

ДМИТРИЙ ЗВЕРЕВ

3 ГЛАВА КНИГИ
МЕТАМОРФОЗЫ **ВЛИЯНИЯ**
В ОТКРЫТОМ ДОСТУПЕ
Социальное доказательство





ГЛАВА 3: "СОЦИАЛЬНОЕ ДОКАЗАТЕЛЬСТВО"

Четверг. 09:30. Оксфордский университет, лекционный зал имени сэра Томаса Бодли.

Доктор Александр Ридли стоял перед той же аудиторией из двухсот студентов, что и три дня назад, но теперь все кардинально изменилось. Тогда он демонстрировал принципы психологического влияния как увлекательную академическую теорию, предмет для интеллектуальных дискуссий и научных диспутов. Сегодня эти принципы превратились в смертельное оружие в руках его бывшего ученика, а каждая лекция могла стать последней для кого-то из его близких.

Бессонная ночь дала о себе знать — под глазами залегли глубокие темные круги, свидетельствующие о часах, проведенных в изучении досье жертв и попытках понять логику убийцы. Голос звучал хрипло от усталости и постоянного напряжения, руки слегка дрожали — не от страха, а от переизбытка адреналина, который уже третий день не покидал его организм. Но лекцию отменить было невозможно. Во-первых, студенты готовились к сессии, и внезапная отмена могла нарушить их планы. Во-вторых, что гораздо важнее, Ридли подозревал, что Дэвид Торн внимательно наблюдает за каждым его шагом, и любое изменение в поведении профессора могло спровоцировать очередную жертву.

Солнечный свет, проникающий через высокие готические окна лекционного зала, создавал причудливую игру света и тени на лицах студентов. Ридли машинально отметил, что несколько постоянных посетителей его лекций сегодня отсутствуют. Не заболели ли? Или Торн уже добрался до них?

— Леди и джентльмены, — начал он, прилагая сознательные усилия, чтобы голос звучал уверенно и спокойно, — сегодня мы изучаем один из самых могущественных и одновременно опасных психологических механизмов в арсенале человеческого поведения — принцип социального доказательства.



Он повернулся к доске и написал крупными буквами: **СОЦИАЛЬНОЕ ДОКАЗАТЕЛЬСТВО — ЭФФЕКТ ТОЛПЫ.**

— Этот принцип также известен под названиями "социальная проба", "информационный конформизм" и "эффект подражания", — продолжал профессор, стараясь войти в привычный ритм преподавания. — Но суть остается неизменной: мы определяем правильность своего поведения, наблюдая за тем, что делают другие люди, особенно в ситуациях неопределенности.

— Поднимите руки те, кто хотя бы раз в жизни делал что-то только потому, что "так делают все остальные", — попросил Ридли, окидывая аудиторию внимательным взглядом.

Реакция была предсказуемой и одновременно показательной. Сначала руки подняли самые уверенные в себе студенты — те, кто не боялся признать свою подверженность социальному влиянию. Затем, увидев, что многие уже подняли руки, к ним присоединились более осторожные. Наконец, когда руки были подняты у большинства присутствующих, последние сомневающиеся тоже неохотно подняли свои.

— Превосходно! — воскликнул Ридли с первой искренней улыбкой за несколько дней. — Вы только что продемонстрировали этот принцип в действии прямо здесь, в аудитории. Обратите внимание: многие из вас подняли руку не сразу, а только увидев, что это делают окружающие.

Джеймс Харрисон, студент, который три дня назад чуть не купил "ручку Хокинга" за пятьдесят фунтов, поднял руку. Ридли заметил, что молодой человек выглядит задумчивым — видимо, эксперимент с ручкой заставил его серьезно пересмотреть свои представления о собственной независимости.

— Профессор, — сказал Харрисон, — но ведь это нормально — ориентироваться на поведение других людей? Мы же социальные существа.

— Абсолютно справедливое замечание, мистер Харрисон. Более того — это не просто нормально, это эволюционно обусловленный механизм выживания, — ответил Ридли, поворачиваясь к доске и



начиная рисовать схему. — Наши предки, которые умели правильно интерпретировать поведение группы, имели больше шансов выжить и оставить потомство.

