и готов создать семью.

Но прежде, чем тебя находит потенциальная партнерша, ты слышишь шум. Гортанный звук, как будто кто-то щипнул растянутую струну банджо. Почти как у тебя, только ниже и глубже.

Дело плохо. Кто-то собирается вторгнуться на твою территорию.

Звуки, издаваемые зелеными лягушками, зависят от их размера. Чем больше самец, тем глубже голос. А большие лягушки почти всегда

побеждают маленьких в схватке.

Что же делать маленькой лягушке? Как удержать выбранное место?

Оказывается, маленькие самцы имеют в арсенале одну хитрость. Они идут на обман. На небольшой.

Вместо того чтобы повторять обычный клич, маленькая лягушка меняет тактику, издавая звук немного глубже и насыщеннее обычного. Столкнувшись с соперником, претендующим на ту же территорию, маленькие самцы зеленой лягушки издают звук более низкой частоты, из-за чего производят впечатление более крупной и сильной особи.

Это все равно что брать напрокат Mercedes на встречу выпускников или размещать фотографию десятилетней давности в своем профиле на сайте знакомств. Чтобы получить желаемое, маленькие зеленые лягушки блефуют.

Блеф сам по себе не так уж плох. Время от времени все блефуют. Кто же не хочет быть немного умнее, красивее и богаче, чем есть? Поэтому люди покупают вещи, посылающие эти желаемые сигналы.

Но когда слишком многие начинают совершать действия только ради посылаемых ими сигналов или когда кто-то делает это по еще более прагматичным причинам (например, когда пожилые люди выбирают Element), происходит нечто любопытное. Смысл сигнала начинает меняться.

Если одежду марки North Face начинает носить слишком много людей, не имеющих отношения к активному отдыху на природе, – либо потому, что им хочется выглядеть спортивно, либо потому, что просто нравится фасон, – то бренд может утратить свою ценность как признак спортсменов-экстремалов. Хуже того, люди могут начать ассоциировать бренд с подражателями. То, что было признаком одного, может стать признаком другого.

Именно об этом беспокоилась компания Abercrombie & Fitch, когда увидела свою одежду на участнике телешоу «Жара в Джерси» Майке Соррентино. Вот что было написано в ее пресс-релизе:

«Мы глубоко обеспокоены тем, что пристрастие мистера Соррентино к нашей торговой марке может причинить значительный ущерб нашему имиджу. Мы понимаем, что телешоу носит развлекательный характер, но полагаем, что эта связь противоречит духу нашей торговой марки и может огорчить многих наших поклонников. Поэтому мы предложили Майклу Соррентино и продюсерам телешоу «Жара в Джерси» крупную сумму за то, чтобы

данный персонаж выбирал одежду другой торговой марки. Такое же предложение было сделано остальным участникам телешоу, и мы с нетерпением ждем их ответа».

Обычно компании счастливы, когда знаменитости появляются на публике в одежде или с аксессуарами их торговой марки. Но в Abercrombie & Fitch были обеспокоены возможными последствиями ношения их одежды *не той* знаменитостью.

Если бы многие поклонники данного телешоу в подражание любимым персонажам начали носить одежду марки Abercrombie & Fitch, то эта одежда перестала бы быть признаком элиты общества и стала бы признаком чего-то другого. И тогда клиенты, желающие почувствовать себя частью элиты, могли бы отказаться от данного бренда.

Людей волнует не только то, делают ли что-то другие или сколько других это делает, но и кто эти другие.

Заучки с браслетами

Стук в дверь хоть и отвлек ее, но оказался кстати. Последние два часа Карен корпела над домашним заданием по информатике и искала любой повод для перерыва. Она надеялась, что это Кэтрин принесла легкий ужин, но за дверью ее комнаты в общежитии Стэнфордского университета оказались два студента в желтых майках.

– Мы из Стэнфордской группы по борьбе с раковыми заболеваниями, – произнесла девушка, протягивая Карен желтую листовку. – Мы рассказываем студентам, что ноябрь – месяц желтого цвета в Стэнфорде. Мы ходим по общежитиям и напоминаем людям об этом серьезном заболевании и продаем эти браслеты, чтобы собрать средства, – сказала девушка, протягивая Карен пакетик с тонким желтым браслетом. – За браслет мы просим доллар или больше. Все деньги пойдут на исследования в области раковых заболеваний. Если у вас нет доллара, мы примем даже двадцать пять центов. Помогает любая мелочь. У вас есть возможность сделать вклад в общественно важное дело и показать всем, что в этом общежитии живут сознательные члены общества.

– Хорошо, – сказала Карен. – Я возьму браслет. Подержите дверь, пока я схожу за деньгами. – Она вернулась к столу, порылась в верхнем ящике и нашла мятую однодолларовую купюру. – Давайте я возьму еще один для своей соседки.

Она протянула гостям два доллара, а взамен получила два желтых браслета.

– Спасибо, – сказал парень. – Мы надеемся продать как можно больше, чтобы люди узнали о нашей акции. Мы просим вас носить браслет в течение нескольких недель и убедить ваших соседей по общежитию делать то же самое. Это очень нам поможет.

– Конечно, – ответила Карен, прежде чем закрыть дверь и вернуться к учебникам. – Надеюсь, вы продадите все браслеты.

На следующей неделе, возвращаясь с занятия по социологии, она почувствовала исходящий из комнаты отдыха соблазнительный аромат. Она просунула голову в дверь и увидела, что половина ее соседей по общежитию по очереди угощается из различных коробок с пищей, а вторая половина деловито обводит какие-то цифры на листах бумаги.

– Что происходит? – спросила она одну из соседок.

– Ш-ш-ш, – ответила Лиза, – они сказали, что мы не должны показывать друг другу свои ответы. Студенты школы бизнеса проводят какое-то исследование. Ответь на вопросы – и получишь бесплатный кусок пиццы.

Обмен показался ей честным, поэтому Карен взяла анкету у одного из студентов и начала ее заполнять.

Помимо вопросов общего характера (например, во сколько она ложится спать), в анкете спрашивалось, не носит ли она какие-либо предметы, связанные с общественными акциями, например футболку с символами благотворительного марафона или желтый браслет. Карен не носила футболки, но на ее руке красовался желтый браслет, купленный в начале недели, поэтому в этом месте она обвела ответ «да». Ответив еще на несколько вопросов, она положила свою анкету в общую стопку и взяла кусок пиццы.

* * *

Когда люди описывают среднестатистического студента Стэнфорда, мало кто первым использует слово «крутой». «Технарь» – безусловно. «Умник» – возможно. Но «крутой» не будет первым эпитетом. Однако даже среди тех, кто учится на биохимиков или играет в оркестре посредством ноутбука, существует своя иерархия. И в самом низу тотемного столба престижности находится программа SLE.

SLE (Structured Liberal Education), или структурированное гуманитарное образование, – это специальная программа Стэнфордского университета для первокурсников. Кому-то недостаточно учебной нагрузки обычного университетского курса? Первокурсники с

непреодолимой тягой к знаниям могут подать заявку на получение дополнительной академической нагрузки, и тогда их заселяют в отдельный корпус, где они живут, учатся и питаются. Участники этой программы читают дополнительную литературу, посещают дополнительные лекции по таким темам, как, например, мифология Индии и христианство в Средневековье. Каждую осень в их общежитии ставится пьеса греческого драматурга Аристофана «Лисистрата».

Неудивительно, что студентов из этого общежития в университетском городке считают заучками. Нельзя сказать, что их не любят, просто относятся без особого почитания.

Как отреагировали бы окружающие, если бы эти заучки начали делать то же, что и они? Например, если бы на их запястьях тоже появились желтые браслеты? Стали бы люди вроде Карен носить их в дальнейшем или сняли бы, чтобы не походить на ботанов?

Ради ответа на этот вопрос мы с профессором Стэнфорда Чипом Хитом и организовали всю затею с желтыми браслетами.

Сначала мы прошлись по всем комнатам в общежитии Карен, продавая желтые браслеты. Затем другие ассистенты, участвовавшие в нашем исследовании, снова пришли в общежитие, чтобы провести якобы не связанный с ним опрос, позволивший нам определить, какое количество студентов носит браслеты. (За кусок пиццы студенты сделают практически что угодно.)

Затем пришла очередь заучек. Желтые браслеты были распространены среди студентов соседнего общежития, которым как раз оказался корпус структурированного гуманитарного образования.

Наконец, ассистенты вернулись в общежитие Карен после того, как мы продали браслеты умникам, чтобы проверить, продолжают ли Карен и ее соседи по общежитию их носить.

У них было много причин продолжать носить браслеты. Во-первых, это было что-то необычное и символизировало поддержку общественной акции. Во-вторых, для Карен и ее компании браслет не был чем-то неизвестным. Они носили его еще до того, как это стали делать умники. Таким образом, появление желтого браслета на запястьях обитателей соседнего общежития не сообщало Карен и ее соседям никакой новой информации о потенциальной привлекательности этого предмета. Кроме того, одно дело – избегать того, что делают другие, и совсем другое – отказаться от того, что тебе уже нравится. Мотив должен быть очень сильным.

И он был. Несмотря на то, что браслет являлся признаком поддержки

общественной акции, и на то, что людям он уже нравился и они носили его, появление браслета на руках умников заставило их снять свои. Почти треть соседей Карен перестали носить желтые браслеты после того, как это стали делать умники.

Может быть, студенты сняли свои браслеты просто потому, что те им надоели? Нет. Мы продавали желтые браслеты еще в одном общежитии на противоположной стороне университетского городка. Эти студенты присоединились к акции тогда же, когда и Карен с соседями, но они не жили рядом с умниками, поэтому меньше рисковали быть перепутанными с ними и продолжили носить браслеты.

Студенты перестали участвовать в акции не потому, что те истерлись или утратили свой смысл; просто они не хотели быть похожими на ботанов.

Люди выбирают другой путь, чтобы их не приняли за кого-то другого. В ходе одного исследования студенты начали есть меньше конфет, увидев, как толстый человек поглощает их горстями. Представители интеллектуальных профессий перестали называть своих детей «младшими», когда это начали делать люди из рабочего класса. Продажи минивэнов пошли вниз, когда они стали ассоциироваться с мамами юных футболистов. А исполнительные директора высокотехнологичных компаний носят толстовки с капюшоном вместо костюмов, чтобы меньше походить на стереотипных начальников.

Цена неправильной идентификации слишком велика. Футболка с фотографией какой-нибудь малоизвестной группы вроде Asian Spider Monkey на груди – это сильный сигнал. Он помогает познакомиться с другими поклонниками такой же музыки и, возможно, даже найти идеального спутника жизни. («Тебе они тоже нравятся?!»)

Но если модники начнут носить такую футболку, услышав о растущей популярности этой группы, то она утратит свою символическую ценность. Мало того что ты перестанешь выделяться из толпы, так теперь еще и незнакомцы не будут знать, кто ты: поклонник альтернативной музыки или заядлый модник? Тебе нравятся гитарные импровизации или весенняя коллекция Prada? В результате истинные любители инди-рока в такой футболке рискуют остаться без внимания потенциальных единомышленников, да еще придется общаться со странными людьми, которые попытаются обсудить с ними последние модные тенденции.

Ошибочная идентификация приводит к тому, что мы упускаем желаемые контакты и терпим нежелательные. Хуже того, люди могут

принять нас за подражателя, который копирует стиль определенной субкультуры, но не принадлежит к ней.

Но не все случаи ошибочной идентификации равнозначны. Взять, к примеру, политические объединения. Если двигаться слева направо, можно выделить радикалов (крайне левых), либералов, «умеренных», консерваторов и реакционеров (крайне правых). Члены каждой группы не хотели бы, чтобы их путали с другими. Но чем дальше друг от друга отстоят группы, тем дороже обойдется путаница. Конечно, человек, считающий себя либералом, предпочел бы, чтобы его не принимали за «умеренного», но было бы гораздо хуже, если бы в нем видели консерватора. Консерватор испытывал бы такие же чувства, если бы его спутали с либералом.

Следовательно, чем сильнее различие, тем выше цена ошибочной идентификации. Плохо, когда тебя считают тем, кем ты не являешься; но чем меньше твой воспринимаемый образ похож на реальный, тем хуже. Большинство двадцатипятилетних людей не хотят быть похожими на тридцатилетних, но еще меньше им хочется выглядеть на тридцать пять лет (или на семнадцать).

Чем дальше от реальной отстоит воспринимаемая личность, тем выше цена расплаты. Когда ты выглядишь значительно моложе своего биологического возраста, тебя могут не воспринимать всерьез и не повышать по службе. А когда ты кажешься значительно старше своего биологического возраста, тебя могут не приглашать на совместные посиделки или в офисную футбольную команду. Чем сильнее расхождение с действительностью, тем больше неприятных последствий.

Однако выбор иного пути связан не столько с групповой идентичностью, сколько с едва уловимыми социальными характеристиками, передаваемыми определенными сигналами. Подростка вряд ли перепутают с сорокалетним директором компании, а седеющего байкера – с лысеющим бухгалтером. Но если бухгалтеры начнут разъезжать на Harley, чтобы выглядеть круче, то, увидев кого-нибудь на таком мотоцикле, люди с большей вероятностью будут предполагать, что водитель имеет что-то общее с бухгалтером.

Представьте, что вы пришли поужинать в стейк-хаус Hoffbrau. Это семейная сеть ресторанов с филиалами по всему Техасу от Амарилло до Далласа. Поскольку это стейк-хаус, в меню много мясных блюд: от завернутого в бекон филе до ужина по-техасски для двоих (два стейка на блюде жареных луковых колец). В Hoffbrau найдется все, чтобы накормить

даже самого голодного ковбоя. Все из экологически чистой говядины, разделанной вручную, приправленной и обжаренной до совершенства.

Вы выбираете копченое филе. Аромат орешника, румяная корочка со смесью перцев – звучит соблазнительно. Остается выбрать только одно: размер порции.

Вы не очень голодны, а в меню только два варианта: стандартная порция 340 г и дамская порция 225 г. Какую вы выберете: стандартную или дамскую?

Женщине определиться проще. Скорее всего, она закажет дамскую порцию. Действительно, 80 процентов женщин, участвовавших в эксперименте с подобным выбором, выбрали стейк меньшего размера.

Но как поступить мужчине?

Вы не очень голодны, поэтому предпочли бы меньшую порцию. Все-таки 340 г – это почти на 50 процентов больше, чем порция в 225 г. Выбор кажется очевидным.

В конце концов, это всего лишь кусок мяса. Никто не примет мужчину за женщину только из-за того, что он закажет дамскую порцию стейка. Так что мужчины не должны особенно беспокоиться на этот счет.

Но когда специалисты по психологии потребителей предоставили мужчинам такой выбор, 95 процентов выбрали большую порцию. И не потому, что вдруг почувствовали себя голоднее, чем думали. Когда исследователи изменили название меньшего стейка на порцию шеф-повара, мужчины начали с радостью его заказывать. Пока же порция называлась дамской, они отказывались от стейка меньшего размера, боясь показаться недостаточно мужественными.

Белое поведение

Сидни рос в Вашингтоне в середине 1980-х годов и всегда хорошо учился в школе. Он не был самым умным в классе по каждому предмету, но обычно успевал лучше большинства своих сверстников. В таблице успеваемости у него всегда были только «хорошо» и «отлично», и результаты стандартизированных тестов были такими же высокими. Когда в девятом классе проводилось тестирование по основным умениям и навыкам, Сидни набрал гораздо больше баллов, чем средний ученик его возраста; его знания по естествознанию, обществознанию и языку достигали уровня колледжа, а знания по математике и литературе приближались к нему.

Но в начале одиннадцатого класса учителя встревожились. Способности Сидни остались на прежнем уровне, а вот успеваемость – нет.

Если результаты стандартизированных тестов по-прежнему были высокими, то оценки по школьным предметам значительно ухудшились.

Учителя знали, что Сидни может учиться гораздо лучше. Но он не старался. Почему Сидни губил свой потенциал?

Расовые различия в успеваемости выявлены исследованиями и официально задокументированы. Будь то результаты стандартизированных тестов, процент исключений из школы, средний балл аттестата, процент поступления в колледж или его окончания, латиноамериканцы и афроамериканцы нечасто показывают такой же высокий уровень, как их белые соученики. Согласно данным Национальной программы оценки образовательных достижений учащихся (NAEP), афроамериканцы набирают в среднем на 10 процентов меньший балл по чтению и математике. (Повторюсь, это лишь средние показатели, но, учитывая регулярность их повторения, один из путей исправления ситуации – понять, почему она возникает и не исчезает.)

Такие различия в успеваемости обусловлены рядом причин. Одна из них – финансовые возможности. Представители национальных меньшинств чаще оказываются в недостаточно финансируемых школах. Свою роль также играет дифференцированный подход, а точнее дискриминация. Открыто или нет, некоторые учителя и члены школьной администрации занижают стандарты для латиноамериканских и афроамериканских детей, реже их вызывают, чаще отправляют на коррекционные занятия, и все это негативно отражается на успеваемости.

Вдобавок к этим традиционным аргументам есть еще одно более сложное объяснение.

В середине 1980-х годов профессора Сигниция Фордхэм и Джон Огбу изучали взаимосвязь между расовой принадлежностью и успеваемостью в учебе в одной средней школе Вашингтона (округ Колумбия). Школа была расположена в бедном районе города; именно здесь учился Сидни. Как и везде, состав учеников здесь был неоднородным. Кто-то учился хорошо, кто-то нет.

Но когда Фордхэм и Огбу проанализировали академические достижения, они обратили внимание на определяющую роль сигналов социальной идентичности. Чернокожие ученики, получавшие высокие оценки или посещавшие дополнительные занятия, часто подвергались насмешкам в своем окружении и обвинялись в «белом поведении». Сидеть в библиотеке, усердно учиться, стремиться к высоким оценкам – такое поведение ассоциировалось с белыми, поэтому считалось неприемлемым.

Стереотип о несовместимости хорошей успеваемости и принадлежности к афроамериканцам имел много негативных последствий. Подобно Сидни, многие чернокожие подростки имели все задатки для того, чтобы отлично учиться, но переставали стараться, поскольку не хотели подвергаться остракизму со стороны своего социального окружения.

Те, кто продолжал хорошо учиться, скрывали свои достижения. Они притворялись неумными или вели себя как шуты, чтобы никто не обвинил их в излишнем прилежании. Одна хорошо успевающая ученица неохотно согласилась пройти отбор в школьную команду для участия в популярной телевикторине для старшеклассников при условии, что, даже если она наберет проходной балл, участвовать все равно не будет. В итоге у нее оказался один из самых высоких результатов, но она все равно не согласилась представлять свою школу на викторине.

Из заметок Фордхэм и Огбу:

«Чернокожие американцы... начали рассматривать академический успех как прерогативу белых и стали подталкивать, возможно, неосознанно, своих соучеников к тому, чтобы не подражать белым в ученическом прилежании, т. е. не демонстрировать “белое поведение”».

Такой вывод, что неудивительно, вызвал много споров. У исследования Фордхэм и Огбу хватает критиков.

Тем не менее более поздние исследования подтверждают их идеи. Два экономиста проанализировали общенациональную репрезентативную выборку почти из ста тысяч учеников и обнаружили, что связь между успеваемостью в учебе и популярностью среди сверстников варьируется по расовому фактору. У белых подростков высокие оценки ассоциируются с высоким социальным статусом. Белые отличники и отличницы в среднем более популярны среди сверстников, чем белые ученики, успевающие на «хорошо» и «отлично».

Но среди представителей национальных меньшинств взаимосвязь между оценками и популярностью носила другой характер. Чернокожие и латиноамериканцы, учившиеся исключительно на «отлично», были менее популярны среди сверстников. В соответствии с теорией «белого поведения» хорошо успевающие ученики из этнических меньшинств платили социальный штраф за свои старания в учебе.

Оттенок кожи также играет свою роль. Если прилежание воспринимается как «белое поведение», то более похожий на белого

представитель меньшинств теоретически должен быть более уязвим для насмешек и прилагать больше усилий к тому, чтобы не посылать нежелательных сигналов. Они могут сильнее, чем более темнокожие сверстники, переживать из-за возможных обвинений в «белом поведении» и, следовательно, не будут стремиться к высоким оценкам.

Действительно, светлокожие мальчики афроамериканского происхождения не только чувствуют себя менее социально приемлемыми, чем их более темнокожие соученики, но и учатся хуже, имея средний балл почти на половину пункта ниже. Мальчики-латиноамериканцы, менее похожие на латиноамериканцев, более вызывающе ведут себя на уроках, чаще не выполняют домашнее задание и имеют в целом более низкий средний балл.

И дело не только в расе. Несмотря на значительные достижения, женщины по-прежнему в меньшинстве представлены в таких областях, как естествознание, технологии, инженерия и математика. Если среди выпускников вузов девушки составляют почти 60 процентов, то среди занятых в вышеупомянутых сферах – не более 24 процентов.

Помимо материальных ресурсов, дискриминации и других факторов, немалую роль в этой ситуации играют сигналы идентичности. Исследования показывают, что одна из причин низкой заинтересованности женщин в трудоустройстве в таких областях, как математика, естествознание и информатика, – ассоциируемая с этими областями идентичность. По мнению женщин, в сфере информационных технологий преобладают мужчины из числа заучек, фанатов научной фантастики и видеоигр. А поскольку большинство женщин не стремятся к подобного рода идентичности, они избегают данной отрасли и уходят в другие. Беспокойство по поводу нежелательных ассоциаций заставляет многих талантливых и способных девушек, из которых получились бы превосходные программисты, выбирать другие сферы деятельности.

Сигналы идентичности виноваты даже в том, что родители передают ВИЧ своим детям.

В Северной Африке ежегодно тратятся миллиарды долларов на борьбу с ВИЧ и СПИДом, и все равно каждый год рождаются тысячи зараженных малышей. Задача сложна отчасти по той причине, что необходимые лекарства не достигают отдаленных больниц, но самый высокий барьер на пути к решению проблемы – психологический. Будущие матери отказываются принимать лекарства, которые могли бы сохранить жизнь их детям, потому что не хотят признавать своей ВИЧ-положительности. Некоторые заражают своих младенцев через грудное молоко, потому что

отказываются переводить их на искусственное вскармливание, являющееся в некоторых регионах признаком того, что у тебя ВИЧ. Таким образом, повышение уровня общественного здоровья требует не только качественных медикаментов. Оно требует понимания сложных соотношений социального клейма и его смысла.

Когда люди стремятся быть непохожими

Результаты этих исследований поразительны, но вопрос в том, почему в некоторых сферах жизни подобные тенденции наблюдаются чаще, чем в других. Когда афро-американцы пользуются такими же ручками, что и белые ученики, их не обвиняют в «белом поведении», а мужчины без колебаний покупают такие же бумажные полотенца и холодильники, что и женщины. Преступники едят хлеб, но это не заставляет всех нас отказаться от хлеба. Когда же повышается стремление к непохожести и почему?

Как и само стремление к непохожести, ответ на этот вопрос связан с выражением идентичности. Иногда наш выбор более сигнализирует идентичности, иногда – менее.

Взять, к примеру, автомобили. Представьте, что вы должны встретиться с незнакомым человеком и со слов общего приятеля знаете, что он водит внедорожник-универсал марки Volvo. Какие предположения вы сделаете на его счет? Вы сможете себе представить, какой он?

Машина не расскажет о своем владельце всё, но определенно укажет на некоторые его особенности (например, либеральность).

Теперь возьмем для сравнения бумажные полотенца. Если человек покупает полотенца торговой марки Bounty, что о нем можно сказать? Можно ли таким образом определить, либерал он или консерватор и где живет: на побережье или в центральной части США? Вероятнее всего, нет.

Дело в том, что в одних случаях наш выбор больше связан с личностными особенностями, чем в других.

Значимость объекта как сигнала идентичности частично зависит от его видимости для окружающих. Трудно понять, какими бумажными полотенцами или жидкостью для мытья посуды пользуется человек, если только не обыскать его дом. Поэтому подобные вещи сложно использовать для выражения индивидуальности.

А вот одежда и автомобиль куда более заметны, поэтому их с большей вероятностью будут использовать как сигналы идентичности.

Кроме того, чем меньше выбор основан на функциональных аспектах объекта, тем больше он связан с идентичностью. Выбор бумажных полотенец или жидкого мыла во многом зависит от их практических

достоинств. Хорошо ли впитывают влагу бумажные полотенца? Не расслаиваются ли они при использовании? В этом и многих подобных случаях функциональность – первоочередной критерий выбора. Поэтому мы не можем делать предположения об идентичности человека на основании его выбора.

Но в других случаях выбор определяется скорее личными вкусами. В отличие от бумажных полотенец, прическа не выбирается по практической пользе. То же самое можно сказать об автомобилях. Конечно, новая машина надежнее разбитого драндулета и одни автомобили превосходят другие по расходу топлива или количеству посадочных мест, но большинство из них прекрасно довезет вас из пункта А в пункт Б. Выбор, продиктованный личным вкусом, с большей вероятностью будет использован при формировании представлений о человеке.

Люди стремятся к непохожести только тогда, когда выбор воспринимается как сигнал идентичности. Если окружающие не составляют мнение о вас, исходя из того, какие бумажные полотенца вы покупаете, то вам все равно, кто еще покупает такие же. Умники или модники, женщины или мужчины – не имеет никакого значения. Преступникам может нравиться торговая марка Bounty, но это никак не повлияет на ваш выбор. Нет необходимости отказываться от этих полотенец на основании того, кто еще с ними ассоциируется.

Часы за 300 тысяч долларов, не показывающие время

Каждую весну представители лучших часовых домов мира собираются в швейцарском Базеле на Baselworld – ежегодную международную отраслевую выставку. Базель, расположенный на границе Швейцарии, Франции и Германии, – подходящее место для демонстрации идеального сочетания стиля и точности, свойственного представленным там экспонатам. Более ста тысяч участников приезжают посмотреть на самые новые и лучшие изобретения в отрасли – от новейших моделей Rolex до революционных многофункциональных устройств.

В 2008 году посетителей выставки ждало нечто особенное. Известная швейцарская компания Romain Jerome создала настоящий шедевр. В рамках своей коллекции DNA of Famous Legends («ДНК знаменитых легенд») компания уже представляла часы Moon Dust («Лунная пыль»), изготовленные из фрагментов космических летательных аппаратов «Аполлон-11» и «Союз». На циферблате располагалось несколько кратеров, заполненных пылью из настоящих лунных камней, а ремешок был сплетен из волокон от скафандров астронавтов с МКС. При цене в 15

тысяч долларов часы были совсем не дешевыми.

Но новинка от Romain Jerome побила все рекорды своим ценником – 300 тысяч долларов.

Часы Day & Night («День и ночь») – так называлась новая модель – выглядели крайне высококлассно. Частично сделанные из стали, извлеченной из корпуса знаменитого лайнера «Титаник», часы имели не один, а два отдельных турбийона для противодействия влиянию земного притяжения на точность часового механизма.

Но была в этих часах одна странность. Даже не странность, а, скорее, заметная деталь.

Они не показывали время.

На интернет-сайте компании значилось: «Не показывая ни часов, ни минут, ни секунд, „День и ночь“ предлагает новый способ измерения времени, разделяя его на две фундаментально противоположные части: день и ночь». Что ж, хотя бы понятно, темно за окном или светло.

Бесполезные для большинства людей, но идеальные для миллиардера, который никогда не выходит наружу и в доме которого есть все, кроме окон, часы были проданы менее чем через сорок восемь часов.

Можно посмеяться над причудами богачей, но они такие не одни. Немецкая компания Etich Lacher использует похожий подход при изготовлении часов Abacus. Относительно недорогие, 150 долларов, часы показывают время с помощью шарика, свободно катающегося по циферблату, напоминая детский лабиринт. Когда циферблат расположен параллельно земле и совершенно неподвижен, магнит притягивает шарик в выемку на циферблате, соответствующую актуальному времени. Пока часы не окажутся в этом положении, о времени можно только гадать.

Часы, не показывающие время, – лишь один пример нефункционального продукта, или вещи, прямо опровергающей свое практическое назначение. Другой пример – велосипеды без переключения передач.

Сан-Франциско – прекрасный город для велосипедной езды. В нем много холмов, прекрасная погода и хорошо развитая сеть дорожек. Велосипедисты повсюду. Кто-то едет на работу, кто-то занимается спортом, кто-то просто катается в свое удовольствие.

Но приглядитесь к некоторым велосипедам, и вы заметите кое-что неожиданное. У многих нет переключения передач. Безусловно, вы увидите горные велосипеды с десятью скоростями и дорогие дорожные велосипеды с двадцатью одной или даже двадцатью семью скоростями для покорения самых сложных подъемов и спусков. Но посмотрите, на чем ездит большинство хипстеров, и вы увидите, что у них только одна скорость. Некоторые даже пользуются велосипедами с фиксированной

передачей, у которых движение педалей связано с движением заднего колеса. Оно вращается только вместе с педалями, т. е. велосипедист не может перестать их крутить, если хочет ехать вперед. И тормоза нет. Единственный способ остановиться – заблокировать заднее колесо давлением ног на педали и таким образом замедлять движение велосипеда.

Зачем жителям второго по количеству холмов города в мире ездить на велосипеде без тормоза?

Уменьшая или устраняя функциональные преимущества, велосипеды с одной скоростью или часы, не показывающие время, становятся превосходными средствами выражения индивидуальности. Большинство людей приобретает подобные вещи ради их функциональных преимуществ, поэтому нечто лишнее этих преимуществ передает однозначный сигнал идентичности. На велосипеде с десятью передачами может ездить даже ребенок, но освоить односкоростной не всякому под силу. Любой может купить часы, показывающие время, но нужно быть закоренелым индивидуалистом (и располагать иным способом определения времени), чтобы носить часы, лишённые этой функции.

Таким образом, нефункциональность создает барьер для доступа в ограниченный социальный круг. Иногда барьер имеет денежное выражение. Нужно иметь много денег, чтобы купить яхту.

Но бывают и другие барьеры. Например, время. Нужно потратить много времени и сил, чтобы научиться разбираться в вине или во французской философии.

Иногда приходится расплачиваться утраченными возможностями. Африканские косички на голове или многочисленные серьги в бровях значительно усложняют получение высокооплачиваемой офисной должности.

Ценой определенного сигнала идентичности могут быть боль и упорство. Чтобы заполучить кубики пресса, нужно выполнить сотни подъемов корпуса из положения лежа и долгое время лишать себя десерта.

Цена уменьшает вероятность повсеместного распространения. У большинства людей нет денег на покупку яхты, времени на изучение Фуко и силы воли для отказа от простых углеводов.

Но у цены свои преимущества. Она отличает «своих» от подражателей. Тех, кто действительно разбирается в какой-то области, и тех, кто притворяется. Нельзя без подготовки вскочить на велосипед с фиксированной передачей и надеяться, что все сразу получится. Нужно потратить время и приложить силы, чтобы научиться правильно ездить.

То же касается произношения. Возьмем, к примеру, фамилию

Krzyzewsky. Попробуйте прочитать ее вслух.

Поклонники университетского баскетбола с легкостью это сделают. Они сразу поймут, о ком идет речь: о Майке Кржижевски, тренере команды Duke Blue Devils. Они сотни раз слышали эту фамилию из уст различных комментаторов и своих друзей – как поклонников, так и критиков этой команды.

Но человек, не увлекающийся университетским баскетболом, сломает язык, пока будет произносить эту фамилию. Он будет читать по одной букве, и в итоге получится какой-то пронзительный скрежет. Чтобы знать правильное произношение этой фамилии, нужно часто смотреть матчи университетских баскетбольных команд или много общаться с тем, кто их смотрит (либо знать польский язык). Потраченное на это время и есть цена.

Бесспорно, некоторые люди были бы счастливы целый день смотреть игры университетских баскетбольных команд. Если бы вы сказали настоящим фанатам, что это «дорогостоящее» занятие, они рассмеялись бы вам в лицо. Для них это сплошное удовольствие.

Но с ними не все солидарны. И, независимо от вашего отношения к университетскому баскетболу, время, потраченное на приобретение экспертных знаний в этой области, могло бы быть потрачено на что-то другое. Таким образом, требуемое время играет роль цены, отделяющей экспертов от дилетантов.

Цена также объясняет, почему некоторые сигналы со временем не теряют своего значения. Они могли бы входить в моду и выходить из нее, но вместо этого сохраняют актуальность.

Чем дороже что-то обходится, тем с большей вероятностью оно сохранит свою ценность как явный и четкий сигнал. Можно не сомневаться в том, что любой владелец яхты богат, а человек, едущий на велосипеде с фиксированной передачей, разбирается в велосипедах. Дело в том, что чем выше цена обладания каким-то сигналом, тем меньше шансов, что его присвоят аутсайдеры. Уменьшая вероятность заимствования, цена одновременно повышает ценность сигнала как маркера, по которому истинного обладателя определенной характеристики можно отличить от того, кто ее лишен.

Взять, к примеру, стрижку ирокез. Многие хотели бы обрести более брутальную внешность, но не все готовы ради этого сбривать почти все волосы на голове за исключением узкой полоски по центру. С такой прической достаточно сложно получить квалифицированную работу или найти спутницу жизни. Конечно, когда знаменитости вроде Дэвида

Бэксхем и Криштиану Роналду начали носить смягченный вариант ирокеза с более коротким ершиком и без выбритых висков, им начали подражать разные модники и стилияги, но на оригинальный вариант стрижки они все же не решились.

Благодаря этому ирокез сохранил свою ценность как признак принадлежности к определенной субкультуре. Цена этого сигнала достаточно высока, чтобы отпугнуть представителей большинства. Дорогостоящие сигналы с большей вероятностью сохраняют свое символическое значение.

Иван Арпа, генеральный директор компании, изготовившей часы за 300 тысяч долларов, сказал: «Любой может купить часы, показывающие время. Но только истинный ценитель способен приобрести те, которые этого не делают».

Когда дорогое и дешевое выглядит одинаково

Когда мы предложили Мэтту ответить на пару наших вопросов, он с радостью согласился. Студент Техасского университета в Остине, Мэтт изучал социологию и надеялся однажды пробиться в музыкальную индустрию. Но учеба стоила дорого, поэтому в момент нашего знакомства он протирал столики в местном ресторане ради дополнительного заработка. Когда мы предложили ему 5 долларов за ответы на пару вопросов, Мэтт поспешил воспользоваться предложением. Он вынул ручку из сумки, устроился за ближайшим столиком и принялся читать инструкции:

«Мы изучаем вопрос восприятия товаров. Сначала оцените, насколько вы согласны со следующими утверждениями по поводу своих познаний в моде: „Я хорошо разбираюсь в моде“, “Я часто думаю о модных тенденциях” и т. д.»

Мэтт не считал себя модником. Он плохо разбирался в одежде, никогда не читал статьи о современных тенденциях и вообще был равнодушен к этой теме. Последней купленной им «модной» вещью была странная блестящая рубашка, на приобретении которой настояла его девушка. В большинстве вопросов Мэтт отметил вариант «категорически не согласен» и перешел на следующую страницу.

«Вам будут показаны изображения различных сумок. Попробуйте их оценить. Рядом с каждым изображением напишите сумму в долларах, отражающую ее возможную, на ваш взгляд, стоимость».

«Сумки? Об этом я точно ничего не знаю», – подумал Мэтт, тем не менее решил попробовать.

На первой сумке стоял логотип Prada, и Мэтт припомнил, что так вроде бы называется известный итальянский бренд. Он написал «700 долларов». Вторая сумка была покрыта логотипами Gucci, поэтому рядом с ней он написал «650 долларов».

Затем он перешел к третьему изображению. Сумка была золотистого цвета и выглядела так, будто сделана из какого-то плетеного материала. Но на ней не было никаких опознавательных знаков. Она выглядела почти как дешевая пляжная сумка, в которой мы таскаем разные необходимые мелочи во время отпуска.



Рядом с этим изображением Мэтт написал «20 долларов». Потом подумал и решил, что 20 – это слишком много. Он зачеркнул «20», написал «15 долларов» и перешел к следующей сумке.

До промышленной революции большинство товаров изготавливалось вручную. Семьи сами выращивали хлопок и лен, делали нитки и ткали полотно. Учитывая сложность отлива металлических деталей, все существовавшие на то время механизмы состояли из деревянных компонентов. Труд был ручным, долгим и утомительным.

С появлением станков, парового двигателя и других технологий мир

начал медленно, но верно меняться. Самолетный челнок, прядильная машина периодического действия и прочие устройства позволили перенести ткачество из частных домов в большие специализированные фабрики. Волокноотделитель позволил выполнять годовой объем работы за неделю. Предприниматели стали обхаживать изобретателей, побуждая их создавать все более новые и мощные машины.

Технологический прогресс привел к возникновению нового социального класса. Повысился не только уровень жизни, но и социальная мобильность. До того момента общественный статус был явлением относительно статичным. Богатство передавалось по наследству. Титулы переходили из поколения в поколение, а с ними – и соответствующее положение в обществе. Человек был лордом, потому что его отец, дед и прадед были лордами. Одни владели землей, другие на ней работали, и перейти границу между двумя сословиями было практически невозможно.

Промышленная революция все изменила. Если раньше ты либо был богатым, либо не был, то теперь ты мог им стать. И для этого не нужно было владеть землей. При должном сочетании ума, смелости и везения можно было за короткое время сколотить небольшое состояние. Богатство отделилось от социального класса, и появилось сословие нуворишей.

Нуворишами, или новыми богачами, называли новый сегмент общества, возникший в результате научного, технологического, промышленного прогресса и связанной с ними сумятицы в обществе. Эти люди не получали состояние по наследству от высокопоставленных родственников, а зарабатывали его сами, что позволяло им, будучи рожденными в более низком социальном сословии, потреблять товары и услуги, когда-то доступные только людям более высокого общественного положения.

Но им недостаточно было просто покупать дорогие вещи. Нувориши жаждали не только богатства, но и соответствующего статуса. Богатство зачастую невидимо. Никто, кроме вас (и, возможно, вашей жены), не знает, сколько денег на вашем банковском счете. А статус, в свою очередь, социален. Он отражается в глазах окружающих. Он выражается в уважении со стороны социального окружения.

Поэтому нувориши принялись за демонстративное потребление. Вместо того чтобы покупать дорогую еду, посуду и другие невидимые за пределами частного дома вещи, они приобретали товары, недвусмысленно показывавшие их богатство всем вокруг. Товары и услуги интересовали их не с точки зрения практической пользы, а с точки зрения статуса и престижа.

* * *

Видимые сигналы ускоряют идентификацию. Нужно быть достаточно богатым, чтобы купить зубную пасту за 10 тысяч долларов, но даже если бы вы это сделали, то никто бы не узнал. Автомобили и одежда более заметны для окружающих, благодаря чему становятся более частыми средствами демонстрации статуса.

Бренды еще больше облегчают эту задачу посредством броских логотипов и узоров. Классные кроссовки с большой «галочкой» на боку или дорогой пиджак в фирменную «клетку» Burberry бросаются в глаза и могут быть использованы как сигналы идентичности.

Справедливо предположить, что более дешевые товары должны иметь менее заметные опознавательные признаки. Конечно, многие хотят дать понять окружающим, что на них одежда фирмы Burberry, но не всем хотелось бы сообщать о том, что на них вещи из местного сетевого супермаркета. Отсюда можно предположить прямо пропорциональную зависимость между ценой и заметностью логотипа. Более дешевые товары должны иметь небольшие логотипы, а более дорогие – большие и заметные.

Но когда мы с профессором Морганом Уордом проанализировали сотни товаров, обнаружилось нечто иное. Мы выбрали две основные категории модных аксессуаров: солнцезащитные очки и сумки – и систематизировали сотни образцов, обращая особое внимание на стоимость и наличие логотипа или названия бренда на продукте.

В более дешевых продуктах бренд почти никогда не определялся. Например, лишь две из каждых десяти пар солнцезащитных очков стоимостью ниже 50 долларов имели название бренда или логотип. По мере увеличения цены бренд становился более заметным. Почти девять из десяти пар солнечных очков стоимостью от 100 до 300 долларов имели опознавательные знаки производителя. Но по мере дальнейшего увеличения цены опознавательные знаки становились все менее заметными. Лишь три из десяти пар очков стоимостью более 500 долларов имели логотип или название бренда.

Сначала зависимость между ценой и заметностью логотипа была прямо пропорциональной, а в какой-то момент она становилась обратной.

Неудивительно, что отсутствие логотипа (и ценника) затрудняло идентификацию товара для непосвященного наблюдателя. Когда мы попросили обычных людей вроде Мэтта угадать стоимость разных сумок, их ответы сильно зависели от логотипов и других видимых характеристик

брендов. Когда товары были украшены хорошо различными логотипами, респонденты могли сделать некоторые предположения об их стоимости. Они не называли точную цену, но могли отделить более дорогие вещи от более дешевых. Они знали, что сумка Gucci дороже сумки Gap.

Но стоило убрать все логотипы, и респонденты совсем растерялись. Они не могли отличить сумку стоимостью 2 тысячи долларов от вещи ценой всего 20 долларов^[11].

Если покупатели так увлечены демонстративным потреблением, зачем кто-то станет платить тысячи долларов за то, что большинство обывателей приняло бы за дешевку?

Можно поспорить, что люди приобретают продукцию дорогих брендов из-за более высокого качества, но это не объясняет повышенной стоимости продукции люксовых брендов с менее заметными опознавательными знаками. Например, на более дорогих моделях Mercedes эмблема на капоте имеет меньший размер. С каждым дополнительными 5 тысячами долларов стоимости логотип уменьшается на сантиметр. Сумки Gucci и туфли Louis Vuitton демонстрируют ту же закономерность. Люксовые товары с менее заметными логотипами стоят дороже. Цена менее громких сигналов выше.

Может быть, богачи просто не любят логотипы?

Если некоторые товары буквально тычут своим логотипом в лицо, то другие передают менее очевидные сигналы. Все туфли марки Christian Louboutin имеют красную подошву, а у рубашек Coton Doux на внутренней стороне воротника или под манжетами часто можно найти ткань с особым рисунком. Один производитель кожаных сумок и аксессуаров использует одинаковый плетеный рисунок на многих своих товарах.

Более заметные логотипы и названия брендов эффективнее передают сигнал широкой общественности (потому что их легче увидеть и распознать), но не все замечают менее очевидные сигналы. Большинство людей не обращает внимания на подошву чужой обуви, и спрятанные под воротником или манжетом вставки из другой ткани тоже могут остаться незамеченными. Рядовые обыватели часто не видят этих сигналов, так же как человеческое ухо не слышит звуки собачьего свистка.

Неразличимость сигнала для широкой общественности может показаться его недостатком, но она также имеет скрытое преимущество. Громкие сигналы легче распознать, но, как следствие, их легче подделать или скопировать чужаку.

Сумка, покрытая логотипами Louis Vuitton, заставит стороннего

наблюдателя предположить, что вы богаты. Но, будучи хорошо узнаваемыми, такие явные сигналы с большей вероятностью имитируются людьми, которые не богаты, а лишь хотят казаться таковыми.

Посмотрите, какие товары чаще всего подделывают. Пройдитесь по Канал-стрит в Нью-Йорке или просмотрите веб-сайты, специализирующиеся на продаже контрафакта, и вы увидите, что там представлены сумки не всех торговых марок. Чаще всего копируются товары с более выразительными логотипами. Покупателю подделки нужен сигнал, посылаемый определенным брендом, поэтому чем больше логотип или чем очевиднее отличительные особенности торговой марки, тем больше шансов, что эти вещи начнут подделывать. Покупателям подделок важно не столько качество, сколько статусное значение этой сумки.

Как следствие, инсайдеры – т. е. люди, хорошо знающие ту или иную область, – предпочитают менее явные сигналы. Они не так хорошо заметны, но помогают отличить действительно «своего» от подражателя. Если люди, желающие казаться богатыми, покупают сумки, покрытые логотипами Louis Vuitton, то эти логотипы перестают быть сигналом богатства. Поэтому настоящие богачи могут стремиться к непохожести и использовать более скрытые маркеры, узнаваемые только другими инсайдерами.

Несмотря на свою неразличимость для большинства, скрытые сигналы образуют тайную систему связи с другими знатоками и истинными ценителями. Многие люди не заметили бы характерного плетения сумок Bottega Veneta, но настоящие модники умеют распознавать неявные отличительные особенности.

Действительно, когда мы попросили людей, изучающих моду и стиль, определить стоимость сумок, у них не возникло таких затруднений, как у Мэтта. Они не только в точности назвали стоимость сумок с логотипами, но и распознали сумки с малозаметными отличительными признаками. Даже без больших логотипов они отличили дорогие товары от дешевых.

Часы Rolex – всем известный символ статуса. Но именно по этой причине настоящие любители обычно предпочитают нечто менее популярное. Часы Vacheron Constantin ускользнут от радаров большинства обывателей, но истинные ценители часов распознают сигнал и восхитятся выбором.

Помните ту простовато выглядевшую сумку, оцененную Мэттом в 15 долларов? На самом деле это была сумка Bottega Veneta за 6 тысяч долларов. Но если большинство обычных студентов не замечало неявных сигналов, то истинные знатоки моды сразу же узнавали бренд.

И это приводит нас к выгодам подделывания.

Почему Louis Vuitton следует поддерживать контрафакцию

Если вы никогда не видели пакет для мусора от Louis Vuitton, то вот вам подарок.



Мы говорим не о модели Raindrop Besace – водонепроницаемой дамской сумочке за 1960 долларов, имеющей такой вид, словно она изготовлена из материала для мусорных пакетов. Мы говорим о настоящем мусорном пакете, предназначенном непосредственно для упаковки отходов.

Эти коричневые пакеты, украшенные знаменитыми ромбами и цветами с четырьмя лепестками, можно назвать идеальным подарком для фаната изысканности, для того, кто считает, что его мусор лучше, чем у всех остальных.

Но прежде, чем сетовать на то, что мир катится в пропасть, присмотритесь к фотографии. Обратите внимание, что на пакете отсутствуют отчетливые буквы LV, входящие в традиционную монограмму бренда. При пристальном изучении можно заметить совсем другие буквы: VO.

Эти пакеты выпущены вовсе не компанией Louis Vuitton. Это фальшивка.

От Louis Vuitton до Lego, от Rolex до Ray-Ban почти 10 процентов объема мировой торговли составляют контрафактные товары. Половина триллиона долларов в год уходит преступникам, а не крупным компаниям и брендам. Эта цифра превышает годовой объем производства Норвегии, Польши или Бельгии. Только в США контрафакция обходится легальному бизнесу в 200 миллиардов долларов в год. В конце 1990-х годов компания по производству зажигалок Zippo из-за подделок потеряла треть своей выручки.

Но дело не только в потерянной выручке. Недовольство потребителей качеством поддельного товара наносит вред репутации бренда. Повсеместное распространение контрафактной продукции подрывает статус эксклюзивности. Из-за доступности дешевых альтернатив потребители не хотят платить полную цену за официальную продукцию бренда.

Загляните в любой крупный морской порт мира, и вы сможете оценить реальные масштабы проблемы. Морские контейнеры с маркировкой «Дом и сад» заполнены тысячами поддельных сумок. «Стройматериалы» оказываются бесчисленными коробками с поддельными кроссовками.

Интернет лишь упростил и ускорил распространение контрафактной продукции. Теперь преступники продают свои изделия напрямую непосредственным потребителям. Таможенные службы пытаются закрывать интернет-сайты, через которые распространяются фальшивки, но на их месте вскоре появляются новые. И речь идет не только о мелких сайтах-однодневках. Проведенное в 2008 году исследование показало, что все сумки Louis Vuitton и духи Dior, продаваемые на интернет-аукционе eBay – подделка. Восемь из десяти товаров, выдаваемых за продукцию компании Tiffany & Co, тоже оказались контрафактом. Мы имеем дело с

бескрайним океаном незаконных товаров.

Неудивительно, что производители модных товаров прилагают все силы к борьбе с изготовителями и распространителями контрафактной продукции. Некоторые компании, такие как Louis Vuitton, стараются запатентовать свои фирменные рисунки, например повторяющийся узор из переплетенных LV. Другие компании разрабатывают изделия, которые труднее подделать. Dolce & Gabbana использует сложную антиконтрафактную систему, включающую в себя сертификат подлинности, фирменную голограмму на этикетке и клеймо из нитей, реагирующих на ультрафиолетовый свет.

Когда защитные меры не помогают, компании прибегают к помощи юристов и начинают преследовать в судебном порядке как самих изготовителей контрафактной продукции, так и розничных продавцов. Только в 2004 году международный холдинг LVMH потратил 20 миллионов долларов на борьбу с черным рынком, проведя более шести тысяч рейдов и более восьми тысяч судебных процессов по всему миру.

В целом производители модных товаров стараются сделать все, чтобы их продукцию не подделывали, поскольку считают, что это плохо для их бизнеса.

Но может ли контрафакция быть полезной? Могут ли бренды получать выгоду от существования подделок?

Когда два профессора юриспруденции попытались ответить на эти вопросы, ответы неожиданно оказались положительными. И причина была связана со статусными сигналами.

Люди, особенно следящие за тенденциями моды, равнодушны к тому, что говорит о них их одежда. Они хотят идти в ногу с мировыми трендами или хотя бы не носить то, что вышло из моды.

Но если бы статусный сигнал модных стилей никогда не менялся, у людей не было бы необходимости покупать что-то новое. Они годами носили бы одни и те же ботинки UGG или узкий галстук. Если бы эти предметы одежды всегда являлись признаками моды и стиля, ни у кого не было бы причин заменять их чем-то другим до тех пор, пока они не изнашиваются.

Большинству потребителей такое положение вещей пришлось бы по душе, но производители и продавцы модных товаров вряд ли пришли бы в восторг. Упала бы выручка от продаж; пришлось бы сокращать рабочие места.

И тут на помощь приходят изготовители контрафакта.

Производя и распространяя подделки, пираты ускоряют устаревание

модных товаров. Низкокачественная подделка может опорочить оригинальное изделие, но из-за доступности контрафакция также меняет смысл обладания вещью того или иного стиля или бренда. Если каждый может купить вещь, похожую на модную в этом сезоне модель сумки Louis Vuitton, то сигнал, посылаемый обладателем оригинальной сумки, теряется. Благодаря невысокой цене вокруг появляется слишком много «таких же» сумок, и оригинал перестает выдавать в своей обладательнице законодателя моды. Сумка Louis Vuitton становится признаком потребителя товаров массового производства или того, кто хочет выглядеть модно. И тогда истинные модницы, чтобы снова выделяться из толпы, покупают что-то другое.

То же происходит и с языковыми средствами. Подростки начинают использовать какие-то новые сленговые слова и выражения. Через какое-то время их заимствуют родители, чтобы выглядеть современными. Но переход явления в другую социальную или возрастную группу меняет его значение. Что когда-то было символом «крутости», стало символизировать попытку выглядеть «круто». И к тому времени, как эти слова и выражения проникают в речь бабушек и дедушек, молодежь уже давно придумала что-то новое.

В стремлении показать свою прогрессивность компании хватаются за любые новые концепции управления: шесть сигм, тотальный менеджмент качества и т. д. За крупными предприятиями подтягиваются подражатели: меньшие фирмы начинают копировать все, что делают «новаторы». Но когда подражателей становится слишком много, концепция теряет свою ценность как сигнал новаторства. Поэтому те, кто хочет выделиться из толпы, вынуждены двигаться дальше.

Как следствие, те или иные явления, становясь символами идентичности, сначала входят в моду, а затем устаревают. Сначала небольшая группа людей начинает использовать какую-то фразу или одна компания берет на вооружение революционный метод управления. Если эти первопроходцы пользуются популярностью, если их считают прогрессивными, то другие начинают им подражать ради приобретения такого же статуса. И по мере расширения круга подражателей те фразы, методы управления или иные культурные явления входят в моду и становятся популярными.

Но с появлением первых подражателей сигнал начинает меняться. Что однажды было признаком новаторства, то начинает символизировать что-то другое. Поэтому первопроходцы перестают пользоваться данным явлением, чтобы не подавать нежелательные сигналы идентичности. Это

лишь ускоряет изменение значения сигнала. В конечном итоге даже последователи отказываются от данного явления, поскольку его первоначальный смысл полностью утерян. Популярное явление выходит из моды.

Мода часто меняется, но контрафакция ускоряет этот процесс. Способствуя повсеместному распространению модных новинок, подделывание заставляет их выходить из моды. Но тем самым пиратство поддерживает стремление потребителей к чему-то новому. Как однажды заметил Шекспир, «мода изнашивает одежду быстрее, чем люди».

Практическое применение социального влияния

Печально, что из-за нежелательных сигналов идентичности представители расовых меньшинств отказываются от академических достижений, а женщины не хотят получать медицинскую помощь. Но при грамотном применении этот феномен может послужить стимулом к принятию правильных решений.

Объявления социальной рекламы, особенно в сфере здравоохранения, часто сфокусированы на информации. Сюжеты и плакаты, нацеленные на борьбу с курением, описывают негативное влияние никотина на здоровье; кампании по борьбе с наркотиками призывают родителей рассказывать детям об опасности употребления наркотических средств. Предполагается, что информация такого рода заставит людей изменить свое мнение. Расскажи человеку о негативных последствиях курения, употребления наркотиков или нездорового питания, и он одумается и исправится.

К сожалению, получение дополнительных знаний не всегда приводит к более взвешенному решению. Курящие подростки осведомлены о рисках, но все равно курят. Дети знают, что конфеты и чипсы вредны для здоровья, но на их поведении эти знания никак не отражаются.

Гораздо эффективнее формировать ассоциации между желаемым поведением и референтной группой, или целевой идентичностью. Попай всегда ел шпинат, чтобы превратиться в суперсилача, и, согласно одной теории, эта ассоциация на треть увеличила потребление шпината в США.

Рекламщики уже давно знают об этом эффекте и связывают звезд вроде Майкла Джордана со всем подряд – от обуви до еды и безалкогольных напитков. Хотите походить на Майка? Этот продукт вам поможет. Если кумир что-то делает, поклонники захотят ему подражать [\[12\]](#).

Не менее эффективна ассоциация с нежелательной идентичностью. Злоупотребление алкоголем представляет собой серьезную проблему в университетских городках. Часто студенты пьют больше, чем следовало

бы, что приводит ко всевозможным происшествиям и заболеваниям.

В попытке справиться с этой проблемой мы с поведенческим психологом Линдси Рэнд изменили образ, ассоциировавшийся у некоторых студентов с употреблением алкоголя. Мы отправились в студенческие общежития и расклеили плакаты с изображением молодого человека, похожего одновременно на «ботана», мечтающего попасть в студенческое братство, и на шкипера из «Острова Гиллигана», с бутылкой спиртного в руке. Плакаты призывали студентов: «Подумай, прежде чем пить! Ты же не хочешь выглядеть, как он?» Связав злоупотребление алкоголем с образом, ассоциации с которым студенты избегали, мы надеялись повлиять на их поведение.