Он нарисовал простую, но наглядную схему:

НЕЗНАКОМАЯ СИТУАЦИЯ



НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ И ТРЕВОГА



ПОИСК ПОДСКАЗОК В ПОВЕДЕНИИ ДРУГИХ



КОПИРОВАНИЕ "ПРАВИЛЬНОГО" ПОВЕДЕНИЯ



ВЫЖИВАНИЕ И БЕЗОПАСНОСТЬ

— Представьте себе первобытного человека, который впервые видит неизвестное растение в лесу, — продолжил профессор, входя в привычный ритм объяснения сложных концепций. — У него есть два варианта: попробовать растение и рискнуть отравиться, или не пробовать и рискнуть пропустить новый источник пищи. Но если он видит, что другие члены его племени едят это растение и не умирают, решение принимается автоматически — можно есть. Если же замечает, что все обходят растение стороной, тоже поступает аналогично.

Прия Пателл, одна из самых активных студенток курса, подняла руку:

— Профессор, а как именно этот древний механизм работает в современном мире? Ведь мы живем в совершенно других условиях.

— Отличный вопрос, мисс Пателл, — ответил Ридли, включая проектор. На экране появились яркие, знакомые всем примеры. — К сожалению, наш мозг не успел эволюционировать вслед за технологическим прогрессом. Мы по-прежнему реагируем на социальные сигналы так, как будто живем в маленьком племени охотников-собирателей.

На экране появился слайд с заголовком:

СОЦИАЛЬНОЕ ДОКАЗАТЕЛЬСТВО В СОВРЕМЕННОЙ ЖИЗНИ:



🍴 **Рестораны и кафе:** Длинные очереди у популярных заведений автоматически привлекают новых клиентов — если так много людей готово ждать, значит, еда действительно хорошая

📺 **Телевидение и развлечения:** Закадровый смех в ситкомах заставляет зрителей находить шутки более смешными — мы смеемся не потому, что нам действительно смешно, а потому что "другие смеются"

🛒 **Интернет-магазины:** Надписи "Этот товар покупают вместе с..." или "Клиенты, купившие этот товар, также приобрели..." значительно увеличивают продажи

★ **Системы рейтингов:** "4.8 звезд из 5, более 10,000 отзывов" оказывает огромное влияние на решение о покупке — мы доверяем "мудрости толпы"

🎵 **Музыкальная индустрия:** Чарты популярности определяют, какую музыку мы слушаем — композиции попадают в плейлисты не только из-за качества, но и из-за популярности

👗 **Мода и стиль:** Тренды распространяются исключительно через механизм подражания — мы носим то, что носят "все"

💰 **Финансовые рынки:** Биржевые пузыри и обвалы происходят именно из-за эффекта толпы — инвесторы покупают и продают не на основе анализа, а следуя за большинством

— Но есть и более серьезные, даже пугающие примеры, — добавил Ридли, переходя к следующему слайду. — Биржевые паники 1929 и 2008 годов, массовые беспорядки, распространение ложных новостей в социальных сетях, религиозные и политические движения — все это результат действия принципа социального доказательства в экстремальных условиях.

Он остановился, невольно вспомнив вчерашние события. Дэвид Торн использовал именно этот принцип для своих убийств, создавая искусственное "социальное доказательство" того, что жертва должна покончить с собой. Но студенты об этом знать не должны.



— Теперь давайте проведем классический эксперимент, который поможет вам понять силу этого механизма, — предложил Ридли, стараясь отогнать мрачные мысли. — Мистер Уилсон, подойдите, пожалуйста.

Томас Уилсон, молодой человек в клетчатой рубашке и джинсах, неохотно встал с места в третьем ряду. Ридли помнил его как того студента, который на прошлой лекции задавал острые вопросы о манипуляциях и этических границах влияния.

— Не волнуйтесь, мистер Уилсон, сегодня эксперимент значительно проще, чем с "ручкой Хокинга", — с легкой улыбкой заверил профессор. — Посмотрите на экран и скажите, какая из линий справа равна по длине линии слева?

На экране появилось простое изображение:

Какая из линий справа равна по длине эталонной линии слева?

ЭТАЛОН: _____

A: _____

B: _____

C: _____

D: _____

— Очевидно, линия C, — ответил Уилсон без малейших колебаний, даже не задумываясь.