И уловка подействовала. По сравнению с теми студентами, которым показывали плакаты с традиционными информационными призывами (ежегодно 1700 студентов умирает от связанных с алкоголем травм, поэтому «подумай, прежде чем выпить; здоровье бесценно»), студенты, которые видели плакаты, связывающие злоупотребление алкоголем с нежелательным образом, стали пить на 50 процентов меньше.

С помощью той же идеи мы попытались склонить людей к более здоровому питанию. Мы подходили к постоянным посетителям в одном местном ресторане и напоминали некоторым из них, что те люди, на которых они обычно не хотят быть похожими, употребляют очень много нездоровой пищи. Когда возникла ассоциация с нежелательной идентичностью, люди стали выбирать полезные салаты вместо жирных гамбургеров. Изменение смысла сигнала поспособствовало оздоровлению.

Вмешательства такого рода, основанные на сигналах идентичности, могут оказаться эффективными в различных контекстах. Рассуждая о негативных последствиях стереотипа «белого поведения», президент Обама сказал, что Америке нужно «искоренить то ложное убеждение, что чернокожий ученик с книгой в руках стремится быть похожим на белокожего».

Но чтобы изменить стереотип, недостаточно убрать из языка одно выражение. Нужно изменить образ, ассоциируемый с академическим успехом, чтобы в нем четче фигурировали представители национальных меньшинств.

В школах, где большинство учеников составляют афроамериканцы, негативная взаимосвязь между высокой успеваемостью и социальным статусом естественным образом ослабляется. Поскольку подавляющая часть лучших учеников представлена афроамериканцами, их сравнение с

белыми теряет смысл. Когда чернокожие ученики один за другим стремятся к успеху в учебе, нельзя утверждать, что прилежание – прерогатива белых.

Правильно разработанные программы тоже могли бы изменить значение сигналов идентичности в нужном направлении. В случае с недостаточным присутствием женщин в научных, технологических, инженерных и математических специальностях есть простое решение – изменить обстановку. В исследованиях девушки охотнее записывались на курсы информатики, когда кабинет был украшен журналами общего содержания, комнатными растениями и прочим нейтральным декором (а не стереотипными мужскими атрибутами вроде плакатов со сценами из «Звездных войн» и научно-фантастических произведений) или когда они общались со студентом факультета информатики, одетым в обычную одежду (а не в футболку с цитатой из тех же «Звездных войн»). Благодаря нейтральной обстановке или выглядящему отлично от стереотипа собеседнику девушки чувствовали себя в своей тарелке. Привлечение внимания к преуспевающим в учебе представителям этнических меньшинств, особенно пользующимся популярностью, должно произвести такой же эффект. Ассоциирующаяся с определенным поведением или действием идентичность часто не менее важна, чем его более практическая ценность.

Сигналы, ассоциируемые с чем-то постыдным, помогают понять отношение людей к рискам для здоровья. Чем более чувствительным к какой-то болезни считает себя человек, тем с большей вероятностью он пройдет обследование и изменит свои привычки. Но если в списке возможных способов заражения появляется причина, ассоциируемая с порочным поведением (например, незащищенный половой контакт), то люди, как ни странно, реже допускают мысль о возможном заражении и с меньшей вероятностью проходят обследование.

Как только к трем вполне невинным способам заражения (таким, например, как нахождение в местах большого скопления людей) добавилась еще одна причина – с клеймом неприличия, – количество респондентов, считавших, что у них есть риск заболеть, сократилось на 60 процентов. Расширение списка возможных путей распространения болезни должно увеличить риск (ведь способов стало больше), но люди менее охотно признают возможность заражения, потому что дополнительный способ связан с осуждаемым поведением.

* * *

В целом управление сигналами идентичности играет ключевую роль не только в повышении популярности продукта или явления, но и в ее сохранении. Если люди поддерживают какое-то движение или покупают продукт потому, что им нравится связанный с ними имидж, то популярность и продажи будут расти в геометрической прогрессии по мере появления новых поклонников.

Но так же быстро все может рухнуть. То, что сегодня круто, завтра может устареть, когда публика переключится на очередную модную новинку.

Британский бренд класса люкс Burberry столкнулся именно с такой проблемой. Долгое время он был фаворитом сидящих директоров, увлекающихся гольфом, но в начале 2000-х годов значение сигнала изменилось. Фирменная бежево-черная клетка стала униформой малообразованных, слепо следующих моде представителей рабочего класса, футбольных болельщиков, склонных к пьянству и дебошам. Таксисты отказывались обслуживать клиентов в бейсболках Burberry, и к моменту появления фотографий, на которых страдающая наркотической зависимостью звезда «мыльных опер», с ног до головы облаченная в эту клетку, вынимает наряженную в клетчатую юбочку дочь из такой же клетчатой коляски, первоначальные постоянные клиенты Burberry переключили внимание на другие бренды.

Чтобы вернуть бренду прежний лоск и славу, новый генеральный директор компании Энджела Арендс не только приняла радикальные меры против производителей подделки, но и отказалась от повсеместного использования фирменного узора. Клетка была убрана с 90 процентов товара. Если она и использовалась, то скорее на подкладке, чем на лицевой стороне изделий.

И стратегия сработала. Доходы резко возросли, и компания вернула себе прежний статус. Сделав отличительные особенности бренда менее заметными, компания сохранила статус высокого качества, но стряхнула всех подражателей, которых в вещах этого бренда интересовал только посылаемый ими сигнал.

Другое решение – предложение нескольких товарных линий. Многие семьи приобретают Toyota Camry – надежный и безопасный автомобиль. Но это может отпугнуть потребителей из других категорий. Если вы только что получили повышение и хотите продемонстрировать свой успех окружающим, то покупка автомобиля, ассоциирующегося с папашей из пригорода, не выполнит эту задачу.

Поэтому компания Toyota придумала Lexus. Под этой маркой

выпускаются люксовые автомобили с более богатой комплектацией и более высокой стоимостью. Отчасти такая политика необходима для привлечения тех покупателей, которым нужно что-то посOLIDнее Camry. Но отчасти дело в идентичности. Lexus предлагает тем людям, которые водили нечто вроде Camry, отличаться от других семей с их Camry. Способ подняться на одну статусную ступеньку выше, но сохранить верность бренду Toyota.

Scion, еще один бренд компании Toyota, предлагает нечто подобное молодым водителям, стремящимся подчеркнуть свою молодость и мобильность. Сами автомобили отличаются от традиционных моделей Toyota, и статусное значение у них другое. Водитель Scion воспринимается не так, как водитель классических моделей Toyota, и наличие различных дочерних брендов позволяет корпорации удерживать лидерство в разных сегментах рынка, предлагая каждому из них желаемые и отличные друг от друга сигналы.

Управлять значением сигнала можно также путем расширения ассоциируемой идентичности. Республиканцы неохотно поддерживают инициативы либералов, а демократы так же относятся к инициативам консерваторов. Но когда вопрос представляется как относящийся к правам человека в целом, это позволят вывести его за рамки партийных пристрастий. Чем шире образ, тем большее число людей он привлекает. И, поскольку он ассоциируется с более широкой идентичностью, меньше шансов, что люди будут его избегать.

Мы с вами рассмотрели два вида воздействия социального влияние на поведение: подражание и стремление к непохожести. Но есть и третий путь. В нем сочетаются два предыдущих.

Глава 4. Похожие, но разные

Два раза в год где-то в Европе проходит тайное совещание. Представители из разных стран собираются в некоем месте и в течение нескольких дней совещаются, пока не придут к единому решению. Проводятся презентации, происходит обмен аргументами и голосование.

Это не совещание по вопросу ядерных вооружений и не саммит G8, тем не менее данное событие оказывает большое влияние на нашу повседневную жизнь. На этом совещании определяется цвет года.

С 1999 года пророки от мира цвета собираются, чтобы миропомазать оттенок, который будет царить на подиумах и полках магазинов в ближайшие двенадцать месяцев.

В 2014 году цветом года стал оттенок номер 18–3224, известный как сияющая орхидея. Этому насыщенному энергией оттенку лилового с нотками розового приписывалась способность стимулировать «творчество и оригинальность».

В 2013 году цветом года был изумрудный – роскошный зеленый, символизировавший благополучие, равновесие и гармонию. Его предшественниками были бирюзовый, цвет жимолости и «мандариновое танго».

Организатор этой встречи – компания Pantone, создавшая стандартизированную систему подбора цвета, используемую во многих отраслях. Компания заранее проводит опросы среди производителей, розничных продавцов и дизайнеров по всему миру, чтобы узнать, какие цвета те планируют использовать в будущем году и какие из них чаще всего замечают в своем окружении. Впоследствии полученная информация систематизируется, сортируется и обсуждается участниками встречи, а ее результаты публикуются в Pantoneview – цветовом каталоге стоимостью 750 долларов, который приобретают все: от Gap и Estée Lauder до дизайнеров упаковки и флористов^[13].

Эти компании надеются предсказать, какой цвет будет на пике моды в следующем году. Достаточно сложно определить, какие джинсы будут популярны: зауженные или расширенные книзу – и какие цветы будут пользоваться повышенным спросом: тюльпаны или розы. С цветом все еще сложнее. Какие тюльпаны захотят приобрести покупатели: фиолетовые или

красные? Какие джинсы будут лучше продаваться: серые или классические черные?

Учитывая долгий период освоения новой продукции, с цветовой гаммой нужно определиться заранее. Фермеры должны посадить в землю нужные луковицы, а фабрики – заказать нитки нужного цвета. И никто не хочет в конце сезона вынуждено распродавать по сниженной цене стопки непопулярного товара.

Сделать ставку на правильный цвет очень важно, но при этом компаниям и дизайнерам трудно угадать, какой цвет будет популярным. Каждое предприятие получает лишь крошечный кусочек целого информационного пирога. Они видят, что покупают люди, на примере небольшого набора товарных категорий в небольшом наборе стран.

Поэтому компании обращаются к Pantone за помощью, чтобы сделать информированные предположения. Pantone собирает огромный массив данных по всему миру и предлагает централизованную, объективную (будем надеяться) перспективу. Она дает компаниям более полное представление о том, что входит в моду и что может произойти дальше, предсказывает, какие цвета будут популярными в будущем.

Однако если проследить цвета года за последнее время, можно заметить любопытную закономерность. «Мандариновый танго», цвет 2012 года, выглядит поразительно похожим на «тигровую лилию» – цвет предыдущего года. И, если не прищуриваться, бирюзовый, цвет 2010 года, – копия аквамарина, ставшего лидером несколькими годами ранее.

Может ли культурная эволюция разворачиваться по какой-то схеме? Может ли популярное сегодня повлиять на то, что станет популярным завтра?

Предсказание будущих хитов

Хиты случаются во всех отраслях. Появляются фильмы, которые бьют рекорды кассовых сборов, уникальные молодые компании, платиновые альбомы музыкантов. Трилогия «50 оттенков серого» была продана тиражом более 125 миллионов экземпляров. Греческий йогурт появился из ниоткуда, чтобы стать одним из самых модных продуктов в США.

Неудивительно, что прогнозы относительно культурных тенденций представляют огромный интерес для компаний, потребителей и культурных критиков. Станет ли новая книга хитом? Поддержат ли новую инициативу в сфере государственной политики? Способность прогнозировать будущее приносит огромную выгоду.

Чтобы быть на шаг впереди остальных, компании разрабатывают

сложные алгоритмы, пытаюсь предсказать, достаточно ли «цепляет» новый продукт или песня. Так называемые прогнозисты модных тенденций заваривают чай и по положению чайных листьев пытаются предсказать будущее.

Но предсказывать будущее, как известно, задача не из простых. Как мы уже знаем из истории Дж. К. Роулинг, даже так называемые эксперты могут проглядеть хит. На каждого «футуриста», предсказывавшего моду на экологически чистые продукты питания, приходилось пятнадцать других прорицателей, утверждавших, что будущее за механизированными будками для объятий.

Как показал эксперимент с музыкальными композициями неизвестных исполнителей, человеческая склонность к подражанию другим делает успех крайне зависимой величиной. Кажется, что предсказать, насколько популярной станет песня, продукт питания или даже цвет, почти невозможно. Часто создается впечатление, что успех или неудача того или иного явления – результат случайного стечения обстоятельств.

Но возможно ли, что случай играет здесь меньшую роль, чем кажется?

Чтобы это выяснить, мы с профессором из Уортона Эриком Брэдлоу и двумя статистиками Алексом Браун-штейном и Йао Жангом решили изучить область, в которой каждый хоть немного, но разбирается. Речь идет об именах.

Сезар надеялся на рождение мальчика. Даже молился об этом. Иногда по два раза в день. У них с Ребеккой были две четырехлетние девочки-близняшки, и он уже не мог смотреть на розовый цвет. Помимо уроков балета, девочки занимались футболом и игрой на фортепиано, но папе хотелось, чтобы в доме появился еще один мужчина.

Поэтому он сделал для этого все возможное. Начал с простого. Пошел выбирать оттенки голубого для новой детской и сменил нижнее белье на модель более свободного покроя.

Вскоре он начал выполнять всякого рода псевдонаучные рекомендации. Он стал пить больше кофе и убедил Ребекку включить в свой рацион больше «мальчишеской» еды: мяса, рыбы, макарон. Он сверялся с китайской таблицей пола ребенка, чтобы определить более благоприятные для зачатия мальчика дни, и просил Ребекку пить сироп от кашля с гвайфенезином для разжижения мокроты (даже не спрашивайте зачем). Он даже сходил к экстрасенсу.

Первые четыре с половиной месяца были настоящей пыткой.

Наконец, Сезар с женой пошли на УЗИ. Они всматривались в

фотографии, ища хоть какие-нибудь намеки на пол ребенка.

Затем врач произнес долгожданные слова: это мальчик.

Сезар и девочки были на седьмом небе от счастья: в доме будет еще один мальчик! Но затем настала очередь еще более трудного решения: как его назвать?

Ребекка составила длинный список вариантов: Элай, Джулиан, Майкл, Джейсон, Дэниэл, Лиам, Гевин, Джеймс, Холден и Такер.

До того как забеременеть девочками, она работала учителем, поэтому каждое имя имело какие-то ассоциации. Габриэль – красивое имя, но так звали одного из самых трудных учеников в ее практике, поэтому этот вариант был исключен. Имя Холден ей тоже нравилось, но в последние несколько лет по школе бегало слишком много Холденов.

Кроме того, имя должно было сочетаться с именами девочек: Паркер и Элли. Что-то похожее по ощущениям. С таким же количеством слогов и немного необычное.

Каждый раз, когда им казалось, что решение найдено, кто-то из ближайшего окружения забраковывал их выбор. «“Майкл” звучит слишком старомодно», – заявила мама Ребекки. «“Лиам” звучит слишком богемно», – проворчал кто-то из родственников. С тех пор они стали хранить все новые идеи в секрете.

Наконец, в начале 2006 года родился Киган.

Имена, как и все прочие слова, можно разделить на несколько базовых звуковых единиц, называемых фонемами. Каждая фонема обозначает неделимую на слух единицу языка.

Возьмем, к примеру, имя Джейк. В английском языке оно начинается с фонемы [дж], затем следует дифтонг [эи] и глухой [к].

На первый взгляд фонемы похожи на буквы, но между ними существует несколько важных отличий. В английском языке всего двадцать шесть букв, но более сорока фонем: одна и та же буква может обозначать разные звуки в разных словах.

Имя «Киган» (Keegan) состоит из шести букв, но только из пяти фонем. Начинается оно с твердого [к], затем следует долгий звук [и], за ним [г], затем нечто среднее между [а] и [э], и в конце [н].

Для Ребекки и Сезара имя Киган было идеальным. Оно отвечало всем требованиям. Звучало весело и было не слишком длинным. Достаточно современное, но не вычурное. Достаточно близкое по звучанию к девичьей фамилии Ребекки.

Но когда Киган пошел в детский сад, воспитатель заметила нечто необычное. В группе не было других Киганов, но зато было много детей с

похожими по звучанию именами: Кевин, Кимберли, Кили, Карсон, Кармен. У шести из двадцати детей в группе Кигана имя начиналось со звука [к] с последующей гласной. Почему у стольких детей оказались похожие по звучанию имена?

Ответом, как выяснилось, был ураган «Катрина».

У каждого из нас есть имя, которое не только сопровождает нас всю жизнь, но и оказывает на нее влияние. От имени многое зависит: и насколько привлекательным кажется человек, и как часто ему будут перезванивать потенциальные работодатели.

Поэтому неудивительно, что родители так скрупулезно подходят к выбору имени для своего ребенка. Будущие матери и отцы часами просматривают списки имен, прочесывают блоги в интернете и проверяют на благонадежность отобранные варианты.

Но почему то или иное имя кажется нам благозвучным?

Ассоциации явно имеют значение. Как Ребекка избегала имени Габриэль, потому что оно напоминало ей о ком-то неприятном, конкретная личность, воспоминания о которой навевают то или иное имя, может сильно повлиять на выбор. То, что имя Ева звучит старомодно, может быть его достоинством или недостатком в зависимости от ваших предпочтений. Имен вроде Адольф избегают по очевидным причинам.

Но когда мы проанализировали, как со временем менялась популярность разных имен, то обнаружили нечто интересное.

Управление социального страхования США, учитывая его роль в раздаче номеров социального страхования, хранит записи о том, какие имена родители дают своим детям. Более 125 лет они регистрируют количество детей с различными именами, родившихся в тот или иной год. У них отмечено, сколько Джейкобов, Сьюзен, Кайли и Джесси родилось в 1900, 1901, 1902 и т. д. году. Более 280 миллионов новорожденных и свыше семи тысяч разных имен.

Некоторые имена (такие как Люк и Мия) со временем набирают популярность, тогда как другие (такие как Чарльз и Элизабет) утрачивают ее. Некоторые имена (Пола или Тесс) на какое-то время входят в моду, но затем снова устаревают. А некоторые имена (Джек или Лора) дважды лидировали по популярности и дважды выходили из моды.

Просмотрев данные, мы обнаружили, что ураганы оказывали заметное влияние на выбор имени для ребенка. Например, после урагана «Катрина» в 2005 году почти на 10 процентов больше новорожденных было названо именами на букву «К» (по сравнению с предыдущим годом). После урагана

«Эндрю» в 1992 году количество новорожденных, названных именем с первой фонемой «э», возросло на 7 процентов. Тысячи детей получают определенные имена только из-за того, что прошел большой ураган.

На первый взгляд это бессмысленно. С какой стати кто-то будет называть ребенка в честь урагана?

Ураган «Катрина» был одним из пяти самых разрушительных в истории США. Он оставил одни руины от объектов недвижимости на общую сумму 100 миллиардов долларов и унес более 1800 жизней. Кто захочет, чтобы его ребенка ассоциировали с таким смертоносным явлением природы? Это все равно что назвать ребенка Сталин и надеяться, что никто не проведет аналогию.

Это справедливое замечание. На самом деле популярность самого имени Катрина после урагана снизилась почти на 40 процентов. Непосредственно после стихийного бедствия оно ассоциировалось в первую очередь с самим ураганом, поэтому многие молодые родители старались его избегать ^[14].

Но это не единственное, в чем ураган повлиял на имена новорожденных. Если само имя Катрина утратило популярность, то другие имена, начинающиеся на такую же фонему, стали более популярными. Популярность имени Кили выросла на 25 процентов. На 55 процентов больше детей получили имя Кейлин. Имена Кинси, Кейт, Кармин и Кора тоже стали более распространенными.

И причина целиком связана с ценностью умеренной похожести.

Выбирая имя, родители серьезно обдумывают популярность того или иного варианта. Некоторые оригиналы придумывают собственные, порой совершенно безумные, имена, но большинство все же предпочитает нечто более традиционное. Однако слишком популярных имен они тоже стараются избегать.

Как объяснить популярность других, но похожих имен?

Допустим, если вокруг будет много Киганов, родители вряд ли назовут так своего ребенка. Но что произойдет, если это будут Кевины и Кейлебы? Может ли тот факт, что эти имена начинаются на «К», повлиять на решение родителей назвать своего сына Киганом?

Как выясняется, ответ положительный. Шансы имени стать популярным возрастают, если в последнее время в моде были схожие по звучанию имена.

Родители с большей вероятностью назовут своего ребенка Морганом или Мэгги, если вокруг много Майклов и Мэдисон. А если в последнее

время были популярны имена Лекси и Лэнс, то у ребенка больше шансов быть названным Лайзой или Лайлом.

Ураганы играют похожую роль в выборе имени для ребенка, потому что влияют на частоту звучания определенных имен и, следовательно, звуков.

После особенно разрушительного урагана вроде «Катрины» люди постоянно слышат его имя. В вечерних новостях эксперты рассуждают о том, когда «Катрина» может достичь побережья; покупатели в магазинах рассказывают друг другу о том, какие разрушения произвела «Катрина» по всей стране. Снова и снова люди слышат имя Катрина и звуки, из которых оно состоит. И если эта эхокамера заставляет родителей избегать самого имени Катрина, она также заставляет их давать своим детям похожие по звучанию имена.

Похожая закономерность наблюдается и в других сферах.

Некоторые автомобили выглядят более прототипично, т. е. похожи на другие автомобили. К примеру, Volkswagen Jetta выглядит как самый обычный автомобиль. Такая же стандартная облицовка радиатора, немного скошенные фары. Его легко можно перепутать с какой-нибудь моделью Toyota, Nissan или любой другой марки.

А некоторые больше выделяются из общей массы. Например, Volkswagen Beetle не похож ни на один другой автомобиль на рынке. У него круглые фары, как глаза жука, куполообразная крыша и капот, который словно улыбается вам. Эта модель построена на той же раме, что и обычный Volkswagen Golf, и имеет такое же техническое оснащение, но внешний облик у нее совершенно неповторимый.

Эти различия в визуальном образе позволяют прогнозировать уровень продаж. Какой сегмент рынка ни возьми – будь то автомобили эконом- или премиум-класса, – даже с учетом таких переменных, как цена и реклама, модели, имеющие большее сходство с прототипом или с другими автомобилями на рынке, продаются лучше.

Похожесть увеличивает объем привлекаемого внимания (и продаж) по той же причине, по которой работает просто присутствие в поле зрения. Чем чаще мы что-то видим, тем больше оно нам нравится; и точно по такому же принципу чем чаще мы что-то видим, тем больше нам нравятся другие вещи с похожими характеристиками.

Представьте, что вам предложили принять участие в эксперименте, задача которого – определить, сколько человеку нужно времени, чтобы составить мнение о новых или незнакомых фигурах.

Вам покажут несколько быстро сменяющих друг друга изображений. Каждое появится буквально на несколько мгновений, затем вы увидите фоновый узор из черных, белых и серых точек, который поможет вам сфокусировать взгляд перед тем, как смотреть на следующее изображение. Картинки будут мелькать так быстро, что вам будет трудно их рассмотреть, тем не менее постарайтесь.

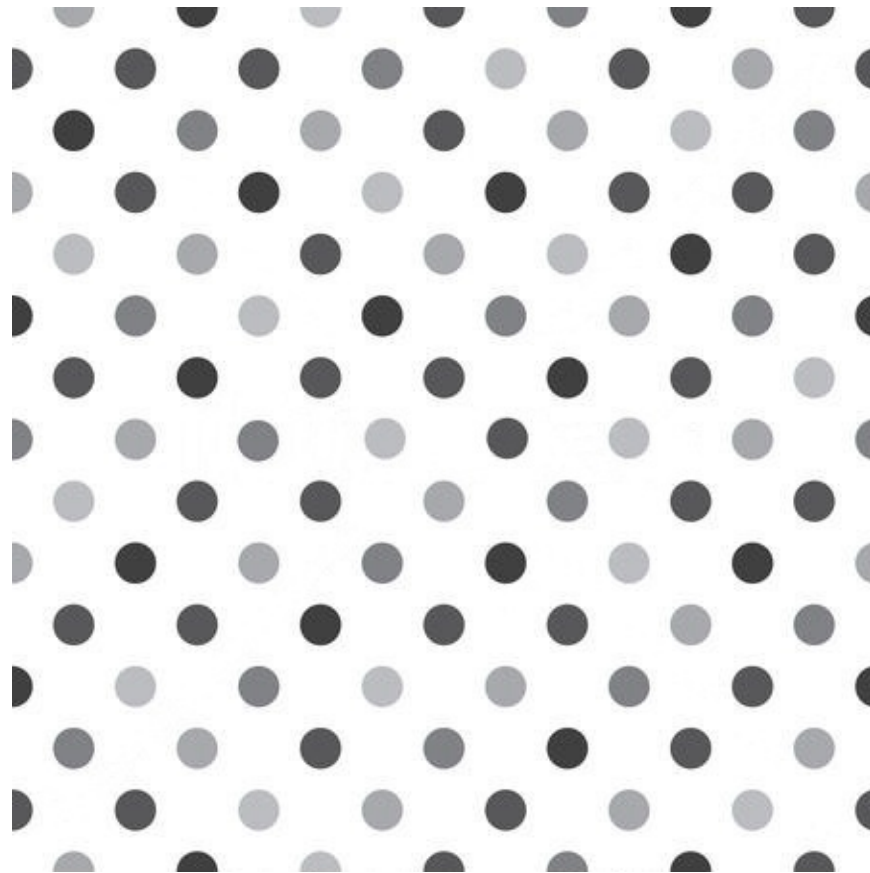
Первое изображение выглядит примерно так:

影響

Это китайский иероглиф, но предполагать его значение не нужно – только ответить, насколько он вам нравится. (Если вдруг вы говорите на китайском, просто оцените визуальную привлекательность этой формы.)

По шкале от 1 до 100, где 1 – совсем не нравится, а 100 – очень нравится, оцените, насколько вам понравился этот рисунок.

Вы будете смотреть на это изображение всего 5 миллисекунд – один взмах крыльев пчелы, – после чего вам покажут примерно такой фоновый узор для восстановления зрительных рецепторов:



Через секунду вам показывают еще одно изображение. Насколько оно вам нравится?

社会

Картинки сменяют друг друга так стремительно, что у вас нет времени на тщательную обработку этой визуальной информации. Они кажутся не более чем абстрактными наборами штрихов, мелькающими перед глазами.

Просмотрев ряд изображений, вы переходите ко второй фазе эксперимента. Вам снова показывают изображения, но на этот раз вы смотрите на них немного дольше – примерно одну секунду.

Насколько вам нравится это изображение?

传染

Вы не подозреваете о том, что во второй части эксперимента вам показывают три типа фигур. Первую группу составляют те китайские иероглифы, которые вам показывали в первой части. Тогда они мелькали слишком быстро, поэтому сейчас вы не осознаете, что уже видели их, а они, между тем, совершенно одинаковые.

Вторая группа фигур – новые китайские иероглифы. Они имеют такую же структуру, как первый набор, но их вы еще не видели.

Третья группа – случайные многоугольники. Это разные фигуры, напоминающие ромбы, пятиугольники и т. д.

Таким образом, одни фигуры уже вам знакомы (виденные ранее китайские иероглифы), другие незнакомы, но похожи (китайские иероглифы, которых вы не видели ранее), а третьи незнакомы и непохожи (многоугольники).

Проведя похожий эксперимент, ученые обнаружили две закономерности. Во-первых, частота появления в поле зрения увеличивала степень привлекательности. Людям нравились фигуры, которые они уже видели раньше, хотя и не осознавали этого факта. Эти фигуры нравились им больше, чем совершенно незнакомые случайные многоугольники. Как и с девушками в эксперименте профессора психологии, чем чаще мы видим какой-то объект, тем больше он нам нравится.

Что любопытно, симпатия распространялась и на новые, но похожие на виденные раньше фигуры. После просмотра одного набора китайских иероглифов люди больше симпатизировали другим, хотя конкретно этих раньше не видели.

И дело не в некоей странной притягательности китайских иероглифов. Такие же результаты были обнаружены в других группах, которым на первом этапе эксперимента вместо иероглифов показывали случайные многоугольники. В итоге симпатии оказались на их стороне и на стороне других многоугольников, ранее не виденных, но похожих на первые.

Чем чаще вы что-то видите, тем больше вам нравятся похожие на это вещи.

Отчасти привлекательность вещей, похожих на нечто уже нам известное, объясняется феноменом узнаваемости. Если вы видели подобный объект раньше, вашему мозгу легче обрабатывать эту информацию. Ему не нужно разбираться в том, что это такое, и экономия сил порождает приятное чувство, понимаемое нами как узнавание.

Привлекательность знакомого имеет эволюционные выгоды. Она способствует формированию у детей связи с теми, кто о них заботится,

направляет животных к съедобным растениям, помогает супругам оставаться вместе, несмотря на перепады настроения, разбросанную по полу грязную одежду и прочие поводы для взаимного недовольства.

Представьте, если бы при каждой встрече с неким объектом вам приходилось выяснять, насколько он безопасен. Хорош он или плох, положителен или отрицателен. Человек в соседней комнате – ваш муж или забравшийся в дом грабитель? Вот эта штука из холодильника – еда или яд?

Простые действия, которые мы даже не воспринимаем как решения, казались бы невыносимо сложными. Тарелка хлопьев с молоком по утрам была бы не делом привычки, а ежедневным выбором между жизнью и смертью. Приходилось бы класть в рот одну штучку, ждать результата и только потом доедать всю порцию.

У людей и других живых существ выработался особый механизм, позволяющий сокращать энергетические затраты на обработку информации. Если вы уже с чем-то встречались, особенно недавно, мозг с легкостью обрабатывает эти данные. Будь то человек, пища или кухонный прибор, вам требуется меньше усилий, чтобы выяснить, что это.

Легкость обработки информации вызывает положительный эмоциональный отклик – теплое чувство узнавания.

Что важно, это теплое чувство распространяется не только на то, что уже попадало в наше поле зрения, но и на то, что имеет общие черты с ранее виденным или слышанным.

Человек, похожий на кого-то из известных вам людей, кажется более знакомым, потому что у него схожая стрижка или черты лица. Имя Киган звучит привлекательнее, потому что в последнее время вы часто слышали имя «Катрина» и они оба начинаются на «К». Эти вещи выглядят или звучат знакомо, поскольку имеют общие черты с тем, что мы уже видели или слышали.

Способность испытывать симпатию к похожему помогает нам справляться с переменчивостью повседневной жизни. Люди не выглядят одинаково каждый раз, когда мы с ними встречаемся, и еда тоже. Человек может надеть другую рубашку или иначе уложить волосы.

Таким образом, чтобы механизм узнавания виденного ранее приносил пользу, он должен учитывать эту переменчивость. Даже если человек, которого мы видели на этой неделе, не выглядит точно так же, как лучший друг, с которым мы встречались в прошлом месяце, мы должны суметь распознать их обоих как знакомых. В противном случае мы бы каждый раз воспринимали все объекты окружающего мира словно впервые.

Предрасположенность к похожему также полезна с точки зрения предположений. Если вы сто раз ели какие-то ягоды и никогда не замечали негативных последствий, то весьма вероятно, что похожие на вид ягоды тоже безопасны. Если вы сто раз общались с человеком и он всегда был обходителен, то кто-то похожий на него (и, следовательно, его возможный родственник) с большой вероятностью тоже будет дружелюбен. Таким образом, наши симпатии к похожему обеспечивают еще один короткий путь к выводам, облегчающий нам жизнь.

Однако узнаваемость – это не единственный ингредиент популярности.

Что-то новое, что-то старое

Время от времени институты общественного мнения проводят соцопросы для обновления рейтинга президентов США. Специальные компании или СМИ собирают данные, полученные от историков, политологов и из соцопросов, чтобы определить, кто оказал наиболее положительное влияние на страну. Подобно тому как Consumer Reports («Потребительский вестник») составляет рейтинг детских автокресел, в этих исследованиях взвешиваются достижения и лидерские качества, а также недостатки и ошибки, после чего составляется рейтинг лучших и худших президентов (или хотя бы хороших и менее хороших).

Места в рейтингах за последние пятьдесят лет распределялись по-разному, но определенные имена часто оказываются вверху списка. Знаменитые президенты, такие как Джордж Вашингтон, Томас Джефферсон и Авраам Линкольн, стабильно занимают высокие места. Наряду с Франклином Д. Рузвельтом и Теодором Рузвельтом эти выдающиеся руководители государства оказали значительное влияние на ход истории.

Джон Ф. Кеннеди, Рональд Рейган и Билл Клинтон тоже нередко признаются одними из лучших. Эти президенты лидировали в соцопросах, даже если историки и политологи отзывались о них менее лестно.

Внизу списка часто оказываются такие имена, как Уоррен Г. Гардинг и Джеймс Бьюкенен. Гардинг назначал своих союзников и спонсоров предвыборной кампании на ведущие политические посты, которые те использовали в своих интересах. Бьюкенен не сумел помешать распространению рабства и усмирить растущее недовольство, из которого впоследствии родилась Конфедерация.

Между лучшими и худшими находятся имена тех, о ком почти не помнят. Об этих президентах не забыли совсем, но они не прославились ни достижениями Линкольна, ни скандалами Никсона, чтобы остаться в

памяти народа.

Одним из таких президентов был Калвин Кулидж.

Кулидж – единственный президент США, родившийся в День независимости (4 июля 1872 года в городке Плимут штата Вермонт). Юрист по профессии, он начинал политическую карьеру в различных административных органах штата Массачусетс, вошел в законодательный орган штата и позже занял пост губернатора. В 1920 году его выбрали вице-президентом, а в 1923 году после неожиданной смерти Уоррена Г. Гардинга он вступил в должность президента США.

Консерватор, сторонник минимизации вмешательства государства в экономику, Кулидж сумел восстановить веру в президента после скандального поведения Гардинга. И все же он никогда не имел такого же влияния, как некоторые из тех, кто руководил страной до и после него. Кулидж был немногословен – его называли «тихим Кэлом», – а после себя оставил лишь споры между теми, кто поддерживал его сокращения государственных программ, и теми, кто считает, что правительство должно играть более активную роль в регулировании экономики.

Хотя его президентский срок не запомнился ничем примечательным, имя Кулиджа всегда будет связано с одним фундаментальным аспектом человеческого поведения. Согласно легенде, президент и его жена Грейс однажды отправились на птицефабрику. Если Калвин Кулидж был застенчивым человеком, то его жена отличалась общительностью и любила принимать гостей в Белом доме.

Во время визита супруги по отдельности отправились на экскурсию по ферме. Когда миссис Кулидж проходила мимо курятников, она остановилась и спросила у управляющего, как часто петух спаривается с курицами. «Десятки раз в день», – ответили ей.

– Пожалуйста, скажите это президенту, – попросила миссис Кулидж.

Вечером того же дня мистер Кулидж проходил мимо тех же курятников. Ему рассказали о половой активности петуха, а также передали комментарий его жены.

– Каждый раз с одной и той же курицей? – спросил президент.

– Нет-нет, господин президент, каждый раз с разной.

Президент немного подумал и кивнул.

– Скажите об этом миссис Кулидж.

Говорят, разнообразие украшает жизнь. Если бы нам нравились только знакомые вещи, не было бы причин не выбирать снова и снова одно и то же. Нет ничего более знакомого, чем выполнять привычные действия: есть

одно и то же блюдо на обед, ходить на работу в одной и той же одежде, ездить отдыхать в одно и то же место.

Принимать решения было бы легко, потому что, по сути, не было бы необходимости выбирать. Мы бы просто делали то же, что и всегда.

Жить стало бы гораздо проще, но легко понять, почему большинство людей возненавидели бы такую жизнь.

Хорошо, когда рядом есть что-то знакомое, но вместе с тем человеку присуща жажда новизны. Мы от природы наделены стремлением к новым стимулам: к чему-то свежему, оригинальному, непознанному.

Безусловно, есть одинаковый сэндвич с ветчиной и сыром каждый день – это знакомо и безопасно, но большинство людей при возможности с удовольствием попробуют какое-то новое блюдо. Выйдут за рамки привычного и испытают неизвестные ощущения. Сочетание сыра с ветчиной приятно на вкус, но что, если добавить немного горчицы? Или взять другой вид хлеба? На углу недавно открылась новая закусочная с фаршированными конвертиками – почему бы не зайти и не попробовать? Вдруг хумус и ростки фасоли – это то, что нужно вашим вкусовым рецепторам?

Исследование нового позволяет нам получать полезную информацию. Вы думали, что ваше любимое мороженое – клубничное, но если вы никогда не пробовали ничего другого, то это невозможно знать наверняка.

Поэтому время от времени мы осторожно высовываем головы из своего надежного панциря и пробуем что-нибудь необычное. Мы покупаем мороженое со вкусом шоколада, фисташек или, скажем, бекона.

Окажется ли мороженое со вкусом бекона лучше клубничного? Вряд ли. Но, исследуя новые вкусы, мы кое-что узнаем о своих предпочтениях. Бекон может не произвести впечатления на наши вкусовые рецепторы, но фисташковое мороженое может неожиданно оказаться вкуснее клубничного, и мы бы этого не узнали, если бы не отважились попробовать что-то новое.

Новизна имеет множество преимуществ. Время от времени пробуя новую для себя деятельность (например, сходяв на урок лепки из глины или посетив музей), мы возвращаем себе вкус к жизни, а разделение нового опыта с близким человеком заставляет получать больше удовольствия от этих отношений. Нестандартные новостные статьи с большей вероятностью завоевывают внимание, а перемены на рабочем месте повышают производительность.

Однако одним из наиболее исследованных аспектов новизны является эффект Кулиджа, названный так в честь упомянутого нами инцидента на

птицефабрике с участием президента и его супруги.

Каждый, у кого когда-нибудь был хомяк, с готовностью подтвердит, что эти малыши обожают спариваться. Некоторые самки начинают производить потомство в возрасте всего четырех-пяти недель и способны давать несколько приплодов в год.

Хомяки могут совершать несколько половых контактов за один подход. Некоторые самцы сношаются с одной и той же самкой пять или даже десять раз подряд. Попытки продолжаются до тех пор, пока самец не выбьется из сил и не утратит интерес к партнерше. Самка будет тыкать в него носом, но он уже насытился.

Однако ученые задались вопросом, не будет ли тяга животных к новизне достаточным стимулом для того, чтобы преодолеть это явное истощение. Самец хомяка кажется пресыщенным, незаинтересованным в дальнейшем сношении. Но что произойдет, если подсадить к нему новую самку?

Провели эксперимент. И что вы думаете? Несмотря на очевидную усталость, самец резко оживился при виде новой потенциальной сексуальной партнерши. Как только появилась новая самка, его половой интерес разгорелся с новой силой.

Тот же механизм был замечен у ряда млекопитающих. Крысы, крупный рогатый скот и даже волки демонстрируют такое же половое поведение. Иногда оно присуще и самкам, хотя в менее выраженной форме. Как и петух, который много раз за день спаривается с новыми курицами, хомяк предпочитает разнообразие.

Так что же: люди любят знакомое и привычное или им хочется чего-то нового?

Эффект Златовласки

Что происходит, когда мы впервые сталкиваемся с чем-то новым? Представьте, что вы только что вернулись домой из командировки, зашли в гостиную и увидели, что жена купила новый предмет мебели. «Пришло время что-то поменять, дорогой, а эта оттоманка была на распродаже, и я ее купила», – сообщает она.

Или вы заходите в ванную и видите, что все старые полотенца заменены новыми. «Старые серые полотенца совсем истрепались, поэтому вместо них я купила несколько невероятно мягких бирюзовых. Разве они не прекрасны?» – спрашивает жена.

Что бы вы почувствовали, увидев эти полотенца? В самые первые миллисекунды после того, как они попали в поле вашего зрения?

Первой реакцией, наверное, было бы неприятное удивление. Вам нравились прежние полотенца, и, хотя они немного истрепались по краям, эти новые выглядят такими... новыми. Они выделяются, как фальшивая нота в мелодии. Из-за новых полотенец ванная выглядит чужой и странной, непохожей на то место, к которому вы привыкли. Словно вы оказались в ванной соседа, а не в собственной.

Все новое, хотя бы поначалу, часто вызывает слегка негативную реакцию. Новые вещи, будучи неизвестными, требуют дополнительного внимания и сил на обработку информации. Нам приходится определять, нравятся ли они нам, безопасны ли. Любопытство зашкаливает, но возникает легкая тревожность. Новизна порой пугает. Даже если это новое – всего лишь пара бирюзовых полотенец.

Будут ли они такими же удобными, как старые? Такими же мягкими и уютными? Чтобы разобраться, придется воспользоваться ими несколько раз.

Но чем больше мы с ними сталкиваемся, тем больше привыкаем к новым вещам. Мы пару раз вытираемся новыми полотенцами, и постепенно они начинают нам нравиться. Они такие же удобные, как и старые, и в пасмурный день ванная с ними выглядит ярче.

Полотенца перестали быть чужеродным объектом, они превратились в часть повседневной жизни. Через несколько недель мы вообще перестаем их замечать.

Но если мы сталкиваемся с какой-то новой вещью слишком часто, она начинает нам надоедать. Полотенца тускнеют, привычное блюдо становится скучным, а кино после третьего просмотра перестает казаться увлекательным. То, что когда-то было приятно знакомым, становится скучным и монотонным.

Чем сложнее стимул, тем меньше вероятность привыкания. Если от одной и той же песни или одних и тех же хлопьев на завтрак мы устаем сравнительно быстро, то у супруга или ресторана меньше шансов нам наскучить. Они более разносторонни и каждый раз немного другие. Если песня практически не меняется, то супруг каждый раз говорит что-то другое и выглядит не так, как в прошлый раз, поэтому у нас не возникает ощущения, что мы каждый раз сталкиваемся с одним и тем же объектом. В итоге относительно простые вещи быстро завоевывают симпатию, но вскоре надоедают, а относительно сложные явления дольше добиваются нашего расположения, но и привлекательными тоже остаются дольше.

Также важна концентрация контактов с новым объектом. Послушать одну и ту же песню десять раз подряд – сомнительное удовольствие, но

слышать ее раз в неделю на протяжении десяти недель не так уж утомительно. Чем продолжительнее интервал между эпизодами взаимодействия, тем более новым кажется опыт и тем больше он нам нравится.

Не меньшую роль играет личный контроль. Чтобы полностью не утратить интерес к каким-то вещам, мы заранее сознательно перестаем ими пользоваться. Если мы замечаем, что какое-то блюдо начинает нам надоедать, мы на время перестаем его готовить. Если мы устали от какого-то ресторана, то несколько месяцев ходим обедать в другое место, пока не восстановится интерес к прежнему. Таким образом, мы никогда не доводим ситуацию до того состояния, когда положительные ощущения начинают превращаться в отрицательные.

Наши эмоциональные реакции в какой-то степени похожи на предпочтения Златовласки из детской сказки «Златовласка и три медведя». По сюжету у каждого из медведей есть свои предпочтения в выборе постели и еды. У одного медведя твердый матрас, у второго – мягкий, у третьего – средний между жестким и мягким. Один медведь любит горячую кашу, другой – холодную, третий – теплую.

Златовласка пробует кашу из каждой тарелки и ложится в каждую постель, и ей всегда больше нравится средний вариант. Твердая постель слишком твердая, мягкая – слишком мягкая. Горячая каша – слишком горячая, холодная – слишком холодная. А вот теплая каша и постель средней жесткости – то, что нужно.

Наши эмоциональные реакции часто отражают этот эффект Златовласки, развиваясь по траектории перевернутой «U». Столкнувшись с чем-то новым, мы сначала реагируем немного негативно (или нейтрально). Затем после регулярного взаимодействия с новым объектом мы привыкаем к нему и начинаем относиться более положительно. Но в конечном итоге, когда взаимодействия становится слишком много, появляется скука и симпатии угасают.

Слишком новый слишком непривычный. Слишком знакомое слишком скучно. Но что-то среднее – в самый раз.

Изучив отношение людей к разным фамилиям, британские психологи обнаружили следующую закономерность. Студентов попросили взглянуть на шестьдесят разных фамилий, случайным образом выбранных из телефонного справочника. Одна группа студентов указывала, насколько им нравятся те или иные фамилии, а вторая оценивала, насколько знакомо они звучат.

Совсем незнакомые фамилии, такие как Баскин, Нэлл и Бодл, мало кому нравились. Но слишком знакомые, такие как Смит и Браун, тоже не вызывали особых симпатий. Какие же фамилии нравились людям?

Оказывается, больше всего участникам исследования нравились те фамилии, которые попадали в диапазон между крайностями, например Шелли и Кассел (умеренно знакомые, по крайней мере, британцам). Середина между незнакомым и слишком знакомым – вот что было нужно.

В одном объекте могут сочетаться узнаваемость и новизна. Некоторые элементы песни (последовательность аккордов или голос исполнителя) могут быть знакомыми, а другие (слова) новыми. В новом рецепте чили с индейкой есть то, что вы уже много раз делали (чили), и новый ингредиент (индейка). Как и имеющие похожее звучание имена, эти вариации на одну тему усиливают симпатию.

Умеренно отличающиеся вещи тоже имеют тенденцию привлекать больше внимания. Взять, к примеру, маленького ребенка, только что усвоившего основные характеристики собаки. Он знает, сколько у собаки лап, какая у нее шерсть, каких они бывают размеров.

Ему уже не так интересно смотреть на картинку собаки, потому что на ней все знакомо и изучено, а что-то совсем непохожее на собаку (например, кит) может его запутать и вызвать недоумение. Но нечто немного отличающееся от имеющихся представлений или ожиданий (собака без шерсти) должно особенно его заинтересовать, потому что не совпадает с нынешним образом собаки. Картинка достаточно похожая, чтобы быть понятной, но достаточно отличающаяся, чтобы вызвать исследовательский интерес.

Правильное соотношение узнаваемости и новизны также предопределяет, что станет популярным. Музыкальное произведение в классическом стиле с большей вероятностью будет пользоваться успехом, если в нем будут использованы модуляции, характерные для классической музыки в целом, но при этом оно будет достаточно отличаться от композиций, написанных в то время. Наибольшее влияние будет иметь то научное исследование, которое основано на предыдущих работах, но с необычными комбинациями или интерпретациями уже известных идей. А самые популярные фасоны, такие как обтягивающие джинсы, часто представляют собой что-то хорошо известное (джинсы), но немного измененное (новый покрой).

Следовательно, то, что приобретает популярность в моде, музыке и другой области, часто попадает в диапазон Златовласки. Достаточно похожее на нечто уже существующее, чтобы вызвать теплое чувство

узнавания, но достаточно нестандартное, чтобы казаться новым, а не просто производным чего-то старого. Похожесть ведет к популярности, потому что заставляет новое казаться знакомым^[15].

Возвращаясь к ураганам и детским именам: похожие имена хороши тем, что они одновременно новые и старые. Если в этом году популярно имя Карен, то люди могли от него устать. Оно звучит слишком знакомо и перестало быть оригинальным, поэтому в будущем году молодые родители станут выбирать что-то другое.

Но, столкнувшись с многообразием имен, они могут попасть под влияние популярности имени Карен. Похожие имена, такие как Кэти или Даррен, будут нравиться им больше других, хотя родители, возможно, и не будут понимать почему.

Оптимально непохожий

Сэм, студентка предпоследнего курса Принстонского университета, только что закончила выполнять домашнее задание по политологии и шла обедать, когда заметила столик, выставленный на улицу перед обеденным клубом. Кто-то раздавал посетителям подарочные сертификаты Starbucks в обмен на заполнение небольшой анкеты. На вид ничего сложного, и у Сэм было несколько минут до того, как должны были прийти ее подруги, поэтому она решила принять участие в опросе.

Сначала нужно было указать стандартные демографические данные: курс обучения, возраст, пол и т. д. Затем следовал вопрос: что лучше всего описывает ваш стиль в одежде: преппи, модный, спортивный, классический, рок, богемный, инди/хипстер, панк/скейтер или иное?

Сэм не любила причислять себя к какой-то категории, к тому же даже после минутного размышления ни одна категория не показалась ей подходящей. Она отметила вариант «иное» и рядом написала «эклeктичный!».

Несколько лет назад, выгуливая собаку одним прохладным осенним вечером, я заметил двух парней в нескольких кварталах впереди меня. Был вечер пятницы, поэтому вокруг было много людей, идущих куда-то поужинать или пропустить пару стаканчиков с друзьями, но эти два человека выделялись.

Они были среднего телосложения, один на несколько сантиметров выше другого, но мое внимание привлекла их одежда. Помимо джинсов и обычных кроссовок, на обоих были рубашки в горизонтальную коричневую полосу. Рубашки напоминали старомодные робы для

тюремных заключенных (только коричневого цвета).

Нет ничего странного в том, что друзья похоже одеваются. В пятницу вечером одна группа парней может быть одета в рубашки навывпуск или майки поло, а другая – в футболки с V-образным вырезом и джинсы. Одна группа девушек может быть одета в блузки и туфли на каблуке, а другая – в ковбойские ботинки и свитера с капюшоном.

Но если рубашки навывпуск и ковбойские ботинки – дело привычное, то рубашки в горизонтальную коричневую полосу несколько более редки. И разной была не только расцветка, но и модель рубашек. Один был одет в рубашку поло с коротким рукавом, а другой – в спортивную фуфайку с длинным рукавом и круглым вырезом. Но на обоих были горизонтальные коричневые полосы вперемешку либо с белыми, либо с серыми. Странно.

Может быть, они направлялись на какую-то тематическую вечеринку, посвященную полоскам, на которую меня не пригласили? Или их преступление против стиля раскрывает перед нами какие-то новые глубины взаимосвязи человеческого поведения с социальным влиянием?

Мы с профессорами Синди Чан и Лифом ван Бовеном решили совершить путешествие в Принстонский университет, чтобы это выяснить.

В 1853 году попечители и преподаватели Принстонского университета проголосовали за запрет братств и тайных обществ. Университет с опаской относился к тому, как эти группы делили студентов (тогда, до Гражданской войны, группы обычно формировались вокруг противоборствующих сторон), и беспокоился по поводу возможного образования клик.

Сам запрет не имел бы серьезных последствий, но, учитывая отсутствие на территории университетского городка мест общественного питания, студенты были вынуждены обедать и ужинать в расположенных вне кампуса пансионах. Выбор был велик. К 1876 году более двадцати подобных заведений обслуживали исключительно студентов. Такие заведения стали называть «обеденными клубами».

И по сей день обеденные клубы остаются средоточием общественной жизни Принстона. Хотя в 1980-е годы братства были восстановлены, их немного и собственных зданий у них нет, к тому же в них состоит лишь небольшой процент студентов.

Вокруг таких клубов вращается вся общественная жизнь. Там обедает большинство старшекурсников, а многие даже приходят туда, чтобы позаниматься и пообщаться с друзьями. По вечерам в четверг и пятницу в большинстве обеденных клубов проводятся вечеринки; каждый год в них организуются мероприятия, соответствующие интересам их членов.

Учитывая важную роль этих заведений в жизни студентов, мы с коллегами заинтересовались, в какой степени принадлежность к клубу влияет на их стиль в одежде. Не носят ли члены одного клуба какую-нибудь «униформу», как те два приятеля в полосатых рубашках? И будут ли эти униформы достаточно отличающимися друг от друга, чтобы сторонний наблюдатель по одежде мог определить, к какому клубу относится студент?

Мы выбрали два популярных обеденных клуба. Первый из них – клуб Cottage. Он был основан в 1886 году и является одним из старейших обеденных клубов в Принстоне, к тому же одним из самых традиционных. Членов отбирают путем сложных собеседований с последующим тайным голосованием. Проект здания был разработан всемирно известным архитектором; оно напоминает итальянскую виллу и отделано в стиле дворца Генриха VIII. Ежегодные фотографии клуба немного похожи на рекламу торговых марок J.Crew и Vineyard Vines: молодые люди в шортах цвета хаки и легких кожаных мокасинах, девушки в нарядах пастельных оттенков и сандалиях.

Вторым выбранным клубом был Terrace. Известный своей либеральностью и нестандартностью во всем, он был первым, где отменили ограничительный процесс принятия новых членов. Членство здесь выигрывается в лотерею. В меню включены вегетарианские блюда, а девиз клуба звучит так: «Еда = любовь». Клуб больше похож на гостевой дом на каком-нибудь австрийском горнолыжном курорте, и в кругу студентов его прозвали «утробой». Члены клуба одеваются скорее как хипстеры, чем в преппи-стиле, предпочитая кеды и юбки с плотными черными кол-готами. Атмосфера там в целом винтажная.

Одним майским вечером мы поставили столы перед каждым из выбранных обеденных клубов и стали предлагать студентам 5 долларов за заполнение небольшой анкеты. Вдобавок к анкете мы фотографировали каждого студента в полный рост, чтобы было видно, во что он одет.

Затем на этих фотографиях мы «замылили» все, кроме одежды. Мы скрыли лица, задний фон и другие отличительные признаки. Личность человека на фотографии определить было невозможно, и даже лучшие друзья не смогли бы узнать друг друга по тем деталям, которые остались различимыми. Рассмотреть можно было только предметы гардероба.

Через несколько дней мы снова встретились со студентами, заполнявшими анкету. Мы по очереди показывали им чужие фотографии и задавали простой вопрос: к какому клубу принадлежит этот человек: Cottage или Terrace?

По многим причинам этот вопрос мог вызвать затруднения. В конце концов, эти две группы студентов *не настолько* отличаются друг от друга. Обе состоят из людей, посещающих один и тот же университет, относящихся к одной и той же возрастной категории и имеющих примерно одинаковый социально-экономический статус. Не было такого, чтобы одна группа состояла из пожилых людей, а другая – из панков, с головы до ног облаченных в кожу.

К тому же членам клубов позволялось носить любую одежду. Ни в одном из них не было обязательной униформы, поэтому студенты надевали вещи разных цветов, торговых марок и стилей.

Тем не менее, несмотря на небольшой объем имеющейся информации (лишь то, во что каждый участник анкетирования был одет и обут в тот день), в 85 процентах случаев респонденты без труда определяли принадлежность к тому или иному клубу: члены клуба Cottage были верно идентифицированы как члены клуба Cottage, а члены клуба Terrace как члены клуба Terrace.

Респонденты правильно определили принадлежность к клубу, потому что люди склонны подражать своему окружению. Члены клуба Cottage одевались как другие члены этого клуба; члены клуба Terrace тоже в целом были похожи друг на друга.

Но это еще не все. Как и парочка в горизонтальных полосках, замеченная мною во время прогулки с собакой, приверженцы каждого клуба одевались похоже, но не идентично. Члены клуба Cottage склонялись к преппи-стилю, но на одних шорты или брюки цвета хаки были более светлого оттенка, а на других – более темного. Члены клуба Terrace склонялись к альтернативному стилю, но одни предпочитали рваные джинсы голубого цвета, а другие – черного. Были замечены обе тенденции: как подражание, так и стремление к непохожести.