— Совершенно правильно, — подтвердил Ридли. — А теперь посмотрим, что происходит, когда то же самое задание выполняется в групповых условиях. Мисс Пателл, мисс Чен, мистер Харрисон — пожалуйста, присоединяйтесь к мистеру Уилсону.

Когда четверо студентов выстроились перед аудиторией, профессор подошел к первым трем и тихо, так чтобы не слышал Уилсон, сказал:

— Сейчас я покажу несколько аналогичных слайдов с вопросами о длине линий. Что бы ни было правильным ответом, вы всегда отвечайте вариант B. Всегда B, даже если он очевидно неправильный. Это часть психологического эксперимента по изучению конформизма. Понятно?



Студенты кивнули, хотя в их глазах читалось недоумение.

— Отлично. А теперь, — громко объявил профессор, обращаясь ко всей аудитории, — я покажу серию слайдов с похожими заданиями. Каждый из наших добровольцев будет отвечать по очереди, начиная с мисс Пателл.

Первый слайд был умышленно простым — правильный ответ был настолько очевиден, что ошибиться было практически невозможно:

Какая линия равна эталону?

ЭТАЛОН: _____

A: _____

B: _____

C: _____

Правильный ответ — B — совпадал с тем, что должны были говорить "подсадные" студенты.

— Мисс Пателл? — B. — Мисс Чен? — B. — Мистер Харрисон? — B.
— Мистер Уилсон? — B.

Все прошло гладко. Второй слайд тоже был простым, и правильный ответ снова был B.

Но третий слайд стал критическим:

ЭТАЛОН: _____

A: _____

B: _____

C: _____

Теперь правильный ответ очевидно был C, но "подсадные" должны были говорить B.

— Мисс Пателл? — B, — ответила она, хотя в голосе прозвучали нотки неуверенности. — Мисс Чен? — B, — повторила китайская студентка, слегка покраснев. — Мистер Харрисон? — B, — сказал он, избегая смотреть на Уилсона.



Все взгляды в аудитории устремились на Уилсона. Ридли внимательно наблюдал за выражением его лица. Молодой человек явно видел, что правильный ответ — С, но трое "экспертов" единогласно утверждали, что это В. В его глазах читалось замешательство, сомнение в собственном восприятии.

— Мистер Уилсон? — подтолкнул профессор.

Уилсон колебался. Секунды тянулись как часы. Аудитория затаила дыхание.

— Э-э... В? — наконец ответил он, и в голосе звучала полная неуверенность.

Аудитория ахнула. Многие студенты начали активно переговариваться между собой.

— Превосходно! — воскликнул Ридли, выключая проектор. — Спасибо всем добровольцам, можете садиться. На самом деле правильный ответ на последний вопрос был С, а не В. Мистер Уилсон это прекрасно видел, но поддался групповому давлению.



Уилсон остановился на полпути к своему месту, его лицо залила краска стыда:

— Вы хотите сказать, что я ошибся из-за того, что послушал других?

— Вы не ошиблись, мистер Уилсон. Вы продемонстрировали совершенно нормальную человеческую реакцию! — успокоил его профессор. — Более того, вы только что воспроизвели один из самых важных экспериментов в истории социальной психологии — исследование Соломона Аша, проведенное в Йельском университете в 1951 году.

Ридли повернулся к доске и начал записывать статистические данные:

ЭКСПЕРИМЕНТ СОЛОМОНА АША (1951 год):

 **Участники:** 123 студента мужского пола
 **Результаты:** 75% испытуемых хотя бы раз поддались групповому давлению



🔗 **Частота конформизма:** 37% соглашались с неправильным ответом постоянно

👤 **Стойкость:** Только 25% участников ни разу не поддались влиянию группы

👥 **Критическая масса:** Для создания давления достаточно всего 3 человек

🛡️ **Защитный фактор:** Если хотя бы один член группы дает правильный ответ, конформизм резко снижается

— Что самое важное в этих цифрах? — спросил Ридли у аудитории.

Несколько рук поднялось одновременно. Профессор указал на студентку в четвертом ряду:

— Что для создания социального давления достаточно всего трех человек? — предположила она.