И желание отличаться от других распределялось не случайным образом. Студенты, которым, по их словам, было важнее быть непохожими на окружающих, действительно больше выделялись. На них могла быть надета футболка с необычным изображением дракона или юбка в стиле преппи, но с кружевной отделкой по подолу.

Студенты с более выраженной потребностью в уникальности все равно были достаточно похожи на приверженцев своего клуба, чтобы окружающие могли определить их членство, но при этом одевались так, чтобы чем-то выделяться. Похожие, но разные. Соответствующие, но уникальные.

Но действительно ли выбор одежды был продиктован социальным влиянием? Может быть, студенты с похожими вкусами вступили в тот же клуб, чтобы общаться с себе подобными? Возможно, поклонники преппи-стиля любят общество таких же поклонников преппи-стиля и выбрали клуб Cottage за его репутацию? И тогда не общение с другими приверженцами преппи-стиля подтолкнуло их к выбору такого же гардероба, а они с самого начала отдавали ему предпочтение и просто решили проводить время там, где бывают их единомышленники^[16].

Либо могли существовать какие-то нормы, диктовавшие определенную форму одежды. Придите на официальное мероприятие в черном костюме и бабочке, и никто не удивится, что вы выглядите точно так же, как все

присутствующие мужчины. Здесь дело не в социальном влиянии, а в нормах и правилах ситуации.

Основная масса ситуаций не предполагает столь очевидных и конкретных норм и правил поведения, но многие подразумевают косвенные рекомендации. Собираетесь на пляж? Большинство людей надели бы что-то яркое, летнее, радостное, а не темное и мрачное. Идете ужинать в хороший ресторан? Возможно, стоит немного принарядиться. Таким же образом группы молодых людей или девушек могут выбрать одинаковую форму одежды в пятницу вечером, потому что они идут в такое место, где принят определенный дресс-код.

Чтобы изолировать эти возможные объяснения друг от друга, мы провели контролируемый эксперимент. Я походил по кампусу другого колледжа и попросил студентов заполнить небольшую анкету. Респондентам предлагали четыре варианта одной категории товара и просили выразить свое предпочтение.

Первой группе респондентов нужно было выбрать автомобиль: серый спортивный седан Mercedes, синий спортивный седан Mercedes, серый купе BMW или синий купе BMW.

Второй группе предлагалось выбрать рюкзак из двух вариантов каждой из двух моделей. Участникам опроса предоставили основную информацию о каждом продукте (базовые характеристики и цена), после чего попросили обвести тот вариант, который они бы приобрели.

Чтобы определить роль социального влияния в выборе товаров, мы позволили некоторым респондентам узнать, какие варианты предпочли «другие участники» анкетирования.

Половина людей делала выбор независимо, только на основании информации о продукте, ничего не зная о чужих предпочтениях.

Вторая половина, прежде чем принять решение, могла посмотреть, какой выбор сделали другие участники (как в эксперименте с длиной линий). Им объясняли, что бюджет исследования ограничен, поэтому для сокращения затрат на бумагу и печать каждая анкета рассчитана на два ответа.

Под вопросом «Что бы вы купили?» было место для двух отдельных ответов с пометками «Респондент 1» и «Респондент 2». Если анкета была еще никем не заполнена, то респондент должен был вписать свой ответ рядом с пометкой «Респондент 1». Если это место было уже занято, то рядом с пометкой «Респондент 2».

На самом деле все якобы заполненные первым респондентом анкеты были поддельными. Мы сами вписали эти ответы, чтобы заставить

участников экспериментальной группы думать, будто кто-то другой уже выбрал один из предлагаемых вариантов. Например, в одних анкетах уже был указан серый Mercedes, а в других – синий BMW. Таким образом, каждый участник мог ознакомиться с чужим выбором, прежде чем сделать собственный.

Затем мы проверили, какой вариант предпочли студенты: тот же, что и поддельный первый респондент, или что-то другое.

Поскольку ответы для поддельного первого респондента были выбраны случайным образом, вероятность того, что к участнику попадет анкета с ответами человека, в силу естественных причин имеющего такие же предпочтения, была сведена к минимуму.

И в отличие от официального мероприятия или выбора наряда для поездки на пляж, ни в независимом, ни в управляемом анкетировании не было никаких норм, которые могли бы повлиять на поведение респондентов.

Если бы все сводилось к подражанию, люди просто выбирали бы то, что и предыдущий респондент. Он хочет серый Mercedes? Отлично, дайте и мне такой же!

А если бы все сводилось к желанию отличаться, то респонденты выбирали бы любой другой ответ. Он хочет серый Mercedes? Отлично, тогда я выберу синий Mercedes (или серый BMW, или синий BMW).

Но результаты оказались гораздо сложнее. Вместо того чтобы выбирать то же самое или, наоборот, что-то полностью отличающееся, люди делали такой выбор, который позволял им быть одновременно похожими и непохожими на других.

Если первый (поддельный) респондент предпочитал серый Mercedes, то реальный участник анкетирования тоже выбирал Mercedes, но синий. Если же первый респондент предпочитал синий BMW, то реальный участник тоже останавливал свой выбор на BMW, но на сером. Та же марка, но другой цвет. Похожее, но другое.

В умеренно похожих друг на друга объектах сочетаются привычность и новизна, неизвестное и знакомое. Вместе с тем они удовлетворяют нашу потребность в том, чтобы быть оптимально непохожими на остальных.

Как показывают эксперимент с длиной линий и история Дж. К. Роулинг, люди не хотят быть отщепенцами. Нам нужно быть частью чего-то. Повторение чужого выбора или поступков придает нам больше уверенности в том, что мы принимаем правильное решение.

Но, словно дети, стремящиеся отличаться от старших братьев и сестер, мы в то же время хотим быть непохожими на других, не такими, как все, другими, единственными и неповторимыми. Нам нравится все, что позволяет выделиться из толпы.

Кажется, что эти стремления противоречат друг другу. Мы хотим быть похожими и непохожими одновременно. Мы хотим делать то же, что остальные, но при этом оставаться особенными.

Разрешить эту дилемму позволяет умеренная похожесть. Мы носим одежду тех же торговых марок, что и наши друзья, но выбираем другие модели. Мы покупаем такой же диван, как у коллеги, но другого цвета.

Делая выбор, похожий на выбор окружающих или тех групп, частью которых мы стремимся быть, мы удовлетворяем потребность вписываться в свое социальное окружение. Но, выбирая не в точности то же самое, мы удовлетворяем свою потребность в непохожести.

Мы отличаемся, но умеренно.

Даже признаки, с помощью которых мы пытаемся отличиться, выбираются на основе оптимальной непохожести. Как показывают истории Снуки с бесплатной сумкой Gucci и умников с желтыми браслетами, бренды и другие атрибуты часто сигнализируют об определенной идентичности. Если кто-то все время носит одежду торговой марки Nike, окружающие могут предположить, что человек спортсмен или любит спорт. Если кто-то носит одежду марки Gucci, то окружающие могут счесть его поклонником моды и стиля.

В описанных выше ситуациях бренд представляется значимым с точки зрения идентичности атрибутом. Он несет в себе информацию о социальной принадлежности и предпочтениях выбирающего его человека.

Другие атрибуты, в свою очередь, могут играть меньшую роль в выражении идентичности. Например, трудно что-то сказать о человеке, который одет в черную или синюю рубашку. Нельзя назвать сигналом идентичности и тот факт, что девушка одета в майку без рукавов, а не с рукавами.

Следовательно, люди, стремящиеся продемонстрировать свою принадлежность к определенной социальной группе и при этом чувствовать себя непохожими, стараются подражать в значимых с точки зрения идентичности атрибутах, но отличаться в незначимых. Новоиспеченные адвокаты часто покупают BMW, чтобы продемонстрировать свои достижения. Поэтому юрист, стремящийся подать такой сигнал и одновременно остаться непохожим на других, купит автомобиль этой марки, но оранжевого цвета. Выбрав автомобиль,

несущий требуемое послание, но в необычном цветовом исполнении, он отделяет себя от других юристов. Если сумкой сезона выбрана модель марки Fendi, то все модницы купят себе Fendi, но постараются выбрать менее популярные цвета^[17].

Никто не знает наверняка, что будет популярным в следующем году. Однако модные тенденции следующего сезона не так случайны, как может показаться. Вещи, обладающие сходством с тем, что было популярно в последнее время, имеют преимущество над конкурентами. Достаточно похожие, чтобы вызвать теплое чувство узнавания, но достаточно непохожие, чтобы казаться новыми и свежими.

Поэтому, если несколько лет назад в моде был черный цвет, цветом следующего года вполне может оказаться сланцево-серый.

Практическое применение социального влияния

Сочетание похожести и непохожести имеет решающее значение в разработке и продвижении инновационных продуктов. Какими словами описывать инновационные продукты? Например, как назвать Swiffer: революционной шваброй или новым приспособлением для уборки? А как проектировать инновационный продукт? Стоит ли располагать сиденья в беспилотном автомобиле лицом вперед, потому что люди к этому привыкли, хотя прямой необходимости в этом больше нет?

Новый продукт или технология могут на световые годы опережать конкурентов, но их успех зависит от потребительского восприятия. Окажись новинка слишком похожей на что-то уже существующее – и люди не станут ее покупать. Если обновленная модель какого-то устройства на вид ничем не отличается от модели прошлого года, зачем платить лишние деньги, чтобы купить то же самое? Если же новинка радикально новая, возникают другие проблемы. Потребители не знают, как классифицировать эту модель (что вообще такое этот Swiffer?), не понимают, для чего она нужна, и не могут определить, насколько в ней нуждаются. Обе крайности опасны, поэтому, чтобы найти золотую середину, необходимо продумать наилучшее сочетание сходства и непохожести.

Возьмем, к примеру, первые автомобили. Лошади являлись основным средством передвижения, но они имели свои недостатки. Путешествия были медленными, дорогими и даже опасными. Экипажи на конной тяге зависели от своенравного «двигателя», и уровень смертности на дорогах в городах вроде Чикаго в семь раз превышал нынешний.

Решение этих проблем предлагали автомобили. Они могли двигаться быстрее и дальше. К тому же благодаря им можно было избавиться от

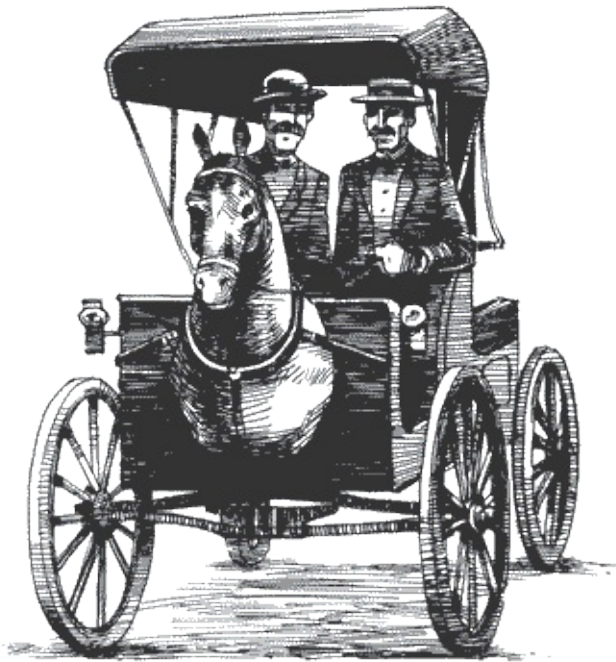
конского навоза, представлявшего собой серьезную угрозу для крупных городов.

Но чтобы заставить обывателей принять новое изобретение, требовался огромный скачок в общественном сознании. Люди тысячелетиями передвигались на лошадях (и ослах). Несмотря на многочисленные недостатки этого вида транспорта, они к нему привыкли. Они знали, чего от него ожидать.

Автомобили же были чем-то совершенно новым. Им требовались новые навыки управления, новое топливо, новые знания для обслуживания.

К этим переменам нужно было привыкать. Когда люди впервые увидели экипаж, мчавшийся по улице без лошади, они были потрясены. Жители сельской местности считали этот «экипаж дьявола» символом морального разложения горожан и вводили ограничительные законы, препятствующие его распространению. Лошади, и без того существа пугливые, шарахались от дребезжащих автомобилей и убегали от них, утаскивая за собой своих пассажиров.

В 1899 году один умный изобретатель предложил решение для успокоения людей и лошадей: взять искусственную лошадиную голову, выполненную в натуральную величину, и прикрепить ее к передней части автомобиля.



Благодаря этому машина стала похожа на коляску, запряженную

лошадью, и в гораздо меньшей степени пугала животных и пассажиров, когда проносилась мимо. Фальшивую голову также можно было использовать как бак для топлива.

Можно долго смеяться над фальшивой лошадиной головой, прикрепленной к передней части автомобиля. Сейчас это кажется глупым и даже комичным, но вряд ли мы можем себе представить, насколько пугающими были первые машины. Так почему бы не придумать к ним что-то узнаваемое для придания более привычного вида?

Как правило, успешное представление публике радикальной инновации требует облачения технологии в шкуру узнаваемости. Когда компания TiVo представляла потребителям то, что сегодня мы называем цифровым записывающим устройством, она столкнулась с такими же трудностями, как изобретатели первых автомобилей. Технология была новаторской и могла создать совершенно новый рынок. Но для успеха нужно было изменить сознание потребителей. Они должны были перейти от пассивного просмотра телетрансляций к активному управлению тем, что и когда смотреть.

Чтобы облегчить адаптацию и помочь потребителям разобраться в функциональной пользе нового устройства, компания TiVo сконструировала его таким образом, чтобы оно было похоже на привычный кассетный видеомаягнитофон. Черная прямоугольная коробочка, располагающаяся под телевизором или над кабельной коробкой и выглядящая ровно так же, как кассетный видеомаягнитофон или DVD-проигрыватель.

Но загляните в цифровое записывающее устройство и кассетный видеомаягнитофон (если найдете). Начинка у них окажется совершенно разной. Внутренности кассетного видеомаягнитофона напоминают старую кинокамеру. Пленка, на которую записывается и с которой воспроизводится информация, перематывается с одной бобины на другую.

TiVo устроен совершенно иначе. Как следует из названия, цифровое записывающее устройство – это, по сути, компьютер. В нем нет пленки, которой нужно куда-то перематываться.

Следовательно, не было никакой инженерной необходимости придавать ему такую же форму, как обычному кассетному видеомаягнитофону. Он мог выглядеть как стандартный стационарный компьютер, выкрашенный в ярко-голубой цвет, или быть выполнен в виде пирамиды.

Но, придав радикальному новшеству знакомую форму, компания-разработчик добилась того, чтобы потребителям было проще его принять. Спрятав новую технологию в нечто привычное для глаза, компания

использовала фактор сходства для смягчения непохожести^[18].

Многие современные цифровые операции на вид напоминают своих аналоговых предшественников. Мы нажимаем на иконку дискеты, чтобы сохранить документ, а для удаления перетягиваем цифровые файлы в то, что выглядит как корзина для мусора. Визуальное сходство также наблюдается и в реальности. В дорогих автомобилях на приборной панели мы видим имитацию рисунка натурального дерева, а на вегетарианских котлетах часто делают полоски, словно от решетки гриля. Благодаря этому отличающееся кажется более похожим.

Верно и обратное. Дизайн может быть использован для того, чтобы преувеличить новизну незначительных улучшений. Когда компания Apple в 1998 году представила на рынок iMac, с технологической точки зрения он ненамного превосходил своих предшественников, но визуально полностью отличался. Долой серые и черные ящики! Новый iMac был похож на округлую мармеладную конфету и выпускался в таких цветах, как мандариновый или клубничный. Этот компьютер стал невероятно популярным, и именно дизайн, а не технология, создал необходимое ощущение непохожести, побуждавшее людей покупать его.

Технология никогда не оценивается сама по себе. Потребитель воспринимает дизайн и технологию в комплекте, и эта комбинация более эффективна, если заставляет инновацию казаться оптимально непохожей.

Сами того не осознавая, люди постоянно влияют на то, что мы думаем, делаем и покупаем. Но распространяется ли социальное влияние еще дальше? Может ли оно влиять на наше стремление к успеху? На нашу мотивацию трудиться еще усерднее или, наоборот, остановиться и все бросить?

Глава 5. Давай, детка, разожги во мне огонь!

Кара притаилась в темноте, дожидаясь начала забега. Ей предстояло бежать на короткую дистанцию. Никаких углов, никаких поворотов. Одна прямая дорожка. Она пробегала ее много раз.

Иногда Кара соревновалась с другими, но сегодня бежала одна. Только она и секундомер, медленно отсчитывающий секунды, из которых потом сложится ее результат.

До нее доносился монотонный гул зрителей на трибунах. Где-то рядом она слышала, как готовятся к старту другие бегуны. Пятерых зрители уже видели, и Кара должна была быть шестой. Такой ажиотаж ради менее чем минутного действия!

Когда вспыхнул свет, Кара рванула с места. Сначала она бежала медленно, по постепенно набрала скорость. Кара мчалась по дорожке, стараясь сосредоточиваться на финише и игнорировать направленные на нее взгляды. Ей было страшно, но она продолжала движение. Наконец после напряженных сорока двух секунд Кара пересекла финишную черту, хватая ртом воздух. Пока это был ее лучший результат.

Когда за ней закрылась черная дверь, Кара скрылась в углу. Она вытянула все шесть лап и пошевелила усами.

Кара была тараканом.

* * *

В конце XIX столетия психолог Норман Трипплетт опубликовал исследование, ознаменовавшее рождение научной дисциплины под названием «Социальная психология». Работая над своей магистерской диссертацией в университете Индианы, он анализировал результаты заездов более двух тысяч велосипедистов. Заезды организовывались тремя основными способами. Иногда спортсмены преодолевали дистанцию в одиночку, просто стараясь показать лучшее время, иногда соревновались с другими велосипедистами, а иногда ехали на время, но рядом с другим спортсменом, который задавал темп.

Сравнив результаты разных велогонщиков, Трипплетт заметил, что в компании других спортсменов они ехали быстрее. Независимо от того, соревновались велосипедисты или нет, они проезжали милю на 20–30

секунд быстрее, когда ехали не одни. Совместная гонка улучшала результат.

Чтобы проверить свои догадки, Триплетт устроил эксперимент. Он собрал группу детей и предложил им игру: как можно скорее наматывать леску на катушку спиннинга. К концу лески был прикреплен флажок, и Триплетт замерял скорость скручивания лески в разных условиях: когда дети играли в одиночку и когда проделывали то же самое в компании других участников.

Результаты выявили такую же закономерность, как у велогонщиков: дети крутили катушку быстрее, когда окружающие делали то же самое.

Впоследствии многие исследования подтвердили это наблюдение: чужое присутствие влияет на нашу производительность. Люди показывают лучший результат, когда рядом кто-то есть.

В ходе одного такого эксперимента студентам колледжа показывали слово и давали задание за минуту придумать к нему как можно больше ассоциаций. В ходе другого эксперимента студенты читали отрывок из текста и должны были написать как можно больше аргументов, опровергающих изложенную в нем идею. В обоих случаях испытуемые, работавшие в группах (каждый сам по себе, но в присутствии других), показывали более высокий результат. Они придумывали больше ассоциаций и находили больше аргументов.

Это явление получило название социальной фасилитации: в присутствии других люди выполняют ту или иную деятельность быстрее и лучше. Даже если мы не работаем совместно и не соперничаем, само присутствие других людей меняет наше поведение.

Социальная фасилитация наблюдается не только у людей. Животные ведут себя таким же образом. Крысы быстрее пьют и активнее исследуют окружающую обстановку, когда рядом находятся их сородичи. Обезьяны усерднее трудятся над простой задачей в присутствии себе подобных, а собаки в парах бегут быстрее, чем поодиночке. Социальная фасилитация влияет даже на количество поглощаемой пищи. Если рядом кто-то ест, курица продолжит поглощать пищу, даже если она сыта.

В целом ряде ситуаций люди (и животные) успешнее справляются с задачей при наличии рядом других представителей своего вида^[19].

Что любопытно, в ходе других исследований был выявлен противоположный эффект: в присутствии других успешность выполнения задачи снижается.

Во время одного эксперимента студенты колледжа получили сложное задание: запомнить список «слов», представляющих собой бессмысленный

набор звуков. В присутствии наблюдателей испытуемым потребовалось больше времени на запоминание списка, и они совершали больше ошибок при его воспроизведении. В ходе другого эксперимента людей попросили пройти лабиринт с завязанными глазами. В присутствии зрителей участники выполняли эту задачу дольше, чем в одиночку. А ученики автошкол чаще проваливали экзамен по вождению, когда в машине, помимо них и инструктора, присутствовал кто-то третий.

Присутствие других оказывало такое же влияние и на поведение животных. В парах зеленушки с меньшей легкостью определяли съедобные и несъедобные продукты. Длиннохвостые попугаи, обучаемые парами, дольше запоминали лабиринт и чаще ошибались.

Какой же вывод верен? Присутствие других повышает результативность или снижает ее?

Этот вопрос не давал покоя профессору Стэнфордского университета Роберту Зайонцу. Путь Зайонца в науку был далеко не самым обычным. Он родился в Польше в 1923 году, был единственным ребенком в семье, а в 1939-м вместе с родителями бежал в Варшаву, спасаясь от нацистов. Но через две недели после переезда дом родственников, у которых они поселились, был разрушен во время бомбардировки с воздуха и родители Зайонца погибли.

Сам он едва выжил и попал в больницу с переломами обеих ног, но там шестнадцатилетнего юношу арестовали нацисты и отправили в немецкий трудовой лагерь. Зайонцу удалось сбежать вместе с двумя другими заключенными, с которыми он прошел 200 миль до Франции. При переходе через границу они были схвачены немцами и заключены во французскую тюрьму. В конце концов Зайонц снова освободился из заключения, организовав побег, и вступил во французское Сопротивление. Вместе с другим заключенным он прошел почти 550 миль, воруя по пути еду и одежду, пока их не нашел великодушный рыбак и не переправил в Ирландию.

Оттуда Зайонц добрался до Англии. Выучив во время своих злоключений английский, французский и немецкий языки, он стал работать переводчиком для базировавшихся там американских военных. По окончании войны Зайонц какое-то время работал в ООН, затем эмигрировал в США. Он подал документы в Мичиганский университет и в итоге был принят на испытательный срок. В этом университете он получил степень бакалавра, затем магистра, а в 1955 году – степень доктора философии по социальной психологии.

Как ученый, Зайонц обладал даром откапывать из-под груды пыли важные вопросы, десятилетиями покоившиеся в забвении, и проливать на них свет, используя необычный подход. Он тонко чувствовал человеческое поведение и всегда искал в сложных закономерностях простые взаимосвязи. Именно с такой целью Роберт Зайонц начал изучать социальную фасилитацию.

На первый взгляд результаты противоречили друг другу. С одной стороны, многочисленные исследования показывали, что чужое присутствие повышает производительность, что зрители или люди, выполняющие ту же задачу, заставляют нас действовать быстрее или эффективнее, даже при отсутствии соперничества. С другой стороны, не менее убедительный массив результатов доказывал обратное: присутствие других может затруднить усвоение нового материала и выполнение задач.

У Зайонца была своя теория, объясняющая это противоречие в результатах. Она была так же элегантна, как и проста.

Ему лишь нужен был способ ее проверить. И здесь мы знакомимся с Карой.

Представьте себе олимпийскую 400-метровую дистанцию. Широкая бордовая дорожка, окруженная трибунами. Стадион, до предела заполненный скандирующими фанатами, каждый из которых поддерживает представителя своей страны. И участники забега, выстроенные в линию и ожидающие, когда прозвучит сигнал стартового пистолета.

Теперь представьте себе ту же картинку, только замените людей... тараканами. Вместо играющих мышцами бегунов в обтягивающих костюмах соревнуются... тараканы. И на трибунах вместо щелкающих фотокамерами, размахивающих флагами и дудящих в трубы фанатов... тоже тараканы.

Фу!

Обычно тараканы вызывают у людей отвращение. Мерзкие насекомые, питающиеся гниющей едой и прячущиеся в темноте.

Но на самом деле это одни из самых чистоплотных и трудолюбивых насекомых. Они могут прожить без воздуха 45 минут и вернуться к жизни после получасового пребывания под водой. Они какое-то время могут прожить без головы, а отрезанная голова не умирает еще несколько часов или даже дольше, если положить ее в холодильник и кормить (хотя непонятно, кому такое может прийти в голову).

Зайонц счел тараканов идеальным объектом для проверки влияния

социального окружения на деятельность индивида.

Он построил стадион для тараканов: большой куб из оргстекла, позволяющий определять время прохождения насекомыми заданного маршрута. С одной стороны куба находилась небольшая темная стартовая ячейка, где тараканы ждали начала соревнований, отделенная от беговой дорожки тонкой металлической перегородкой. С другой стороны куба располагался финиш – еще одна маленькая темная ячейка, отделенная от дорожки похожей металлической перегородкой.

Тараканы боятся света. Поэтому вместо стартового пистолета Зайонц использовал прожектор. Он открывал перегородки, закрывавшие стартовую и финишную ячейки, и в стартовой включал яркий свет. Таракан стремительно выбегал на дорожку в поисках темного укрытия. Свет заливал всю дорожку, и спрятаться можно было только в финишной ячейке. Когда насекомое ее достигало, Зайонц закрывал перегородку и оставлял его в темноте.

В ходе эксперимента ученый измерял время, за которое таракан пробегает от одной ячейки до другой – с того момента, когда он убирал одну перегородку на старте, до того, как опускал другую на финише.

Чтобы проверить влияние присутствия других особей на результаты деятельности, Зайонц соорудил зрительские трибуны: маленькие ячейки вдоль дорожки, заполненные другими тараканами. Чтобы фанаты были видны, но не мешали бегуну, от дорожки их отделяла прозрачная стенка. Убирая зрительские ячейки в некоторых забегах и оставляя их в других, Зайонц мог проверить, влияет ли присутствие зрителей – в данном случае других тараканов – на скорость бегунов.

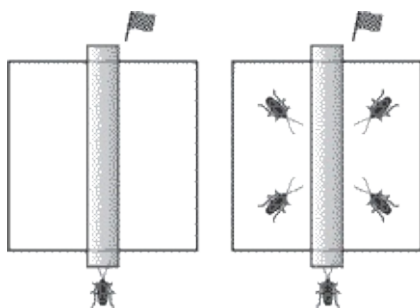
Его идея была невероятно умной. Даже гениальной. Но была еще одна ключевая деталь.

Зайонц думал, что знает, почему присутствие других влияет двумя противоположными способами, почему в одном случае результативность повышается, а в другом – снижается.

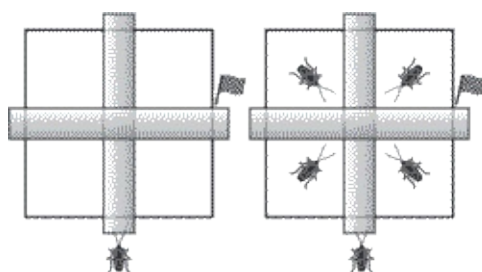
Он считал, что все зависит от сложности задачи и от критериев, по которым оцениваются люди (или животные). Если человек выполнял простую задачу или такую, с которой уже много раз успешно справлялся, то зрители повышали производительность. Но если задача была сложной или требовала усвоения новых знаний и навыков, то присутствие посторонних отрицательно сказывалось на производительности.