— Именно! — подтвердил Ридли. — Не нужны толпы или массовые движения. Три человека, которые единогласно утверждают одно и то же, могут заставить четвертого усомниться в собственных глазах.

Мисс Пателл подняла руку:

— Профессор, а что если бы один из нас сказал правильный ответ?

— Отличный вопрос! Аш проверил и это. Оказалось, что даже один союзник, дающий правильный ответ, снижает конформизм с 75% до 5-10%. — Ридли написал эту цифру на доске. — Это объясняет, почему тоталитарные режимы так боятся диссидентов. Достаточно одного человека, который скажет "а король-то голый!", чтобы разрушить иллюзию единогласия.

Студент в пятом ряду поднял руку:

— А как это используется в современном бизнесе и маркетинге?

— Повсеместно и очень изощренно, — ответил Ридли, переходя к следующему слайду презентации:

СОЦИАЛЬНОЕ ДОКАЗАТЕЛЬСТВО В МАРКЕТИНГЕ И БИЗНЕСЕ:



🏠 **Отели:** "Последние 3 номера на эти даты!" — создание ощущения, что "все уже забронировали"

📦 **Продажи:** "Товар #1 по продажам в категории" — если много людей покупает, значит, товар хороший

👤 **Пользователи:** "Присоединяйтесь к 50 миллионам пользователей" — эффект массовости

★ **Отзывы:** "4.9 звезд, более 10,000 отзывов" — доверие к мнению "таких же как мы"

🎬 **Реклама:** Актеры, играющие "обычных людей" — "если они довольны, буду доволен и я"

🔥 **Тренды:** "Trending", "Viral", "Hot" — эффект популярности

📊 **Ценообразование:** "99% клиентов выбирают именно этот тариф" — давление через статистику

— Netflix показывает раздел "популярное сейчас", — начал объяснять профессор. — Amazon использует функцию "покупатели также смотрели" и "часто покупают вместе". LinkedIn сообщает, что "15 человек из вашей сети работают в этой компании". Spotify создает плейлисты "топ-50" в каждой стране. Все это — различные варианты использования принципа социального доказательства.

— Но самое интересное, — продолжил Ридли, — что эффект работает даже тогда, когда мы знаем о манипуляции. Например, вы прекрасно понимаете, что "последние 3 номера" в отеле могут быть вымыслом, но все равно чувствуете urgency и быстрее принимаете решение о бронировании.

Внезапно его телефон завибрировал. Сообщение от неизвестного номера. Ридли машинально взглянул на экран и почувствовал, как кровь стынет в жилах:

"Урок идет прекрасно, профессор. Но позвольте показать более яркий и убедительный пример социального доказательства в действии. Включите новости ровно через 15 минут. Сегодняшняя демонстрация будет особенно поучительной. - В.У."



Ридли почувствовал, как сердце начинает биться чаще. Торн снова готовится убить, и на этот раз он синхронизирует убийство с лекцией. Это уже не просто серия преступлений — это персональное послание профессору.

— Э-э, леди и джентльмены, — сказал он, изо всех сил стараясь сохранить спокойствие в голосе, — давайте сделаем короткий перерыв. Через четверть часа продолжим с практическими примерами.

Студенты начали расходиться, оживленно обсуждая эксперимент. Ридли быстро подошел к констеблю Паркеру, который незаметно присутствовал в аудитории:

— Срочно свяжитесь с детективом Кэмпбелл, — прошептал он. — Торн готовит что-то новое. И на этот раз он хочет, чтобы я видел это в прямом эфире.

10:15. В то же время. Офисы технологического стартапа "ИнноТех Солюшенс", район Шордич, Восточный Лондон.

Анна Девис, тридцать восемь лет, директор по управлению персоналом быстрорастущего технологического стартапа, специализирующегося на разработке приложений для финтеха, сидела в своем просторном кабинете на двадцатом этаже ультрасовременного бизнес-центра. За панорамными окнами открывался завораживающий вид на крыши старых викторианских фабрик, которые предприимчивые девелоперы превратили в модные офисы, лофты и коворкинги — живой символ того, как новая цифровая экономика приходит на смену индустриальной эпохе.

Обычно Анна любила этот вид, особенно утром, когда солнце освещало красные кирпичные стены старых зданий. Но последние сорок восемь часов превратились для неё в настоящий кошмар, который становился все более реальным с каждым часом.

Все началось с серии странных телефонных звонков и сообщений три дня назад:



"Анна, это Джессика из TechFlow. Ты слышала о новой волне расследований по дискриминации в HR? Уже 23 директора по персоналу из крупных технологических компаний подали в отставку. Не будь последней, кто узнает об этом."

"Привет, это Майкл из CyberSoft. Все наши коллеги из отрасли уже в курсе скандала с системной дискриминацией в найме. Только ты, кажется, остаешься в неведении. Позвони мне срочно."

"Анна, 15 HR-директоров лондонских стартапов уже получили повестки в суд по обвинению в нарушении Equality Act 2010. Твое имя — следующее в списке. Нужно принимать меры немедленно."

На её рабочем столе теперь лежали аккуратно разложенные распечатки статей из самых авторитетных деловых изданий:

"Массовый исход HR-директоров из технологических компаний на фоне расследований дискриминации" — *Financial Times*, утренний выпуск

"Волна отставок в британском Silicon Valley: почему специалисты по персоналу массово покидают индустрию" — *The Guardian*, раздел "Технологии"

"15 HR-директоров лондонских стартапов находятся под следствием за нарушение трудового законодательства" — *BBC Business*, эксклюзивное расследование

"Системная дискриминация в технологических компаниях: кто несет ответственность?" — *TechCrunch UK*, специальный репортаж

Анна перечитывала эти статьи уже в двенадцатый раз за утро, каждый раз находя новые тревожные детали. Везде упоминались знакомые имена — коллеги из других компаний, с которыми она регулярно встречалась на профессиональных конференциях, обменивалась опытом, даже дружила в социальных сетях. Все они якобы уже подали в отставку, спасаясь от надвигающихся судебных разбирательств и возможных уголовных преследований.

"*Может быть, я действительно что-то критически важное упускаю?*" — крутилась в голове навязчивая мысль. "*Может, есть какой-то серьезный скандал или новое законодательство, о*



котором знают все в отрасли, кроме меня? Может, я настолько погрузилась в текущие задачи, что пропустила что-то глобальное?"

Телефон на столе зазвонил резким, тревожным звуком. На дисплее высветилось: "Джессика Моррис, HR Director at TechFlow Solutions".

— Анна? — голос коллеги звучал взволнованно, даже паническим нотками. — Ты уже слышала последние новости?

— О чем именно? — Сердце Анны начало биться быстрее от нехорошего предчувствия.

— О расследовании Equality and Human Rights Commission! — В голосе Джессики звучало искреннее удивление тем, что Анна не в курсе. — Они начали масштабную проверку практик найма во всех крупных технологических компаниях Великобритании. Ищут системные нарушения равенства возможностей, гендерную дискриминацию, нарушения прав этнических меньшинств.

— Нет, ничего не слышала, — Анна почувствовала, как пересыхает во рту и начинают потеть ладони. — И что конкретно происходит?

— Девочка, где ты вообще была последние дни? — В голосе Джессики прозвучали нотки искреннего недоумения. — Уже больше половины HR-директоров из нашего профессионального круга подали заявления об увольнении! Майкл Томпсон из CyberSoft подал в отставку вчера вечером. Сара Уилсон из DataMind Technologies — позавчера утром. Боятся персональной уголовной ответственности.

— Уголовной ответственности? — Анна почувствовала, как подкашиваются ноги. — За что?

— За системную дискриминацию! Если комиссия найдет паттерны нарушения равенства в практиках найма, увольнений или продвижения, могут возбудить уголовные дела непосредственно против HR-директоров. Новая интерпретация закона — персональная ответственность руководителей за корпоративные нарушения. До пяти лет тюремного заключения! — Голос Джессики дрожал от плохо скрываемого страха. — Я тоже серьезно думаю подавать заявление об увольнении сегодня же. Лучше добровольно



уйти сейчас, показав готовность к сотрудничеству, чем потом сидеть в тюрьме за решетку.

— Но... но в нашей компании нет никаких серьезных нарушений! — попыталась возразить Анна. — У нас одни из самых прогрессивных и справедливых практик найма в отрасли!