Для испытания своей гипотезы Зайонц соорудил два варианта маршрута. Один был прямолинейным. Финишная ячейка располагалась прямо напротив стартовой на другом конце дорожки. Задача была

максимально простой. Таракан мог бежать только в одном направлении – от света к концу дорожки.



Простая задача: таракан убегает от света по прямой линии



Сложная задача: таракан должен повернуть направо, чтобы убежать от света

Второй маршрут был гораздо сложнее. Прямая дорожка посередине пересекалась под прямым углом с другой прямой дорожкой. Вместо одного направления у таракана теперь было три. Но только один вел к безопасной темноте.

Финишная ячейка на этот раз находилась на одном конце пересекающейся дорожки, поэтому таракану нужно было пробежать вперед, повернуть налево или направо и еще немного пробежать, чтобы достичь финиша. Он не мог бежать вслепую; нужно было попробовать разные варианты, чтобы узнать, какой правильный.

Неудивительно, что в этом случае тараканы гораздо дольше бежали от старта до финиша. Им приходилось искать верное направление, и преодоление дистанции занимало в три раза больше времени.

Но зрители также влияли на результат. По прямой дорожке в присутствии зрителей тараканы бежали быстрее, сокращая время забега почти на треть. Но на более сложном маршруте они оказывали противоположный эффект. Из-за них таракан бежал медленнее, увеличивая время преодоления дистанции почти на треть.

Зайонц оказался прав: то, какое влияние (положительное или

отрицательное) оказывает присутствие других людей на успешность деятельности, зависит от сложности задачи.

* * *

В последующие десятилетия такая же закономерность обнаруживалась и в ходе других исследований. Присутствие других людей повышает результативность (например, скорость и точность) при выполнении простых, хорошо знакомых задач, но снижает ее при выполнении незнакомых и, следовательно, более сложных задач.

В присутствии зрителей мы быстрее завязываем шнурки, но медленнее – галстук-бабочку (по крайней мере, большинство из нас, которые делают это не слишком часто). Мастера игры в пул чаще ударяют по шару, когда на них смотрят, а неопытные игроки чаще промахиваются. При свидетелях мы быстрее конспектируем, если только не пишем недоминантной рукой. Правша под пристальным взглядом наблюдателя будет медленнее писать левой рукой.

Если вы когда-нибудь ходили в тренажерный зал в компании друга или занимались на бегущей дорожке рядом с другим любителем активного образа жизни, то наверняка испытывали положительный эффект их присутствия. Даже если вы не соревнуетесь, их присутствие помогает. Вы чуть больше напрягаете мышцы и бежите чуть быстрее.

Но если вы когда-нибудь выполняли диагональную парковку при свидетелях, то наверняка чувствовали отрицательный эффект их присутствия. Такая парковка – и без того непростая задача, а присутствие зрителей ее только усложняет. Вы думали, что попадете в зазор между автомобилями, но вы слишком поздно начали заезжать, поэтому теперь придется выезжать и пробовать еще раз. За вами начинают останавливаться другие автомобили. Вы предпринимаете вторую попытку, но теперь упираетесь задним колесом в бордюр, и снова все нужно начинать заново. К этому времени ваши пассажиры начинают посматривать на вас так, словно вам следует вернуться в автошколу и еще немного подучиться.

Некоторым из нас попросту плохо удается парковка, но свою роль играет и так называемая социальная ингибиция (явление, противоположное фасилитации). Присутствие наблюдающих удлиняет время выполнения непростой процедуры диагональной парковки.

Социальная фасилитация и ингибиция происходят по нескольким причинам. Во-первых, другие люди отвлекают, мешая сосредоточиться на задаче. Во-вторых, их присутствие заставляет нас уделять больше внимания и сил тому, чтобы произвести лучшее впечатление, поэтому мы

больше стараемся. В-третьих, отчасти из-за необходимости управлять впечатлением, в присутствии других людей у нас усиливается психическое возбуждение. Сердцебиение учащается, повышается давление, организм готовится к действию.

Эти факторы позволяют нам результативнее выполнять автоматические, естественные или хорошо освоенные задачи. В нас просыпается дух соревнования, и мы действуем без промедления. Если речь идет о задаче, с которой мы всегда хорошо справлялись (например, занятие на бегущей дорожке или упражнение, которое мы делали уже сотни раз), мы выполняем ее еще успешнее.

Но когда речь идет о более сложных или требующих большего внимания задачах, те же факторы ведут к снижению производительности. Что подумают люди? Будут ли они осуждать меня, если я плохо припаркуюсь? Мы чувствуем угрозу и тревогу. Мы боимся не справиться или справиться недостаточно хорошо. Все это отрицательно сказывается на результате.

Счет за электроэнергию

Вы сегодня проверяли свою электронную почту?

Для многих людей это даже не вопрос. Большинство ответило бы положительно. Конечно! Скорее всего, и часа не прошло с тех пор, как вы в последний раз заглядывали в свой электронный почтовый ящик. Возможно, даже пока читали эту главу.

А прогноз погоды? Вы смотрели его сегодня? А на этой неделе? Как насчет результатов спортивных матчей и сообщений в социальных сетях?

Их мы тоже часто просматриваем, пусть и реже, чем электронную почту. У нас есть представление о том, какой будет погода на этой неделе, какие успехи делает местная команда и как красиво было на Арубе, когда наша бывшая одноклассница ездила туда отдыхать (да здравствуют социальные сети!).

Но что вы знаете о расходе электроэнергии в своем доме? Сколько электричества ваша семья использует в доме или квартире? Вы проверяли это сегодня? На этой неделе? Когда-нибудь вообще?

Расходование электроэнергии – одна из величайших проблем современного общества. Все осознают ее важность, а решение между тем может лежать не столько в плоскости технологий, сколько в плоскости социального влияния.

Изменение климата – одна из самых актуальных глобальных проблем

XXI века. Невозможно не замечать убедительных научных доказательств повышения температуры на планете. Вечные льды отступают к полюсам, субтропические пустыни захватывают новые территории. Участились экстремальные погодные условия, такие как засухи и снежные бури; целые виды животных и растений исчезают с лица земли; со снижением урожайности населению угрожает продовольственный кризис.

Использование электроэнергии занимает центральное место в этих тенденциях глобального потепления. Сжигание ископаемого топлива происходит с выбросами углекислого газа, повышается уровень парниковых газов от автомобильных выхлопов, заводов и электростанций. По мере развития мировой экономики растут энергозатраты. Мы расходует электричество, чтобы согреться зимой и охладиться летом. На электроэнергии работают компьютеры и заводы. С помощью электричества мы добираемся на работу и домой. И чем дальше распространяется индустриализация, тем выше нагрузка на природные ресурсы.

Пора что-то менять. Или мы найдем способ сократить потребление энергии и сделать ее более «чистой», или мир окажется перед угрозой тревожащих перемен.

Многие из предлагаемых решений довольно широкомасштабны. Правительственные меры, такие как введение лимитов на выброс углекислого газа для заводов или стандартов, требующих от автопроизводителей определенного расхода топлива. Некоторые решения сфокусированы на новых технологиях и альтернативных источниках энергии. Растет количество солнечных и ветряных энергоцентров, а многообещающие разработки в области использования геотермальной энергии позволили нам получать выгоды от естественного тепла ядра Земли.

Попытки изменить потребительское поведение также сосредоточены вокруг масштабных изменений. Покупайте энергоэффективные стиральные машины, экономящие воду и расходующие меньше электроэнергии за один рабочий цикл. Замените традиционные лампочки компактными флуоресцентными, срок службы которых в десять раз дольше. Предлагается даже модернизировать чердачные помещения с помощью более эффективной теплоизоляции.

Однако одно из самых простых решений – побудить людей к экономии электроэнергии. Выключайте свет, выходя из помещения, и сократите время принятия душа. Зимой уменьшайте обогрев на один или два градуса и оставляйте его на низком уровне, когда никого нет дома. Если все будут

так поступать, маленькие изменения в экономии электроэнергии дадут огромный эффект.

Как же заставить людей изменить поведение?

Если бы вас попросили назвать человека, способного произвести революцию в энергетической промышленности, вы бы вряд ли выбрали Дэна Йейтса. Этот опытный прыгун с шестом из Сан-Диего приехал в Гарвард с волосами почти до плеч. Через несколько лет он окончил университет с дипломом специалиста в области информационных технологий. Помимо этого, он испытывал сильный интерес к предпринимательству.

Йейтс переехал в Сан-Франциско, поработал немного в одной компании, а потом вместе с одноклассником из Гарварда учредил бизнес по разработке программного обеспечения для педагогической оценки. Предприятие делало успехи, и через три года в штате компании числилось более 140 сотрудников, а в списке клиентов – почти 500 школьных округов. Бизнесом заинтересовалось крупное издательство Houghton Mifflin, специализирующееся на учебных и отраслевых изданиях, и Йейтс с соучредителем продали его.

Проработав в Houghton год, Йейтс решил, что ему нужен перерыв. Тогда они с женой распланировали незабываемое годовое путешествие. Они купили подержанную Toyota 4Runner, отбыли из Аляски и проехали по всему Панамериканскому шоссе. Около 48 тысяч километров до города Ушуая в самой южной точке Аргентины.

Путешествие было прекрасным. Они видели редких животных на юго-западе Боливии и могучие кроны деревьев во влажных горных лесах Коста-Рики.

Но Йейтс с женой также стали свидетелями беспощадного вмешательства человека в окружающую среду. Гектары тропических лесов были вырублены, а целые участки лесов и подлесков выжжены для расчистки территории под сельскохозяйственные нужды. Из путешествия Йейтс вернулся с одним вопросом: что он может сделать, чтобы помочь природе?

Вместе с другим одноклассником из Гарварда, Алексом Лэски, Йейтс начал размышлять о способах сокращения нерационального использования электроэнергии. Они с партнером обсудили несколько идей. Одни из них касались солнечной энергии, а другие – сокращения выбросов.

Но самое перспективное направление обнаружилось, когда Йейтс взглянул на свой счет за электроэнергию. Там все было непонятно:

сервисное обслуживание, доставка электроэнергии, какие-то сборы, не говоря уже о малопонятных терминах вроде «киловатт-час» или «терм». Внимания требовали десятки областей, и информацию было сложно, практически невозможно разделить. Йейтс подумал, что должно быть что-то более простое. «Я не понимал, что такое киловатт-часы, не знал ничего про термы и знать не хотел. Мне всего лишь нужна была информация о том, сколько энергии я трачу по сравнению с соседями, то есть что-нибудь мне понятное».

Йейтс не одинок. Для большинства людей счет за электричество – китайская грамота, и они даже не пытаются разобраться в деталях, а просто оплачивают его каждый месяц и живут дальше.

Возможно, здесь могло помочь социальное влияние.

Сан-Маркос – отличное место для изучения вопроса энергосбережения. Город расположен в тридцати пяти милях к северу от Сан-Диего и отделен от прибрежной части штата федеральной автомагистралью, огибающей береговую линию. Южная Калифорния известна своим солнцем, и Сан-Маркос в этом плане не разочаровывает. В городе выпадает почти в два раза меньше осадков, чем в остальных регионах США, и солнце светит 260 дней в году.

Однако зимой погода в Сан-Маркосе становится достаточно прохладной, поэтому приходится включать отопление, а в летнюю жару – спасаться кондиционерами. Данный регион нередко страдает от засухи, и каждые несколько лет вводятся ограничения на потребление воды. Автомобили разрешается мыть только в определенные часы дня, лужайки поливать можно только в определенные дни недели в зависимости от района проживания. Горожане, конечно, не думают все время о потреблении электроэнергии, но эта мысль всегда маячит где-то на заднем плане.

Одним засушливым летним днем около десяти лет назад профессора Боб Чалдини, Уэс Шульц, Джессика Нолан, Ной Гольдштейн и Владас Гришкевичус провели в Сан-Маркосе эксперимент.

Их аспиранты прошли по всем домам в округе и обратились к жителям с небольшой убедительной речью на тему сбережения электроэнергии. В каждом доме они оставили табличку для двери (похожую на гостиничную «Не беспокоить!»), напоминая жильцам о необходимости экономить электроэнергию. Табличка призывала использовать вентиляторы, сокращать продолжительность приема душа и ночью выключать кондиционер.

Когда кампании по сбережению электроэнергии хотят склонить население к желаемому поведению, то обычно делают акцент на одном из общеизвестных преимуществ такого поведения: экономии денежных средств, защите окружающей среды либо проявлении гражданской ответственности. Чтобы проверить, какое преимущество окажется наиболее мотивирующим, дома разделили на группы и к каждой обратились с разным призывом.

В обращении к жителям одних домов упор делался на экономии денег. По поводу использования вентиляторов, например, к первой группе горожан обращались с такой речью: «Наступило лето, и сейчас самое время сократить расходы на электроэнергию. Как можно сберечь деньги этим летом? Используя вместо кондиционеров вентиляторы! По данным исследователей из Университета штата Калифорния, вы можете сэкономить до 54 долларов в месяц, если для снижения температуры в помещении будете пользоваться вентиляторами, а не кондиционерами».

В обращении к жителям домов из второй группы внимание акцентировалось на охране окружающей среды. Речь звучала так: «Защитите окружающую среду, экономя электроэнергию. Наступило лето, и сейчас самое время сократить расходы. Как можно сберечь деньги этим летом? Используя вместо кондиционеров вентиляторы! По данным исследователей из Университета штата Калифорния, вы можете предотвратить выброс 262 фунтов парниковых газов в месяц, если для снижения температуры в помещении будете пользоваться вентиляторами, а не кондиционерами. Использование вентиляторов вместо кондиционеров – выбор того, кто заботится об окружающей среде».

В обращении к жителям третьей группы домов акцент делался на гражданской ответственности: «Наступило лето, и мы должны общими усилиями экономить электроэнергию. Как сберечь ее для будущих поколений? Используя вместо кондиционеров вентиляторы! По данным исследователей из Университета штата Калифорния, вы можете сократить затраты электроэнергии на 29 процентов в месяц, если для снижения температуры в помещении вместо кондиционеров будете пользоваться вентиляторами. Использование вентиляторов вместо кондиционеров – выбор ответственного гражданина».

Помимо обращений к населению, исследователи замерили расход электроэнергии в разных домах как до, так и после получения призывов к экономии.

Большинство полагало, что наиболее мотивирующим окажется акцент на окружающей среде. Может быть, не на порядок эффективнее, чем

разговоры об экономии денег или проявлении гражданской ответственности, но хотя бы на несколько процентов.

Но они ошиблись. Ни один призыв не сработал. Речи о сбережении электроэнергии произвели нулевой эффект. Никакие речи: ни об экономии денег, ни об окружающей среде, ни о гражданской сознательности – не заставили людей даже пальцем пошевелить. Они не сократили расход электричества. Как будто вообще ничего не слышали.

К счастью, у исследователей в запасе был еще один подход. На этот раз внимание жителей привлекалось не к выгодам энергосбережения, а к социальным нормам, в частности к поведению их соседей: «По данным опросов, 77 процентов жителей вашего района летом используют вентиляторы вместо кондиционеров. Выключите кондиционер и включите вентилятор».

И люди послушались. Те, кто получили это сообщение, существенно сократили расход энергии. Даже через несколько недель после получения последнего призыва эта тенденция все еще сохранялась. Чтобы убедить людей экономить электричество, достаточно было сказать им, что так поступают их соседи.

Проанализировав результаты этого эксперимента, Йейтс и Лэски увидели возможность. Социальные нормы являются эффективным стимулом для сокращения потребления электроэнергии населением. Объединив данные по расходу с информацией о том, что делают другие, можно было уменьшить счет за электричество.

Сегодня их компания Opower работает более чем с сотней коммунальных предприятий во всем мире. Она рассылает потребителям адресные отчеты по расходу электроэнергии. Эти отчеты не пугают людей непонятными терминами, а помогают им понять, сколько электричества они используют, сравнивая свои данные с данными других людей. Разработанные на основе результатов эксперимента в Сан-Маркосе, эти отчеты показывают потребителям их расход относительно других похожих домов в том же районе. Благодаря этому люди знают, расходуют они меньше или больше, чем соседи.

Сравнительная информация мотивирует потребителей к переменам в образе жизни. И тут на помощь снова приходит отчет. К информации по расходу добавляются конкретные, разработанные с учетом особенностей той или иной категории потребителей, меры по экономии электроэнергии: заменить некоторые бытовые приборы на более энергоэффективные, выключать свет, изменить настройки телевизора.

Эти программы позволяют людям сократить потребление электроэнергии примерно на 2 процента. В масштабах одной семьи цифра не столь значительная, но в масштабах всей страны эффект может оказаться потрясающим. С момента своего старта программы компании Orpower помогли сэкономить более 6 тераватт-часов электроэнергии. Это 6 триллионов ватт-часов. Ровно столько можно было бы сэкономить, если отключить все дома на Аляске и Гавайях – более 2,1 миллиона жителей – от электросети на целый год.

Однако Orpower не только сэкономила электроэнергию, но и поспособствовала сокращению выбросов углекислого газа. Кумулятивный эффект этих сокращений равен сбережению Американских лесов площадью в 24 тысячи футбольных полей или изъятию почти всех автомобилей с городских дорог Чикаго на год.

И такой результат был достигнут благодаря какой-то крупице информации о поведении одних горожан в сравнении с поведением других.

Что любопытно, когда их заранее спрашивали, подействует ли этот призыв, большинство жителей Сан-Маркоса были уверены, что нет. Интересовались ли они тем, сколько электроэнергии экономят их друзья и соседи? Немного, но, по их словам, этот фактор имел для них меньшее значение, чем экономия денег или защита окружающей среды.

Но они ошибались, поскольку, как это часто бывает, недооценили способность окружающих влиять на поведение людей.

Очевидно, что другие люди могут мотивировать нас к повышению производительности или экономии электроэнергии, но имеет ли значение, как соотносятся наши и их успехи?

Преимущества проигрыша

Возможно, вы не интересуетесь спортивными ставками, но вообразите на минуту, что кто-то дал вам 10 тысяч долларов, чтобы поставить на баскетбольный матч. В перерыве после первой половины игры вы должны решить, какая команда победит. В случае выигрыша вы оставляете деньги себе, а в случае проигрыша возвращаете их.

На всякий случай ущипнув себя, чтобы проверить, что это не сон, вы сосредоточиваете внимание на игре и следите за командами. События развиваются стремительно, обе команды кажутся перспективными. Лидерство постоянно переходит от одной к другой, пока одна команда не начинает опережать другую на восемь очков. Соперник отвечает атакой, сокращает разрыв, выходит вперед. Преимущество еще несколько раз

переходит от одной команды к другой. К концу первой половины игры одна команда (назовем ее «Вашингтонские победители») опережает другую (назовем ее «Луисвиллские неудачники») на одно очко.

На какую команду вы поставите свои 10 тысяч долларов? На ту, которая пока лидирует, или на ту, которая сейчас проигрывает?

Большинство людей выбрало бы выигрывающую команду. Ведь будь то борьба за победу в непростой игре или за звание лучшего продавца в компании, интуиция подсказывает, что преимущество увеличивает шансы на победу. Хоккейные команды, лидирующие после первого периода, выигрывают две трети игр, а бейсбольные команды, лидирующие после трех иннингов, выигрывают в 75 процентах случаев. То же самое происходит и в баскетболе. Лидирующие команды обычно выигрывают, и тенденция усиливается пропорционально увеличению преимущества. Команды с преимуществом в четыре очка по результатам половины игрового времени, например, побеждают в 60 процентах матчей. Если преимущество составляет 8 очков, то процент выигрыша увеличивается до 80.

Эта тенденция не должна удивлять. Выигрывают обычно лучшие команды. Отчасти именно этим объясняется их преимущество в очках.

К тому же проигрывающие команды должны прилагать больше усилий, чтобы победить. Им по определению нужно набрать больше очков, чем сопернику, чтобы претендовать на победу.

Но может ли отставание быть выгодным? Способен ли проигрыш на полпути повысить шансы на победу в конечном итоге?

Одним из самых увлекательных и в то же время непростых занятий в моей жизни была работа тренером юношеской футбольной команды. В колледже я искал интересную внешкольную деятельность, чтобы отвлечься от учебы, и тут один приятель упомянул программу Nike, предлагавшую студентам колледжей обучать детей спорту. Мой отец работал тренером, когда я был ребенком, и мне всегда нравился футбол, поэтому я решил попробовать свои силы.

В течение нескольких месяцев по вторникам и четвергам я проводил послеобеденное время с восемнадцатью мальчишками из восточного подразделения Американской юношеской футбольной организации в Пало-Альто. Я был отчасти тренером, отчасти наставником для группы замечательных, но совершенно безбашенных пареньков одиннадцати-двенадцати лет. Мы бегали по периметру стадиона для общей физической подготовки, отрабатывали пасы для укрепления командного духа и водили мяч вокруг конусов для развития уверенности и мастерства. Кроме того,

мы много дурачились и гонялись друг за дружкой по футбольному полю. Я не был идеальным тренером, но старался передать хоть ту толику знаний о футболе, которой располагал, и помогал им стать лучшими игроками.

В целом команда была сильной. У нас был высокий, уверенный в себе и проворный нападающий, и еще один быстроногий игрок чуть ниже ростом, часто забивающий мячи. У нас была парочка крепких защитников и несколько умелых полузащитников, готовых без усталости бегать по полю.

Но результаты матчей бывали разными. Иногда мы действовали очень эффективно. Когда дети впервые провели розыгрыш «стенки», я чуть не плакал. Было удивительно наблюдать, как они демонстрируют в деле то, что мы долго и упорно отрабатывали на тренировках.

А иногда наша игра разваливалась на части. У детей вылетало из головы все, что мы осваивали неделями. Несмотря на усердные тренировки, ничего не получалось.

Как тренеру, мне оставалось только ходить вперед-назад вдоль кромки поля. Одно дело – иметь план усовершенствования навыков, и совсем другое – пытаться кого-то мотивировать. Я мог производить какие-то замены, но ход игры контролировали все равно дети.

Единственный шанс повлиять на ход игры появлялся у меня в перерыве между таймами. Мы обсуждали тактику, усаживаясь полукругом на траве, пока мальчишки пили воду и подкреплялись апельсинами. Говорили о том, что идет по плану и где нужно внести коррективы. Время от времени я пытался их подбодрить: «У вас получится! Идите и сделайте их!» – и далее в таком духе. После этого дети выходили на поле играть второй тайм, в ту же секунду забывая обо всем, что я пытался до них донести.

Но если от моих речей поведение мальчишек на поле после перерыва особенно не менялось, то результат первого тайма оказывал на него сильное влияние. Если на перерыв мы уходили с преимуществом или с ничьей, то потом играли нормально. Иногда выигрывали, иногда проигрывали. Но если к концу первого тайма мы проигрывали, то дальнейшие события развивались совсем иначе. Мальчишки проявляли большее рвение, больше старались. Мы уходили на перерыв со счетом 0:1, а в итоге выигрывали со счетом 3:2. Или мы отставали на два гола, 1:3, но игру заканчивали победой, 5:3. Мы играли лучше, когда к концу первого тайма проигрывали.

Мне, как тренеру, это не давало покоя. Если мы можем сократить разрыв и победить, почему нельзя играть так все время? Было очевидно, что ребята обладают необходимыми навыками и мотивацией, но почему они проявляли их только тогда, когда мы проигрывали?

* * *

На результат спортивной команды могут повлиять разные причины: командный дух, мастерство, преимущество домашнего поля и даже погодные условия. Но не могут ли результаты моей команды иллюстрировать более общую закономерность?

Мы с экспертом в области поведенческой экономики Девином Поупом решили это выяснить. В США футбол не очень популярен, и накопить достаточный массив данных по юношеским играм было бы непросто, поэтому объектом исследования мы выбрали профессиональный баскетбол и проанализировали результаты матчей за пятнадцать с лишним лет – почти двадцать тысяч игр НБА: от выступлений Дэвида Робинсона в составе Spurs до игр Пола Пирса, Рэя Аллена и Кевина Гарнетта в составе Celtics. Особое внимание мы обращали на результаты после первой половины игрового времени и на то, какая команда выигрывала.

В соответствии с пресловутой концепцией преимущества домашнего поля в родном городе команды побеждали чаще, чем на выезде. Лучшие команды – с самым высоким процентом выигрышей за сезон – тоже с большей вероятностью становились победителями. И, что неудивительно, чем больше был отрыв после первой половины игры, тем выше вероятность победы. На каждые два очка преимущества над соперником (например, на два очка впереди по сравнению с ничьей или на четыре очка впереди по сравнению с двухочковым преимуществом) вероятность победы в игре увеличивалась примерно на 7 процентов.

Это вполне логично. Побеждающий побеждает.

За исключением одного случая. Близкого к нулю. Как раз здесь положение команды менялось с проигрывающей на выигрывающую.

Взять, к примеру, команды, отстающие от соперника на одно очко. Все указывает на то, что вероятность их победы должна быть на 7 процентов меньше, чем у команд, опережающих на одно очко. При прочих равных условиях (таких как уровень мастерства, домашнее или чужое поле и т. д.) команды, отстающие на одно очко, из ста матчей должны были выиграть на семь игр меньше, чем команды, опережающие на одно очко.

Но такого не было.

На самом деле команды, проигрывающие одно очко к окончанию первой половины игрового времени, с большей вероятностью (примерно на 8 процентов) выигрывали матч. Даже несмотря на более низкий рейтинг по проценту выигрышей за сезон и необходимость набирать больше очков для

победы, чем сопернику.

Если бы вы делали ставку, то мы рекомендовали бы вам отдать предпочтение той команде, которая ушла на большой перерыв с отставанием в одно очко^[20].

Почему проигрыш приводит к победе? Чтобы это выяснить, мы провели эксперимент и предложили его участникам сыграть в простую игру.

Представьте, что перед вами компьютерная клавиатура. Слева прямо под буквой Q расположена буква A. Внизу, между V и N, находится буква B. Положите один палец на воображаемую букву A, другой на букву B и представьте, что нажимаете их по очереди как можно с большей скоростью: A, B, A, B, A, B – как можно быстрее.

За каждое нажатие этих букв в правильном порядке вы получаете одно очко. Чем быстрее вы жмете на клавиши, тем больше очков набираете. Не самая увлекательная игра на свете, зато весьма простая.

Теперь представьте себе, что соревнуетесь с другим игроком. Игра разделена на два 30-секундных тайма с коротким перерывом. Игрок, набравший наибольшее количество очков к концу второго тайма, получает небольшой денежный приз.

В перерыве между таймами мы сообщали каждой группе игроков разную информацию. Одним не говорили ничего, а другим рассказывали о том, каковы их результаты по сравнению с другими игроками.

Для изучения эффекта отставания мы подделали сравнительные результаты. Мы говорили игрокам, что их соперник набрал на одно очко больше. Затем мы проверили, насколько старались эти люди во втором тайме. Нас интересовало, возрастет ли число нажатий на клавиши.

Когда люди думали, что проигрывают, их мотивация усиливалась. Они начинали прилагать больше стараний. По сравнению с участниками эксперимента, не получавшими никакой информации во время перерыва, считавшие себя отстающими начинали прилагать в три раза больше сил^[21].