— Анна, будь реалисткой, — ответила Джессика тоном человека, объясняющего очевидные вещи. — В любой компании, если достаточно глубоко копать и правильно интерпретировать статистику, можно найти то, что будет выглядеть как системная дискриминация. Гендерное распределение в руководящих позициях, различия в средних зарплатах, этническое разнообразие в разных отделах. Главное — как правильно подать эти цифры прокуратуре и прессе.

После этого разговора Анна почувствовала себя в информационном вакууме. Она лихорадочно открыла ноутбук и начала искать дополнительную информацию в интернете. И действительно — десятки статей о массовых отставках HR-директоров, о расследовании комиссии по равенству, о новых методах интерпретации антидискриминационного законодательства. Все выглядело не просто достоверно, а абсолютно неопровержимо.

Но самое страшное ожидало её впереди.

Ровно в 10:00 зазвонил рабочий телефон. На дисплее высветилось: "EHRC Official Line".

— Мисс Девис? — строгий мужской голос с безупречным произношением Королевского английского. — Это главный инспектор Ричард Джонсон из Equality and Human Rights Commission. У нас к вам крайне срочные и серьезные вопросы.

— Да, слушаю, — Анна почувствовала, как дрожит голос.

— Мэм, мы проводим масштабное расследование практик найма и управления персоналом в вашей компании ИнноТех Солюшенс. Получили серьезные письменные жалобы от нескольких бывших сотрудников на системную дискриминацию женщин и представителей этнических меньшинств в процессах найма, оценки результативности и карьерного продвижения.



— Это абсолютно невозможно! — воскликнула Анна. — У нас самые передовые и справедливые практики управления персоналом в отрасли! Мы регулярно проходим внешние аудиты, участвуем в программах diversity and inclusion...

— Мисс Девис, к сожалению, статистические данные говорят об обратном, — перебил её инспектор холодным, официальным тоном. — В руководящем составе ИнноТех Солюшенс только 12% женщин и 3% представителей этнических меньшинств. При этом в общем штате компании их доля составляет более 40%. Это классический пример "стеклянного потолка" и системной дискриминации.

Анна быстро открыла внутреннюю HR-статистику компании на своем компьютере. Цифры действительно выглядели плохо, если их подавать в определенном контексте, игнорируя объективные факторы вроде опыта, квалификации и времени работы в компании.

— Но это же не дискриминация! — пыталась объяснить она, чувствуя, как нарастает паника. — Просто так исторически сложилось. Компания была основана пять лет назад преимущественно мужской командой программистов. Мы активно работаем над увеличением разнообразия, но это процесс требует времени...

— Мэм, к глубокому сожалению, британское и европейское антидискриминационное законодательство не делает различий между намеренной дискриминацией и "так исторически сложилось", — ответил инспектор тоном преподавателя, объясняющего азы юриспруденции нерадивому студенту. — Результат значительно важнее намерений. Если статистика показывает системное неравенство, это уже нарушение закона, независимо от мотивов.

— Хорошо, но что конкретно вы хотите от меня?

— Завтра утром, в 9:00 sharp, мы проводим официальный обыск ваших офисов с изъятием всей документации, — объявил инспектор. — Настоятельно рекомендую заранее подготовить всю кадровую документацию за последние три года: решения о найме и увольнениях, оценки производительности, протоколы interviews, данные о зарплатах и бонусах в разбивке по гендеру и этничности.

— Обыск? — Анна почувствовала головокружение.



— И еще один важный момент, мисс Девис. Большинство ваших коллег из других технологических компаний уже активно сотрудничают с нашим расследованием. Предоставляют подробную информацию о системных нарушениях в отрасли в обмен на смягчение возможного наказания. Настоятельно рекомендую последовать их разумному примеру.

— Какие именно коллеги? — спросила Анна дрожащим голосом.

— Джессика Моррис из TechFlow Solutions, Майкл Томпсон из CyberSoft Innovations, Сара Уилсон из DataMind Technologies, Питер Харрис из QuantumCode Ltd. Все признали факты системной дискриминации в своих компаниях и предоставили детальную информацию о методах, которые использовались в отрасли. Вы остались практически единственной, кто пока отказывается признать очевидную реальность.

После этого звонка Анна почувствовала себя в абсолютной изоляции от профессионального сообщества. Все её коллеги, которых она уважала и считала друзьями, уже капитулировали перед системой, признали свою вину и сотрудничают со следствием. Только она продолжает упрямо отрицать очевидные факты. Может быть, действительно стоит последовать их мудрому примеру?

Ровно в 10:10 на её личный WhatsApp пришло сообщение от неизвестного номера:

"Анна, это Майкл из CyberSoft. Не могу звонить открыто — все телефоны в отрасли прослушиваются службами безопасности. Хочу тебя предупредить: следствие настроено крайне серьезно и бескомпромиссно. У них есть внутренний информатор в каждой крупной компании. Кто-то из твоих прямых подчиненных уже дает подробные показания против тебя в обмен на иммунитет. Настоятельно советую признать вину и начать сотрудничать, пока еще не слишком поздно."

Анна в панике начала мысленно перебирать всех своих сотрудников. Кто мог донести на неё? Кто мог так жестоко предать? И что именно они могли рассказать следователям?



Она начала лихорадочно пересматривать всю свою профессиональную деятельность за последние годы. Каждое решение о найме, каждое увольнение, каждое повышение по службе. Действительно ли она всегда была абсолютно объективна? Не влияли ли на её решения неосознанные предрассудки или стереотипы? Может быть, она действительно допускала системные ошибки, которые можно интерпретировать как дискриминацию?

Чем глубже она анализировала свои прошлые решения, тем больше сомневалась в собственной профессиональной честности и объективности. А когда человек начинает серьезно сомневаться в собственной правоте, он становится крайне уязвимым для любого внешнего психологического воздействия.

В 10:15 прозвучал последний, решающий звонок:

— Мисс Девис, это снова главный инспектор Джонсон из Комиссии по равенству. У меня для вас финальное предложение.

— Слушаю внимательно.

— Все без исключения ваши коллеги по отрасли уже подписали соглашения о полном сотрудничестве с нашим расследованием. Признали факты дискриминации, согласились выплатить компенсации пострадавшим, но тем самым избежали уголовного преследования. Вы остались абсолютно единственной.

— И что конкретно вы мне предлагаете?

— Последний шанс на цивилизованное решение конфликта. Если вы прямо сейчас, по телефону, официально признаете факты системной дискриминации в вашей компании и согласитесь дать подробные показания против высшего руководства ИнноТех, мы ограничимся административным наказанием и финансовыми санкциями.

— А если я откажусь?

— Завтра утром в 6:00 — ордер на ваш арест по обвинению в нарушении Equality Act 2010 с отягчающими обстоятельствами. Уголовное дело с полной оглаской. Публичный суд с участием журналистов. Ваше имя и фотография во всех новостных программах



как символ корпоративной дискриминации. Ваша карьера в сфере HR будет навсегда окончена, независимо от исхода судебного процесса.

Анна почувствовала, что стены просторного кабинета начинают сжиматься вокруг неё, словно тиски. Все — абсолютно все — её уважаемые коллеги уже капитулировали перед неумолимой системой правосудия. Она осталась совершенно одна против всей государственной машины. Против очевидных фактов и неопровержимой статистики. Против мнения всего профессионального сообщества.

"Может быть, я действительно серьезно не права?" — подумала она в отчаянии. *"Может, все остальные видят то, что я упрямо отказываюсь признать? Может, моя принципиальность — это просто гордыня и нежелание признать собственные ошибки?"*

В этот критический момент принцип социального доказательства сработал с разрушительной, убийственной силой. Когда кажется, что "все так делают", "все так думают", "все приняли такое решение", становится психологически невозможно сопротивляться групповому давлению.

— Хорошо, — прошептала Анна ломающимся голосом. — Я согласна. Официально признаю факты дискриминации в компании.

— Отлично, мисс Девис. Но признание обязательно должно быть зафиксировано письменно. И желательно сделать его публичным. Предлагаю составить заявление о добровольной отставке с полным признанием профессиональных ошибок и готовностью к сотрудничеству. Это продемонстрирует следствию вашу искреннюю готовность к конструктивному диалогу.

— Поняла.

— И мисс Девис... — голос инспектора стал тише, почти конфиденциальным. — Иногда самый достойный выход из безнадежной ситуации — принять полную ответственность за свои действия. До самого конца. Подумайте об этом серьезно.