Конкуренция влияет на мотивацию, создавая контрольные точки, или ориентиры, по которым люди измеряют свои успехи. Участвуя в гонке на 5 километров, выполняя тест или обзванивая потенциальных клиентов за офисным столом, мы часто ставим конкретную цель: пробежать дистанцию менее чем за 20 минут, получить отличную оценку или привлечь в этом месяце десять новых клиентов.

Соотношение промежуточных результатов с конечной целью, в свою очередь, влияет на дальнейшее усердие в достижении цели. Возьмем такой

пример.

Чип и Джордж любят заниматься спортом, и в рамках своего ежедневного тренировочного плана каждый из них обычно выполняет по двадцать пять подъемов корпуса из горизонтального положения. Однажды Чип задается целью выполнить тридцать семь повторений этого упражнения, а Джордж – тридцать три. После тридцати пяти повторений оба устали, и сил осталось максимум на одно или два повторения.

Как вы думаете, кто приложит больше усилий, чтобы выполнить заключительные подъемы: Чип или Джордж?

Обычно люди считают, что Чип будет стараться больше Джорджа, потому что он еще не достиг цели. Чип сделал только тридцать пять подъемов, а собирался сделать тридцать семь. Чип почти достиг своей планки и, приложив еще немного усилий, может добиться цели. Если Джордж уже доволен, потому что выполнил поставленную задачу, то Чип пока не удовлетворен результатом, потому что его цель еще не достигнута. И эта неудовлетворенность будет мотивировать его к приложению больших усилий. Отставание обладает большей мотивирующей силой, чем опережение.

Стимулирующий эффект отставания влияет не только на конечный результат, но и на процесс его достижения. Если мы решили к концу месяца привлечь десять новых клиентов, но по прошествии половины этого времени привлекли только четверых, то будем чувствовать меньшее удовлетворение, чем если бы привлекли восьмерых. Отставание от идеальной траектории может побудить нас к приложению больших усилий.

Конкуренция мотивирует нас по схожим причинам. Как и заранее поставленная цель (тридцать три повторения упражнения на брюшной пресс или десять новых клиентов), другие люди являются для нас объектом для сравнения и мерилom собственного успеха. Выигрыш в баскетбольном матче зависит не от того, сколько очков наберет ваша команда, а от того, наберет ли она больше очков, чем соперник. Расходовать 1074 киловатт-часов электроэнергии в месяц – это много или мало? Трудно сказать, но если сосед расходует меньше, то у человека может появиться мотив сократить этот разрыв.

Иногда мы получаем конкретное и убедительное вознаграждение за получение лучшего результата, чем другие. Кто приведет больше новых клиентов за месяц, тот получит премию. Кто пройдет все лунки за меньшее количество ударов, тот выиграет турнир по гольфу.

В других случаях наградой служит только чувство удовлетворения от достижения цели. Выигрывать всегда приятнее, чем проигрывать. Расходовать меньше электроэнергии, чем соседи, приятнее, чем расходовать больше.

Следовательно, отставание может побудить нас к улучшению результата. Команды, уступавшие после первой половины игры одно очко, после перерыва выходили на поле вдохновенными и воодушевленными. Они старались изо всех сил и в первые же минуты сокращали разрыв. Как и участников эксперимента с клавишами А и В, отставание мотивировало игроков больше стараться. В итоге вероятность победы их команды значительно возрастала.

Но всегда ли отставание мотивирует?

Когда проигрыш ведет к еще большему проигрышу

Рикардо (Панчо) Гонсалес – один из величайших теннисистов в истории. Он родился в Лос-Анджелесе (Калифорния) в 1928 году и был одним из немногочисленных в этом виде спорта звезд латиноамериканского происхождения. В 12 лет мать подарила ему ракетку за 51 цент, и с тех пор он потерял интерес ко всем остальным занятиям, кроме тенниса. По большей части самоучка, Рикардо осваивал технику, наблюдая за игроками на близлежащих общественных кортах. К девятнадцати годам его рост составлял 191 сантиметр, и это позволило ему выработать сильную, глубокую подачу.

Гонсалес удерживал титул лучшего теннисиста мира рекордные восемь лет подряд. На протяжении своей карьеры он выиграл семнадцать престижных титулов в одиночном разряде, дважды побеждал в турнирах Большого шлема. Составляя список лучших спортсменов XX века, редакторы журнала *Sports Illustrated* поставили Панчо Гонсалеса на пятнадцатую строчку, отметив, что если бы судьба планеты решалась на теннисном корте, то человечеству бы очень повезло, если бы в составе игроков находился Гонсалес.

Одним из самых необычных матчей в его карьере стал поединок с Чарли Пасареллом в Уимблдоне в 1969 году. На тот момент Гонсалесу исполнился 41 год, и он уже был дедушкой. Пасарелл был не только намного моложе (двадцать пять лет), но и учился у Гонсалеса, осваивая его технику и отрабатывая его же подачи.

Матч начался с того, что игроки выигрывали на своих подачах. Если подавал Гонсалес, то он же и выигрывал гейм. Если подавал Пасарелл, то гейм был за ним. Лидерство переходило от одного к другому. Пять геймов,

десять, пятнадцать. Гонсалес много раз отыгрывался на сет-пойнтах, избегая поражения. Двадцать геймов, затем тридцать, сорок. На сорок шестом гейме Пасарелл высоким броском отправляет мяч на внешний край задней линии и выигрывает гейм на подаче Гонсалеса. Первый сет остался за ним – 24:22.

Второй сет начался сразу после семи часов вечера. День выдался пасмурным, и в Лондоне быстро смеркалось. Гонсалес пожаловался на ухудшение видимости, но судья отклонил жалобу. То ли он был слишком зол, то ли плохо видел, но Гонсалес снова проиграл, на этот раз быстрее – 1:6. После второго сета игру приостановили.

Утром погода больше располагала к игре, и спортсмены вернулись к напряженному соперничеству. Гонсалес много раз оказывался на грани поражения, но ни разу ее не пересек, и снова пошли бесконечные геймы – 6:6, 8:8, 10:10. Желание победить своего бывшего учителя явно мешало Пасареллу сосредоточиться на игре. После двадцати девяти геймов он дважды ошибся и проиграл третий сет со счетом 14:16.

С этого момента ход игры начал меняться. Пасарелл снова дважды ошибся и проиграл четвертый сет со счетом 3:6. Счет сравнялся – 2:2. Гонсалес выглядел уставшим, часто опирался на ракетку между подачами и тянул время. Но не сдавался. Пасарелл снова и снова загонял его почти в безвыходное положение, но Гонсалес выдерживал атаку. Гонсалес подавал при счете 4:5, уступая 0:40, но так хорошо удававшиеся Пасареллу «свечи» стали его подводить. Гонсалес начал отыгрываться и в итоге сравнял счет – 5:5.

Следующий гейм был за Пасареллом, но затем Гонсалес на своей подаче снова отыгрался при счете 0:40, сравнял его до 6:6. Затем соперники начали по очереди выигрывать гейм за геймом, и счет пополз вверх. Наконец Гонсалес выиграл финальный сет со счетом 11:9, а вместе с ним и матч.

Матч длился более пяти часов, за которые соперники провели более 110 геймов. Это один из самых продолжительных матчей в одиночном разряде в истории Уимблдона.

После этого эпического состязания и отчасти из-за него организаторы Уимблдонского турнира в 1971 году ввели тай-брейк. Вместо бесконечных геймов до двухочкового преимущества теперь при счете 6:6 по геймам объявляется решающий гейм – тай-брейк, который и определяет победителя^[22]. Игроки подают по очереди, и тот, кто первым наберет 7 очков, выигрывает (при условии, что он на 2 очка опережает соперника). Тай-брейки тоже бывают затяжными, но благодаря им матчи заканчиваются все же быстрее, чем состязание между Гонсалесом и Пасареллом.

Один экономист заинтересовался вопросом, повлияет ли проигрыш на мотивацию и степень старания в теннисе так же, как на результаты баскетболистов в нашем исследовании. Возьмем игрока, проигрывающего тай-брейк: повлияет ли этот результат на то, как он будет играть в течение оставшейся части матча?

Проанализировав тысячи матчей, мы обнаружили, что ответ определенно положительный. Но эффект прямо противоположен тому, что

мы видели в баскетболе. После проигрыша теннисисты играют не лучше, а хуже. Игроки, проигрывающие тай-брейк в первом сете, во втором проигрывают в среднем на один гейм больше.

Почему так происходит?

Можно было бы объяснить противоположные эффекты поражения различиями в самих видах спорта. Баскетбол – командная игра, тогда как теннис – индивидуальный вид. Баскетбольные матчи длятся менее часа, тогда как теннисные могут занимать в два-три раза больше времени. Существует и ряд других отличий.

Но оказывается, что разница в эффектах связана не столько с различиями между баскетболом и теннисом, сколько с величиной разницы в очках, т. е. того, насколько проигрывающий отстает от выигрывающего.

Чем ближе мы к поставленной цели, тем сильнее мотивация. Например, карточки постоянных клиентов в кофейнях, кафе и других заведениях. Эти карточки дают право постоянному клиенту получать товар бесплатно. «Купи девять порций кофе и получи десятую бесплатно», «Каждая шестая булочка – в подарок» – подобные вознаграждения побуждают людей возвращаться в то же место, но мотивирующий эффект зависит от того, насколько человек близок к получению вознаграждения. По сравнению с теми, кто только начал набирать необходимое количество товаров, те, кто почти набрал его, совершают приобретения намного быстрее. Ощущение почти достигнутой цели повышает мотивацию, поэтому мы скорее возвращаемся в магазин.

Та же закономерность наблюдается в поведении животных. Крысы, близкие к награде (например, куску сыра), бегут быстрее тех, кто только начал путь по лабиринту. Мотивация обратно пропорциональна расстоянию до цели.

Таким образом, в ситуации соперничества дело не только в самом факте отставания по очкам. Все зависит от того, насколько велико это отставание. Если оно небольшое, люди более мотивированы, чем когда оно значительное, потому что они находятся ближе к своей цели – победе.

Возьмем, к примеру, команду, проигрывающую одно очко по результатам первой половины игры. Они в двух шагах от победы – как крыса, которая поворачивает за угол и видит возжеланный кусок сыра. Если команда хорошо сыграет в защите и проведет удачную атаку, она сможет устранить разрыв. Приложив еще немного усилий, она из проигрывающей может превратиться в выигрывающую. Игроки практически чувствуют вкус победы.

Возьмем команду, отстающую намного больше. Скажем, на восемь

очков. Она еще не проиграла, но победа далека. Игрокам нужно сделать больше бросков, применить больше приемов. Между ними и победой – труднопреодолимая пропасть. Возможно, им удастся услышать запах победы, но она слишком далеко, чтобы попробовать ее на вкус.

Когда наше отставание от соперника велико, нам труднее открыть в себе второе дыхание, вдохновение и мотивацию. Команда, отстающая на восемь очков, все равно хочет победить, но она настолько отстает, что выигрыш кажется маловероятным. Нам трудно найти в себе силы для вдохновенной борьбы, если мы не уверены в том, что она что-то изменит.

По аналогии социальное сравнение не только усиливает мотивацию, но и ослабляет ее.

Представьте, что вы отстаете не на восемь, а на 20–25 очков. Разрыв так велик, что шансы на победу даже не видны на горизонте. Столько разных факторов должно сойтись в одной точке, чтобы вы догнали соперника, что это кажется невозможным. И вы начинаете падать духом. В тех ситуациях, когда успех кажется недостижимым, мотивация ослабляется. Конкуренция становится демотиватором.

Именно это происходило с теннисистами, проигрывавшими тай-брейк. У них еще был шанс выиграть матч, но победа становилась намного более труднодостижимой. Если для победы достаточно выиграть два сета из трех, то игрок, только что проигравший тай-брейк в первом сете, сразу оказывается на полпути к проигрышу, а не на полпути к победе. Его отставание не небольшое – оно огромное^[23].

Это стремительное изменение относительной эффективности должно быть особенно обескураживающим. Конечно, никому не нравится быть отстающим, но куда тяжелее смириться с мыслью, что ты только что мог рукой дотянуться до преимущества – и упустил его. Это все равно что считать себя одним из первых кандидатов на повышение и вдруг обнаружить себя в самом конце списка. Быть в конце всегда неприятно, но это особенно неприятно, когда вершина казалась такой близкой^[24].

Неудивительно, что слишком большое отставание тоже может обескуражить и заставить сдаться.

Но что интересно, сильное отставание – не единственная причина, по которой мы перестаем стараться. Упадок моральных сил также зависит от того, насколько люди с самого начала планировали преуспеть по сравнению с другими.

В теннисе один игрок обычно выбирается фаворитом турнира. У него более высокий рейтинг на основании результатов последних сыгранных

матчей. Точно так же большинство людей предполагают, что высокопоставленный политик (при условии, что за время пребывания в должности он не успел ничем испортить свою репутацию) обойдет новичка, о котором никто не слышал.

Но хотя фаворит имеет все причины превзойти соперников, эти ожидания накладывают на него дополнительную нагрузку. Люди рассчитывают на его победу, поэтому возможность проигрыша (и риск не оправдать ожидания) страшит его еще больше. Если проиграет тот, кто не является фаворитом, проигрыш не слишком сильно изменит его статус. От него ждали поражения, поэтому поражение не меняет отношения к нему людей. Но если проиграет фаворит, это гораздо сильнее испортит впечатление о нем. От него ждали победы, и любой другой результат говорит о том, что фаворит, возможно, был не так уж хорош.

В результате соперники начинают намеренно занижать свои шансы и искать оправдание на случай поражения.

Например, если человек боится сплеховать на важной презентации, то накануне вечером он может, как ни странно, задержаться на работе, поскольку это послужит удобной внешней причиной неудачи. Если презентация не удастся, у него будет оправдание. Вместо некомпетентности наготове будет другая причина: «Если бы я раньше вернулся домой и лег спать, то сделал бы все гораздо лучше».

Отказ от борьбы выполняет ту же функцию. Вместо того чтобы стараться изо всех сил и все-таки проиграть, соперник сдается и тем самым создает впечатление, что он мог бы победить, если бы продолжил борьбу; что он был более сильным соперником, хотя в итоге оказалось не так.

Исследования показывают, что чаще всего фавориты отказываются от борьбы именно по этой причине. Теннисисты, которым предрекали победу, сдавались посреди матча чаще, чем те, кто фаворитами не являлся. Игроки с более высоким рейтингом на начало состязания чаще бросали полотенце – как в прямом, так и в переносном смысле, – особенно если проигрывали первый сет.

Для игроков, которые должны были победить, но, судя по всему, терпели поражение, прекращение игры становилось способом сохранить лицо.

Люди и организации часто выбывают из соревнований. Баскетболисты начинают хромать после броска в прыжке и отсиживаются на скамье до конца игры. Политики отказываются от предвыборной гонки, чтобы проводить больше времени с семьей. Компании убирают свое имя из

списка кандидатов в тендере, чтобы сосредоточиться на других стратегических приоритетах.

В некоторых случаях такие поступки обоснованы. Игрок повредил ногу, политик любит свою семью, а контракт просто не соответствовал основному направлению деятельности компании.

Но иногда выбывание используется как хитрый защитный механизм, позволяющий избежать неудачи и дающий возможность создать впечатление того, что, продолжив стараться, мы могли бы преуспеть.

Практическое применение социального влияния

Таким образом, социальное сравнение может стать сильной мотивацией независимо от того, нужно ли вдохновить команду продавцов на дополнительные усилия или побудить студентов лучше учиться. Понимая, как их успехи соотносятся с успехами других, они, возможно, начнут прилагать больше усилий и с большей вероятностью достигнут поставленной цели. Однако неумелое применение социального сравнения может заставить людей отказаться от дальнейших стараний.

К сожалению, многие компании и учебные заведения используют модель, в которой победитель получает все. Тот, кто в этом квартале покажет лучший объем продаж, заслужит повышение. Лучший ученик получит право выступить с речью на церемонии вручения аттестатов.

Подобная стратегия мотивирует тех, кто имеет шанс попасть в число лучших, но может лишить мотивации тех, кто не видит для себя шансов на победу. Продавец, заключивший половину того количества контрактов, которыми располагает лидер отдела, может счесть свое отставание безнадежным и прекратить стараться. Ученик с оценками ниже «хорошо» может чувствовать то же самое. Получение отличной оценки кажется невозможным, так зачем стараться?

Один из способов побудить человека к упорству – сузить круг объектов для сравнения. Например, разделить большие группы на меньшие с учетом производительности. Участники турниров по гольфу распределены по группам в зависимости от уровня навыков. Это позволяет гольфистам сравнивать себя с другими игроками того же уровня, благодаря чему они не чувствуют сильного отставания и сохраняют мотивацию к борьбе.

Таким же образом некоторые компании, вместо того чтобы сравнивать работника со всеми остальными, оценивают его относительно того, кто стоит всего на одну ступеньку выше. Оpower сравнивает горожан не с теми соседями, которые показывают наилучшие результаты, а с теми, кто живет в похожих домах. Подобно баскетбольным командам, уступающим

сопернику всего одно очко, люди, знающие, что они отстают совсем ненамного, активнее стараются и большего достигают.

Можно также проводить социальное сравнение с другими классами и другими фирмами. Компания по прокату автомобилей Avis, например, утверждала, что прилагает больше усилий, потому что она вторая на рынке, а не первая. Профессор из Гарварда Тодд Роджерс и профессор из Калифорнийского университета в Беркли Дэн Мур проверили, применима ли эта концепция в сфере политики. Они разослали электронные письма более чем одному миллиону флоридских демократов. В одной части писем сообщалось, что их кандидат на пост губернатора по результатам опросов выигрывает, а в другой – что он проигрывает на несколько процентов. Письма с сообщением об отставании принесли на 60 процентов больше пожертвований. Мысль о том, что их кандидат проигрывает всего чуть-чуть, побуждала людей что-то предпринять.

Эту идею можно применить даже при рассмотрении кандидатов на вакантную должность. Выбирайте тех соискателей, которым хватит знаний для выполнения предполагаемых обязанностей, но придется поднапрячься, чтобы преуспеть на новом месте. Таким образом вы приобретете более мотивированных сотрудников. Например, при выборе кандидатов на должности руководителей региональных штабов избирательной кампании Барака Обамы в 2008 году предпочтение отдавалось людям с опытом работы заместителем руководителя, а не тем, кто уже сменил несколько директорских кресел. Таким кандидатам можно было меньше платить, но в итоге им приходилось отстаивать свое право на эту должность. Они понимали, что немного не дотягивают до директорского уровня, поэтому не почивали на лаврах, а трудились в полную силу.

Когда речь идет о приеме на работу, сборе средств или сбережении электроэнергии, нельзя относиться к людям как к рациональным роботам. Их мотивация будет зависеть от того, какое место они занимают относительно других.

Социальная фасилитация также может помочь людям раскрыть свой потенциал. Готовитесь ли вы к марафону или просто пытаетесь сбросить несколько килограммов, другие люди послужат полезным инструментом повышения производительности.

К примеру, они заставляют нас более ответственно относиться к поставленной задаче. Как правило, мы собираемся тренироваться хотя бы несколько раз в неделю, но в наши планы вмешиваются работа, семья и другие дела. А вот когда тебя кто-то ждет, пропустить тренировку гораздо

сложнее. Если ты договорился встретиться с другом в тренажерном зале в 18:30, то шансы твоего появления на тренировке значительно возрастают.

Кроме того, другие люди заставляют нас прилагать больше усилий. Когда никто не смотрит, мы начинаем лениться. Мы собирались сделать несколько подходов какого-то упражнения, но если первые подходы оказались труднее, чем предполагалось, то мы начинаем убеждать себя, что вполне достаточно и двух последних.

А в присутствии других людей не так-то просто поддаться сиюминутной слабости. Подобно тараканам, бегущим по стадиону, люди обычно больше стараются в присутствии зрителей. Если вам свойствен дух соперничества, то тренировка с друзьями заставит вас работать быстрее и интенсивнее, чем без них. Даже если вы не стремитесь ни с кем соревноваться, присутствие других будет мотивировать вас придерживаться плана.

Если вам трудно найти компаньона для тренировки, бегайте или посещайте тренажерный зал в такое время, когда вокруг будет много людей. Выбирайте бегущую дорожку рядом с уже занятой, а не самую дальнюю в конце зала. Одно присутствие другого человека должно побудить вас выкладываться на 110 процентов^[25].

Заключение. Применение социального влияния на практике

Америка всегда воспринималась как страна возможностей. Но реальность, с которой сталкивались иммигранты, оказывалась далека от возвышенного идеала. В начале XX века новоприбывшие в Нью-Йорк нередко ночевали в сомнительных квартирах по двенадцать человек в комнате. Дети, растущие на улицах, кучками грелись на вентиляционных решетках или бродили по городу, начищая ботинки или просто выпрашивая деньги. В трущобах царили нищета и опустошение вперемешку с проблесками надежды. Полуразваленные деревянные хибары, стоящие вплотную друг к другу, которые легко можно было бы принять за городской пейзаж в какой-нибудь развивающейся стране.

Для борьбы с этими бытовыми условиями в 1930-е годы США начали развивать программу строительства социального жилья. Закон о восстановлении промышленности, принятый в рамках «Нового курса» Франклина Рузвельта, поручил Управлению общественных работ снести трущобы и построить жилье для бедняков. Первый комплекс социального жилья открылся в Атланте в 1936 году, а к концу десятилетия в разных точках страны появилось еще более 50 других комплексов.

Известным архитекторам было поручено спроектировать районы, способствующие межличностному взаимодействию внутри местного сообщества. Жилые дома строились вокруг общих детских площадок, в комплексах были свои библиотеки и детские сады. Некоторые квартиры оборудовали отдельными ваннами и электроплитами – роскошью по тем временам.

Жилые комплексы должны были заменить трущобы, но вскоре сами превратились в трущобы. Здания ветшали, ремонт проводился несвоевременно, в помещениях разрасталась плесень, участились случаи вандализма. Тараканы сновали вокруг как полновластные хозяева положения. Плохо построенные, не получающие технического обслуживания и защиты от беспорядков комплексы вызвали недовольство жильцов и в итоге стояли полупустые.

Первоначально спроектированное под высокие стандарты и для широкого спектра населения, социальное жилье в конечном итоге

превратилось в место последнего пристанища, средоточие нищеты, преступности и расовой сегрегации. Политики не хотели возводить многоквартирные дома там, где жили представители среднего и рабочего классов, поэтому социальное жилье строилось в самых бедных районах города. Миграция белого населения в пригород, необходимость предоставления справки о доходах для получения права на субсидированное жилье – все это вело к дальнейшей сегрегации населения. Вскоре единственными обитателями комплексов социального жилья остались те, кому больше некуда было идти.

На рубеже 1960–1970-х годов правительство решило пойти другим путем. Новая Экспериментальная программа жилищного субсидирования сосредоточилась не только на предложении, т. е. на количестве построенного дешевого жилья, но и на спросе, т. е. на самих участниках программы. Вместо предоставления квартиры в конкретном жилом комплексе теперь семьям выделялись ваучеры. Такая адресная помощь покрывала разницу между 25 процентами семейного дохода и справедливой рыночной стоимостью аренды и могла быть использована везде, где принимали ваучеры. Люди больше не были ограничены социальными многоквартирными комплексами и могли селиться там, где им хотелось.

Ваучеры были придуманы для того, чтобы побудить людей к переселению в более благополучные районы. Бедным семьям теперь предоставлялось право выбора. Они могли не селиться вместе с другими в многоквартирных комплексах, а выбрать район с более низким уровнем преступности и нищеты.

К сожалению, многие семьи не воспользовались этой возможностью. Оказалось, что проблема не только в отсутствии выбора. Семьи, получавшие адресную жилищную помощь, столкнулись с рядом прочих барьеров. Недостаток информации о потенциальных местах жительства, дискриминация, рыночные условия и отсутствие транспорта – из-за совокупности этих обстоятельств люди продолжали селиться в районах с высоким уровнем бедности. Теоретически они могли жить где угодно, но на практике такой возможности не было.

В 1992 году правительство США создало новую программу под названием Moving to Opportunity («Движение к возможности»). Осознавая недочеты предыдущих мероприятий, в новой программе наряду с ваучерами семьям предоставлялась информация о доступном жилье и консультации. Люди получали возможность переселиться в районы с

лучшими условиями, а также инструменты для реализации этой возможности.

Первоначально программа действовала в крупных городах, расположенных в пределах метрополий. Из двадцати одного возможного местоположения в США конкурсный отбор прошли пять: Балтимор, Бостон, Чикаго, Нью-Йорк и Лос-Анджелес.

В каждом городе местное управление по государственному жилищному строительству привлекало участников в программу посредством рекламных листовок, ассоциаций жильцов и ряда других способов. Участниками могли стать только семейные пары с детьми, имеющие низкий доход. Они должны были либо проживать в социальном жилье, либо арендовать частное жилье в бедных районах на условиях субсидирования. Уровень бедности в этих районах должен был составлять не менее 40 процентов. Три четверти соискателей получали пособия и менее половины имели законченное среднее образование.

Спрос был огромный, и участники выбирались путем лотереи. Согласно своему названию, эта программа не просто побуждала людей менять место жительства, она побуждала их переезжать в районы с менее высоким уровнем бедности. Соискатели получали консультации и помощь в поиске сдаваемого в аренду частного жилья, но это жилье должно было находиться в районе с уровнем бедности не выше 10 процентов. Таким образом, бедные семьи могли не просто сменить место жительства; они могли сменить неблагополучный район на совершенно новую обстановку.

Этот аспект программы был особенно важен. Десятилетиями ученые и политики обсуждали влияние так называемого эффекта окружения. Обитатели регионов с высоким уровнем бедности имеют более низкое качество жизни. У детей из таких районов обычно более низкий IQ, менее развиты речевые навыки, они хуже читают. Их чаще исключают из школы, они более склонны к агрессивному поведению и противоправным действиям. В бедных районах более высокий уровень депрессии, безработицы, алкоголизма и психических расстройств. По целому ряду экономических, медицинских и образовательных показателей люди из бедных районов уступают остальным.

Причина этого явления все же не до конца ясна. Расти в бедном районе, безусловно, труднее: уровень преступности и расовой сегрегации высок, школы недополучают финансирование, хуже работают государственные службы, возможностей найти высокооплачиваемую работу мало, а для ее получения нужно преодолеть больше препятствий.

Однако различия проявляются не только в условиях проживания, но и в

характеристиках самих семей, таких как уровень доходов, расовая принадлежность и уровень образования. Люди, живущие в бедных районах, совсем не такие, как те, кто живет в более обеспеченных.

Следовательно, трудно объяснить такое неравенство результатов. В чем причина: в личных и семейных обстоятельствах или в среде проживания? Дети, растущие в бедных районах, хуже учатся потому, что школы плохие, или потому, что у них менее образованные родители? У живущих в бедных районах больше проблем с поведением и психикой из-за того, какие они, или из-за места жительства?

Классический вопрос: природа или воспитание? Насколько наш успех в жизни определяется генетикой и насколько – окружением? Что важнее: внутренняя сущность или внешняя среда, сознание или бытие?

Ответ имеет важные политические последствия. На что правительству следует тратить больше средств: на образовательные программы или на помощь бедным семьям в поиске жилья в районах с более высоким уровнем достатка? Сосредоточиться на оказании адресной медицинской помощи или на повышении благополучия бедных районов?

Программа Moving to Opportunity дала уникальный шанс найти ответы на эти вопросы. Благодаря тому что она предоставляла случайно отобранным семьям возможность переехать в более благополучный район, тогда как другие оставались на прежнем месте, ученые могли проанализировать, в какой степени окружение влияет на качество жизни. Воспитание, а не природа.