Линия оборвалась.



Анна сидела в полной тишине опустевшего кабинета и медленно, как в трансе, печатала заявление об отставке. В голове навязчиво крутилась одна и та же мысль: *"Все уже сделали это. Все приняли правильное решение. Значит, и мне нужно поступить так же."*

Она не знала и не могла знать, что все звонки были тщательно спланированными подделками, все статьи — профессионально сфабрикованными фейками, а "коллеги" — опытными актерами, нанятыми Дэвидом Торном. Он создал идеальную, безупречную иллюзию социального доказательства: если все вокруг поступают определенным образом, значит, и ты должна делать то же самое.

В 10:20 Анна Девис написала последнее сообщение мужу: *"Дорогой, прости меня. Я не смогла жить с осознанием того, что сделала. Все остальные оказались сильнее и мудрее меня."*

Затем она встала на офисный стул и осторожно накинула петлю из компьютерного кабеля на шею.

10:25. Тот же день. Оксфордский университет, лекционный зал.

— ...и именно поэтому принцип социального доказательства может быть крайне опасным психологическим оружием, — продолжал лекцию Ридли, изо всех сил стараясь не думать о зловещем сообщении от Торна. — Когда мы видим, что "все так делают" или "все так думают", наше критическое мышление может полностью отключиться.

Внезапно в аудиторию ворвался констебль Паркер, его лицо выражало крайнюю тревогу:

— Профессор! — крикнул он, не обращая внимания на удивленные взгляды студентов. — Срочно! Включите телевизор! Новости!

Ридли быстро включил большой плазменный экран. На экране появилась знакомая ведущая утренних новостей BBC:

"Экстренное сообщение из нашей редакции. В восточном Лондоне покончила с собой тридцативосьмилетняя Анна Девис, директор по управлению персоналом технологического стартапа ИнноТех"



Солюшенс. По предварительным данным полиции, причиной самоубийства стало психологическое давление в связи с расследованием случаев дискриминации на рабочем месте. Это уже четвертый случай самоубийства среди топ-менеджеров британских компаний за последнюю неделю. Эксперты говорят о возможной эпидемии суицидов среди руководителей, находящихся под давлением общественности и правоохранительных органов..."

Двести студентов в аудитории ахнули практически синхронно. Несколько девушек в первых рядах прикрыли рты руками от шока. В зале повисла тягостная, гнетущая тишина.

Ридли почувствовал, как весь мир вокруг него начинает рушиться. Еще одна жизнь оборвана. Еще одна демонстрация силы его собственных научных открытий, превращенных в орудие убийства.

— Профессор, — тихо спросила мисс Пателл, её голос дрожал от волнения, — это каким-то образом связано с принципами, о которых вы нам рассказываете?

Ридли не сразу ответил. Он понимал, что Торн только что продемонстрировал принцип социального доказательства в самом ужасающем его проявлении. Создал убедительную иллюзию того, что "все HR-директора массово подадут в отставку и признают вину", и довел несчастную женщину до самоубийства.

Телефон профессора завибрировал. Новое сообщение от "В.У.":

"Урок номер три блестяще завершен, профессор. Социальное доказательство — самый мощный и универсальный из всех психологических триггеров. Покажите человеку убедительные свидетельства того, что 'все так делают', и он последует за толпой даже в пропасть. Анна Девис искренне поверила, что все её уважаемые коллеги уже капитулировали и признали вину. Поэтому она тоже капитулировала. Завтра урок номер четыре — принцип взаимности. Будет еще интереснее. — В.У."

— Профессор? — повторила мисс Пателл. — Вы в порядке?

Ридли медленно поднял голову и посмотрел на обеспокоенные лица своих студентов. Эти молодые люди доверяли ему, учились у него,



впитывали каждое слово. И теперь он должен был объяснить им, что его знания можно использовать для убийства.

— Леди и джентльмены, — сказал он тихо, — боюсь, что урок на сегодня окончен. Идите домой. Обнимите своих близких. И помните: никогда, ни при каких обстоятельствах не принимайте важных решений только потому, что "так делают все".

Продолжение следует...

--

Это была одна из 10 глав книги *Метаморфозы влияния*

Целиком вы можете [получить ее здесь](#)

Дмитрий