Много лет спустя ученые проанализировали данные и обнаружили ряд впечатляющих результатов. Переезд в районы с менее высоким уровнем бедности значительно улучшил и здоровье, и общее благополучие как детей, так и взрослых. Дети на 35 процентов реже становились жертвами преступлений, снизилась вероятность получения травм и развития астмы. Девочки реже курили марихуану и совершали имущественные преступления. Среди взрослых уменьшилась вероятность ожирения, психического срыва и клинической депрессии. Эффект от переезда в плане снижения риска развития сахарного диабета был сопоставим с эффектом приема противодиабетических медикаментов.

Но самые поразительные результаты обнаружились в экономическом аспекте. Дети, переехавшие в районы с более высоким уровнем достатка до того, как им исполнилось тринадцать лет, с большей вероятностью поступали в колледж и затем устраивались на высокооплачиваемую

работу. Повзрослев, они селились в более благополучных районах и с меньшей вероятностью становились родителями-одиночками.

Эффект оказался весьма существенным. В возрасте двадцати пяти лет эти люди, по сравнению со своими сверстниками, оставшимися в бедных районах, зарабатывали на 33 процента больше^[26].

Чем младше были дети, когда их семьи переезжали в лучшие районы, тем значительнее были последствия. Дети, сменившие место жительства в возрасте восьми лет, могли рассчитывать на получение более 300 тысяч долларов заработанного дохода на протяжении карьеры. Такой рост доходов более чем окупил расходы на ваучеры.

Переселение в более благополучный район повышало уровень жизни семей, и чем дольше они жили в таком районе, тем больше росло их благополучие.

Место, где мы живем, оказывает огромное влияние на то, как складывается наша жизнь.

* * *

Эффект среды обитания, безусловно, многогранен. Она может улучшить здоровье и общее благополучие по ряду причин. В некоторых районах больше продуктовых магазинов со свежими овощами и зеленью, меньшее количество учеников на одного учителя в школах, больше районных центров культуры и отдыха, где дети могут заниматься спортом или посещать кружки. Все эти факторы должны вести к здоровью, счастью и процветанию жителей.

Но еще одним ключевым аспектом является социальное окружение – другие люди. Чем они занимаются в свободное время: спортом или просмотром телепередач? Куда идут подростки: в клуб дебатов или к наркоторговцу за очередной дозой?

Кем бы вы ни были: ребенком, растущим в бедном районе, или директором предприятия, живущим среди богачей, – каждый день вас окружают какие-то люди. Соседские дети. Коллеги на работе. Человек, плывущий по соседней дорожке в бассейне.

Определяет ли окружающая среда нашу судьбу? Конечно нет. Бедное детство – это не пожизненный приговор, равно как богатое детство – это не гарантия успеха.

Но на нас постоянно оказывают влияние те, кто нас окружает.

Иногда социальное влияние ведет к подражанию. Как обезьяны, выбирающие красную или синюю кукурузу, мы используем поведение других людей в качестве источника информации, упрощающей принятие

решений и позволяющей сделать более качественный выбор. Мы повторяем выбор и действия членов своего социального окружения, и это подражание определяет все: от нашего внешнего вида до того, какие продукты и идеи становятся популярными.

Между тем другие люди способны не только привлекать, но и отталкивать. Мы не заказываем тот напиток, который был выбран человеком на соседнем стуле, или перестаем слушать музыку какой-то группы, если она становится слишком популярной. Подобно младшим братьям и сестрам, демонстрирующим свое желание отличаться от старших детей, мы стремимся создать отдельную, непохожую личность. Даже если мы не всегда выбираем что-то другое, то осмысливаем свой выбор таким образом, чтобы чувствовать себя достаточно непохожими.

Будем мы подражать или отличаться – зависит от того, кем являются другие люди. Наши решения (что носить, как учиться, какую профессию выбрать) определяются тем, кто еще принимает такие же решения. Мы выбираем то, что посылает окружающим желаемые сигналы, и избегаем действий и решений, создающих нежелательный имидж.

Но выбор необязательно категоричен: либо подражать, либо отличаться, и третьего не дано. Мы не стремимся ни к абсолютному подобию, ни к совершенной непохожести, а выбираем то, что делает нас оптимально непохожими, балансируя на грани между сходством и отличием. Как Златовласка, мы избегаем крайностей. Мы любим умеренно похожие вещи, в идеальной пропорции сочетающие в себе обаяние новизны и комфорт узнавания.

Наконец, круг общения не только влияет на наш выбор, но и побуждает к действию. Другие люди заставляют нас быстрее крутить педали велосипеда, экономить больше электроэнергии и превращать поражение в победу. Между тем при слишком сильном отставании влияние того же окружения может вынудить нас сдаться, отказаться от борьбы, потому что разрыв кажется непреодолимым.

Но хотя окружающие влияют практически на все наши действия, часто мы не осознаем их роли. Мы всегда можем привести примеры других людей, ставших жертвой социального влияния, но нам гораздо труднее заметить это влияние в собственной жизни.

Мы уже говорили об эксперименте с участием студентов, оценивавших физическую привлекательность нескольких девушек. Психолог Ричард Морланд выяснил, что студентки, чаще посещавшие занятия, воспринимались как более привлекательные. Людям больше нравились те,

кого они чаще видели.

За много лет до этого, когда Морланд сам был студентом, он работал в местном продуктовом магазине Jouse's в городе Боулдер (штат Колорадо), как та воображаемая парочка, с которой мы познакомились во введении. В то же время там работала девушка, и, увидев ее несколько раз, Морланд понял, что она ему нравится. Они поговорили, сходили на свидание, и в конечном итоге эта коллега стала его женой.

Как оказалось, этот магазин был «рассадником» романтических отношений. Почти все сотрудники переженились друг с другом. Кроме мест учебы и работы, у людей больше не было времени и возможности встречаться с кем-то другим, поэтому они влюблялись в тех, кто находился рядом.

Можно ли сказать, что эта девушка понравилась Морланду и в итоге стала его женой, поскольку он чаще ее видел?

Как и любой из нас, услышав такой вопрос, Морланд ответил бы отрицательно. Мы предпочитаем думать, что так происходит не потому, что мы с ними работали в одну смену, а потому, что любимые привлекают нас своим обаянием или остроумием.

Мы считаем, что осознанно выбираем супругов и друзей, равно как профессию и, к примеру, покупки, что мы останавливаем свой выбор на этих людях в силу личных предпочтений, а не из-за того, сколько раз их видели или с кем еще они общались.

И все же человек, со стороны наблюдающий за чужими поступками, не смог бы исключить и такую причину.

Ведь мы существа социальные. Осознаем мы это или нет, но другие люди оказывают не заметное, но удивительно большое влияние практически на все, что мы делаем. Роль социального влияния в нашей жизни так же сильна, как и бессловесна. Если мы его не замечаем, это не значит, что его нет.

Можно, конечно, шутить по поводу социального влияния и сокрушаться по поводу того, что люди – бездумные лемминги, следующие за вожаком. И действительно, бывают ситуации, когда конформность не идет на пользу. Склонность к подражанию окружающим может вынудить нас пойти вместе со всеми, когда следовало бы выбрать свой путь, или промолчать, когда стоило бы высказать свое мнение.

Но социальное влияние нельзя считать ни хорошим, ни плохим. Если люди последуют за человеком с дурными намерениями, то в мире станет больше зла. Если люди последуют за хорошим человеком, то в мире станет больше добра.

Кроме того, мы сами можем решать, какому влиянию поддаваться. Социальное влияние имеет огромное воздействие на наше поведение. Но, понимая механизм этого воздействия, мы можем управлять его силой. Мы можем избегать его недостатков и использовать его преимущества. Мы можем сохранить индивидуальность и не оказаться унесенными толпой. Осознавая, в каких ситуациях социальное влияние может быть полезным, мы сами решим, когда ему противостоять, а когда поддаваться.

Исследуя механизм социального влияния, мы можем использовать его в своих интересах, улучшая свою жизнь и жизнь окружающих. Влияние – это такой же инструмент, как и другие. Тот, кто это понимает, не обязан пассивно стоять и смотреть, как оно действует. Мы можем пользоваться им, можем создавать нужную среду, моделировать ситуации и разрабатывать программы, такие как *Opower* или *Moving to Opportunity*, использующие эффект социального влияния для повышения качества жизни людей.

В чем вы видите влияние? Как окружающие формируют вашу жизнь и как вы формируете их жизни?

Понимание этих часто скрытых механизмов может способствовать повышению уровня всеобщего благополучия.

Хотите стать более влиятельными?

Принимать более обдуманные решения?

Мотивировать себя и других?

Get more tips and tools at JonahBerger.com

Выражение признательности

Писать раздел благодарностей, наверное, даже труднее, чем вступительную часть книги. Если ты не уверен, будет ли в твоей карьере еще одна книга, то в первой благодаришь всех, кто так или иначе помогал тебе в жизни. Но если вторая книга все-таки выходит, ты оказываешься в затруднительном положении. Нужно ли еще раз благодарить тех, кто помогал тебе с самого начала? Или достаточно было теплых слов в первой книге? Как бы то ни было, я еще раз выражаю благодарность всем, кого упоминал в своей первой книге «Заразительный. Психология сарафанного радио». Без вас моя новая книга не увидела бы свет.

В то же время появились новые люди, которым я благодарен не меньше. Выражаю признательность Тане Чартранд, Сапне Черьяни и Саре Таунсенд за полезные наводки на различные исследования, Ребекке Бруно за мысли по поводу детских имен, а также Ричарду Морланду, Николь Стивенс и ряду других людей, чьи имена не попали в финальную версию рукописи, за великодушное согласие дать интервью. Благодарю Бена Лоэна, Ричарда Ропера, Морин Коул и других сотрудников издательства Simon & Schuster за то, что сделали процесс работы над этой книгой таким же увлекательным, как в прошлый раз, Элис Ла Планте за советы по стилю и остроглазую Мару Ану Виторино за редакторский труд. Спасибо всем игрокам и персоналу восточного подразделения Американской юношеской футбольной организации в Пало-Альто за то, что позволили мне работать тренером; факультету маркетинга Университета Дьюка за предоставление кабинета на период работы над данной книгой и ребятам из любительской баскетбольной команды за возможность отвлечься от этой работы. Я ужасный игрок, но хотелось бы надеяться, что эта книга послужит мне достаточным оправданием.

Хочу выразить глубочайшую благодарность тем, кто со мной работал и всем, чьи исследования упомянуты в данной книге. Без вас социология была бы гораздо менее увлекательной. Мое путешествие в мир социальной психологии началось с факультативного курса Элиота Эплштейна по психолог и и в старших классах. Итоговую работу по этому курсу я написал на тему группового мышления, и она заставила меня задуматься о том, как социальное влияние отражается на нашем поведении. Благодарю Элиота Эплштейна и других учителей и профессоров, встреченных в

дальнейшем: Ли Росса, Хейзел Маркус и Филадельфия Зимбардо, – а также многих других людей, которые нашли время поделиться со мной интересными аспектами этой науки. Я рад быть ее частью.

Как-то группу людей попросили назвать их любимого социального психолога. На этот вопрос невозможно ответить. Помимо вышеупомянутых титанов, в моем списке оказались бы Чалдини, Левин, Шериф и другие. Но с точки зрения широты вклада где-то в вершине списка стоял бы Роберт Зайонц. Поразительно, сколько исследований в этой книге опиралось на его работы и в скольких областях науки он проявил свою гениальную наблюдательность. История его жизни лишь подкрепляет его право называться легендой.

Еще раз благодарю Джима Левайна. Чем дольше мы работаем вместе, тем больше я ценю все, что ты делаешь. Ты всегда даешь мудрые советы и не забываешь напоминать, что полноценная жизнь – это не только работа. Выражаю признательность Диане и Джеффри, Нэнси и Стиву, Киве, Виктору, Дэнни, Фреду и всем людям, которые поддерживали меня и вели за собой. К своему у мнению вы всегда добавляете щедрую порцию моральной поддержки, которая придает мне сил.

И самое главное: спасибо Джордану и Зоуи. Благодарю вас за то, что всегда помогаете и поддерживаете, убеждаете и понимаете, слушаете и думаете, волнуетесь и верите в меня, даже когда всем нам больше хотелось бы погонять теннисный мяч. Ваше влияние и видимо, и невидимо, и за оба – видимое и невидимое – я вам искренне благодарен.

Примечания

1

У пар, сходство которых с годами увеличивается, также отмечается более крепкий брак. Умение посочувствовать и поддержать, разделить заботы и тревоги друг друга способствует взаимному удовлетворению. Невольно подражая друг другу на протяжении многих лет, они становятся не только счастливее, но и обретают внешнее сходство.

2

Существует версия, что зеркальные нейроны возникли в процессе эволюции для облегчения усвоения знаний. Перед младенцем встает сложнейшая задача: обучиться сотням новых вещей: улыбаться, двигать руками и ногами, ходить, говорить. Это все равно что внезапно оказаться за пультом управления космическим кораблем и узнать, что вы должны его пилотировать. Всё неизвестно.

Зеркальные нейроны ускоряют процесс обучения. Вместо того чтобы самостоятельно разбираться, как улыбаться, ребенок смотрит, как это делают взрослые, и повторяет за ними. Наблюдение подготавливает участки его мозга, управляющие лицевыми мышцами, к совершению необходимых действий, включенных в механизм улыбки. Благодаря этому младенцу легче повторить действие взрослого.

Процесс обучения, в свою очередь, тоже может привести к образованию новых зеркальных нейронов. До обучения связь между различными рецепторными нейронами, кодирующими те или иные действия, и моторными нейронами, отвечающими за эти действия, может отсутствовать. Но посредством наблюдения за собой или за взрослым, повторяющим мимику младенца, может произойти корреляция между активацией рецепторных нейронов, связанных со зрением, и активацией моторных нейронов, инициирующих наблюдаемое действие. Одновременная активация усиливает связь и в итоге приводит к

формированию зеркального нейрона. Нейроны, возбуждающиеся одновременно, связываются между собой.

3

Подражание – это настолько привычный компонент взаимодействия между людьми, что его отсутствие заставляет нас чувствовать себя отвергнутыми. Когда человека просят не делать то же самое, что делает его партнер по общению, тот партнер чувствует усиленную потребность в принадлежности, и уровень соответствующих гормонов у него резко подскакивает.

4

Это касается и наших собственных решений. Если мы хотим избежать влияния окружающих на наш выбор, то лучше держать его в тайне. Вот почему будущие родители не разглашают имя ребенка до его рождения. Тогда никакой дядюшка не свяжет это имя с какой-нибудь малоизвестной грибковой инфекцией и не придется начинать все сначала.

5

Обратите внимание, что первого заказывающего эти переживания не касаются. Поскольку перед ним еще никто ничего не выбирал, он может заказать все, что нравится, и продемонстрировать свою индивидуальность.

6

Некоторые стараются отличиться, заняв противоположную позицию: не одобрять то, что всем нравится. Пусть все обожают домашнее печенье, слепленное из остатков всего, что нашлось на кухне, но я – ни за что на свете. Большинству нравится Джефф Кунс, но, на мой взгляд, его скульптуры – это старый Энди Уорхол с налетом Марселя Дюшана.

Активно выступая против повальных увлечений, люди тем самым заявляют о своей непохожести. Они используют свои знания как способ выделиться из толпы, а не уподобиться ей.

7

К стремлению не выделяться, в свою очередь, часто относятся отрицательно. Оно воспринимается как отказ от личного контроля или согласие подвергаться манипулированию. Такие романы, как «1984» Джорджа Оруэлла или «Источник» Айн Рэнд, предупреждают об опасности ассимиляции и восхваляют независимость мышления. Кинофильмы изображают мрачное будущее, в котором людей превращают во взаимозаменяемые винтики политического или экономического механизма (пока не появляется главный герой, непохожий на всех остальных, и не спасает все человечество).

8

Кто-то может возразить, что такое положение объясняется не столько предпочтениями относительно похожести, сколько финансовыми возможностями людей. Богатые могут позволить себе больший спектр марок и моделей автомобилей. Следовательно, не может ли меньшее разнообразие марок и моделей на парковке Walmart объясняться тем, что представители рабочего класса не могут позволить себе машины выше определенной стоимости? Действительно, это тоже одна из причин, но не единственная. Цвет машин демонстрирует ту же закономерность. Автомобильные бренды, нацеленные на средний класс, предлагают свою продукцию в более разнообразной палитре цветов по сравнению с брендами, ориентированными на рабочий класс. Например, количество цветовых вариаций, в которых доступен автомобиль BMW, в среднем в два раза превышает количество цветовых вариаций автомобиля Honda. Даже такие аспекты, как цвет, показывают явное различие в тенденциях к дифференциации.

9

Принадлежность к определенному социальному слою имеет ряд других любопытных последствий. Взять, к примеру, род занятий. Представители среднего и высшего класса при знакомстве друг с другом спрашивают: «Чем вы занимаетесь?» Здесь работа считается определяющим аспектом личности. Люди выбирают такой род занятий, который им интересен, который их увлекает, и свое решение в данном вопросе они считают отражением собственной сущности. Это символ их индивидуальности. Но в среде рабочего класса не принято задавать вопрос: «Чем вы занимаетесь?» Он может обидеть собеседника, потому что для многих представителей данного социального слоя работа – это просто способ оплачивать счета и обеспечивать семью, а не выражение собственной индивидуальности.

10

Представители рабочего класса не отождествляют себя только со своим родом занятий, и большее значение для них имеют другие аспекты жизни. Они сочли бы за оскорбление, если бы их способ оплачивать счета был воспринят кем-то как определяющий фактор их личности.

11

Аналогичное явление прослеживается в других товарных категориях. Футболки с надписями Armani Exchange и Abercrombie & Fitch легко узнавались респондентами. Даже футболки с менее заметными обозначениями производителя (например, с небольшим логотипом A|X) в 75 процентах случаев были распознаны правильно. Но определить торговую марку футболок, не имевших опознавательных знаков, оказалось намного труднее. Только 6 процентов респондентов правильно определили бренд.

12

Дети могут не знать, что Чудо-женщина черпает силы из цветной капусты или что их спортивный кумир любит свеклу, но если им

рассказать, они станут есть больше овощей и других полезных продуктов. Одна мама убедила своих малолетних сыновей, что брокколи похожа на динозавровое дерево и что, поедая ее, они могут притвориться длинношеими динозаврами. Обожавшие динозавров дети пришли в восторг от маминой идеи, рассказали о ней своим друзьям, и вскоре вся их группа в детском саду полюбила этот полезный зеленый овощ.

13

При выборе правильного цвета для новой продукции не обойтись без теории игр. Большинство компаний предпочло бы оказаться в тренде, чем вне его, но решение каждой фирмы о том, что производить, не только учитывает последние тенденции, но и участвует в их формировании. От того, что они производят, зависит, что люди покупают и, следовательно, что становится популярным. К тому же безопаснее действовать сообща: если в текущем году многие компании в разных отраслях сосредоточены на одинаковых цветах, то эти цвета с большей вероятностью станут популярными и продажи будут высокими. Поэтому цветовой прогноз компании Pantone обеспечивает бесценный координирующий механизм. Полагаясь на один и тот же источник, компании стараются застраховать себя от неправильного выбора цвета, чтобы не сделать ставку на лимонно-зеленый, когда все остальные сосредоточатся на оранжевом.

Также неясно, отражают ли прогнозы Pantone то, что уже происходит, или влияют на то, что станет популярным. Цветовой каталог Pantone может быть системой раннего обнаружения надвигающейся волны, но в равной степени он может быть толчком, который положит начало этой волне.

14

Между тем в некоторых случаях популярность имени, которое было дано урагану, наоборот, возрастает. Если в обычной жизни оно встречается редко, то даже отрицательное внимание к нему может увеличить его популярность за счет того, что теперь оно все время на слуху. Наши коллеги исследования в области негативной рекламы это доказывают. Отрицательная рецензия на книгу может увеличить ее продажи, если до публикации этой рецензии о ней вообще мало кто слышал.

15

Теплое чувство узнавания оказывает наибольшее влияние в тех случаях, когда оно не является ожидаемым. Если мы знаем, почему тот или иной объект кажется нам знакомым («Я как раз обедал там на прошлой неделе»), то узнавание не усилит симпатию в такой же степени, как если бы оно было неожиданным. Это одна из причин того, что похожие вещи становятся популярными. Они кажутся знакомыми, но люди не сразу могут понять почему.

16

Такая проблема неоднозначности толкования возникает каждый раз, когда два человека демонстрируют схожее поведение: либо их сходство объясняется социальным влиянием (т. е. люди изменили свое поведение с учетом поведения окружающих), либо они начали взаимодействовать друг с другом именно из-за своей похожести. Последнее часто можно объяснить гомофилией – склонностью человека общаться и дружить с себе подобными. Многочисленные исследования показывают, что люди с большей вероятностью будут общаться с теми, кто похож на них. Этот фактор усложняет выявление причин взаимозависимого поведения. Например, если два приятеля любят слушать дэт-метал, то либо они подружились благодаря пристрастию к этому музыкальному жанру, либо это пристрастие стало результатом социального влияния (одному нравится дэт-метал, поэтому и второму он тоже стал нравиться). Контролируемые эксперименты, помимо прочего, хороши тем, что позволяют создать условия, исключающие вероятность двух возможных объяснений.

17

В других ситуациях цвет может выступать значимым с точки зрения идентичности атрибутом, и тогда дифференциация будет происходить по иным признакам. Готы и панки носят все черное, но один может ходить в черном тренче, а другой – в черной рубашке. Таким же образом, если на пике моды находится персиковый цвет, то все, кто стремится быть в

тренде, будут носить одежду персиковых оттенков, но выбирать разные торговые марки. Выбор атрибутов для выражения похожести и непохожести будет зависеть от того, какие из них являются значимыми с точки зрения идентичности, а какие нет.

18

Подобные визуальные аллюзии не только придают новым технологиям ощущение чего-то знакомого, но и позволяют классифицировать их для дальнейшей оценки. Newton, выпущенный компанией Apple, был одним из первых предшественников современного смартфона. Он разрабатывался и воспринимался потребителями как компьютер, а в итоге был оценен как уступающий ему. Несколько лет спустя рынку был представлен PalmPilot, но, поскольку он умещался в карман и напоминал ежедневник, именно эти аспекты легли в основу классификации и оценки. Его сравнивали не с компьютером, а с бумажным ежедневником. Безусловно, он сильно выигрывал у последнего, благодаря чему был принят благосклонно и завоевал определенную популярность.

19

Исследования в области социальной фасилитации можно разделить на две категории: одни изучают эффект присутствия зрителей, другие – эффект совместного действия. В первом случае исследователей интересует, как присутствие пассивных наблюдателей влияет на результативность. Насколько отличается скорость бегуна, когда на него кто-то смотрит, от его скорости, когда он бежит один. Во втором случае ученые изучают, как влияет на результативность выполнение того же действия отдельно, но одновременно с другими. Насколько отличается скорость бегуна, когда рядом с ним бежит кто-то еще, от его скорости, когда он бежит один. В обоих случаях присутствие других способно влиять на результат, причем по схожим причинам.

20

Та же закономерность наблюдается в университетском баскетболе. Анализ более 45 тысяч игр показал, что отставание после первой половины игры значительно повышало шансы команд американской Национальной ассоциации студенческого спорта на победу. Немного отстающие с большей вероятностью оказываются победителями. С тех пор как турнир ассоциации расширился до шестидесяти четырех команд, посеянные под девятым номером выигрывали у восьмых – замыкающих восьмерку лучших в каждой группе – в 54 процентах случаев. Не такое уж большое преимущество, но неожиданное, учитывая, что команды, посеянные под восьмым номером, должны быть более высокого уровня.

21

Этот эксперимент исключает все факторы, которые мы не могли проверить в данных о баскетбольных матчах. Иногда судья болеет за проигрывающую команду и делает ей послабление, присуждает меньше нарушений и дает дополнительный шанс на победу. Иногда тренеру лучше удается мотивировать свою команду, когда она проигрывает, чем когда вырывается вперед. Другие проведенные исследования бросают на эти предположения тень сомнений, но все же мы не можем исключать их из имеющегося массива данных. Но контролируемый эксперимент дает такую возможность. Даже когда рядом не было тренеров или судей, люди прилагали больше усилий, если думали, что немного отстают от соперника.

22

За исключением финального сета.

23

Следует отметить, что исследование по программе Opower не выявило демотивирующего эффекта большого отставания. Узнав, что их соседи расходуют гораздо меньше электроэнергии, люди не перестают ее экономить и не решают, что энергосбережение им больше не интересно. Согласно данным, больше всего электроэнергии сберегают самые

неэкономные. Те, кто расходовал больше всех, после старта программы стали больше всех экономить. Однако неясно, какой это эффект: психологический или автоматический. Легче похудеть на 1 килограмм, если на тебе лишних 10 килограммов, чем если лишних всего 1,5 килограмма. Так и с электроэнергией: кто расходует больше электричества, у того автоматически бóльший объем излишка. Кроме того, до сих пор они ничего не предпринимали, чтобы сэкономить электроэнергию, поэтому им просто легче найти способы ее сбережения.

24

Победа тоже может обескураживать, но по другой причине. Когда кто-то намного опережает соперника, он практически уверен в получении титула победителя. Должно случиться что-то экстраординарное, чтобы он проиграл. В результате люди снимают ногу с педали газа. Вместо того чтобы продолжать стараться, они удовлетворяются достигнутым и пускают все на самотек. В известной басне Эзопа о Зайце и Черепахе, например, Заяц резко стартует, и кажется, что он с легкостью выиграет гонку. Но Заяц так уверен в своей победе, что ложится вздремнуть. А когда он просыпается, Черепаха уже финишировала.

Однако следует отметить, что самоуспокоенность возникает только в том случае, если опережение достаточно серьезное. Лидируя в незначительной степени, люди, как правило, не успокаиваются и продолжают стараться.

25

Два замечания. Во-первых, избегайте прямого сравнения с теми, чьи способности значительно превышают ваши. Профессиональный бегун может дать бесценные советы, но постоянные тренировки с ним могут вызвать у любителя навязчивое ощущение отставания, которое в итоге заставит его сдаться. Лучше выберите в компаньоны того, кто немного лучше или немного хуже вас. Если его результат немного лучше, у вас будет стимул постараться. Если его результат немного хуже, вы хотя бы порадуетесь за себя.

Во-вторых, когда только начинаете, тщательно выбирайте компаньона.

Если человек ни разу не бросал мяч в баскетбольную корзину, другие люди могут дать ему несколько ценных советов, но в то же время усилить неуверенность. Лучше учиться у того, кого вы хорошо знаете: это уменьшит риск возможного отрицательного влияния.

26

В ходе одного похожего исследования было точно установлено, насколько повышался или снижался ожидаемый доход людей, выросших в разных районах. Каждый дополнительный год, прожитый в Бергене (штат Нью-Джерси), к примеру, увеличивает доход семьи примерно на 0,7 процента. Каждый дополнительный год проживания в Манхэттене (штат Нью-Йорк), в свою очередь, уменьшает семейный доход в будущем на 0,5 процента. Сами по себе цифры не велики, но за двадцать лет жизни набегает существенная разница. Детство в Бергене повысит будущие доходы почти на 15 процентов относительно средних показателей по стране, тогда как детство в Нью-Йорке уменьшит их почти на 10 процентов.