ЗМІСТ

Психологія впливу. Оновлено та доповнено

Переглянути та купити книгу на **ridmi.com.ua**

Про книгу

Що може змусити кожну людину сказати «так»? Як переконувати людей та уникати небажаного впливу? Відповіді шукайте на сторінках цієї книги, яка миттєво стала світовим бестселером. Її автор описує методи й закони психологічного тиску й створення конкуренції. Використовуючи яскраві приклади з життя, Роберт Чалдині дає унікальні поради, як викорінити в собі синдром жертви й не потрапити на гачок нав'язливої реклами, а також навчитися самому переконувати й здобувати бажане.

Ця книга, яка вже давно стала підручником для менеджерів, підприємців і взагалі всіх, хто бажає опанувати мистецтво впливу, навчить вас розуміти поведінку інших, уникати маніпуляторів людською свідомістю та спілкуватися, завжди досягаючи поставлених задач.

НАЙКРАЩА КНИГА ПРО ВПЛИВ
ІЗ БУДЬ-КОЛИ ВИДАНИХ

– The Weston review –

РОБЕРТ ЧАЛДИНІ

ПСИХОЛОГІЯ ВПЛИВУ

переконуйте та досягайте успіху!

ОНОВЛЕНО ТА ДОПОВНЕНО

КСД

НАЙКРАЩА КНИГА ПРО ВПЛИВ
ІЗ БУДЬ-КОЛИ ВИДАНИХ

– The Weston review –

ROBERT CIALDINI

INFLUENCE:

the psychology of persuasion

New and expanded

РОБЕРТ ЧАЛДИНІ

ПСИХОЛОГІЯ ВПЛИВУ

переконуйте та досягайте успіху!

Оновлено та доповнено

ХАРКІВ 2022 КСД

Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля»
2022

ISBN 978-617-12-9842-2 (epub)

Жодну з частин цього видання не можна копіювати або відтворювати в будь-якій формі без письмового дозволу видавництва

Електронна версія зроблена за виданням:

Published by arrangement with HarperBusiness, an imprint of HarperCollins Publishers

Перекладено за виданням:
Cialdini R. Influence, new and expanded: the psychology of persuasion / Robert Cialdini. — New York : Harper Business, 2021. — 592 p.

Переклад з англійської *Надії Коваль, Андрія Зорницького*

Дизайн обкладинки
creative laboratory
CreaLab

Чалдині Р.

Ч-16 Психологія впливу. Оновлено та доповнено / Роберт Чалдині ; пер. з англ. Н. Коваль, А. Зорницького. — Харків : Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2022. — 608 с.

ISBN 978-617-12-9625-1
ISBN 978-0-06-293765-0 (англ.)

УДК 316.6

© Robert Cialdini, 1984, 1994, 2007, 2021

© Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», видання українською мовою, 2022

© Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», переклад і художнє оформлення, 2022

Гейлі, яка під час кожної зустрічі чимраз більше вражає мене.

Доусонові, який під час кожної зустрічі чимраз сильніше переконує мене, що стане великою людиною.

Лії, яка під час кожної зустрічі робить мене чимраз щасливішим.

Передмова

Перше видання цієї книжки було призначене для широкого кола читачів, тому я свідомо намагався писати її не «науковою», а простою та зрозумілою мовою. Маю зізнатися: робив те не без певного страху, що колеги-науковці розглядатимуть мою книжку як різновид «популярної» психології. Мене це непокоїло: як зауважив правник Джеймс Бойл, «той, хто не чув, як науковці вимовляють слово “популяризатор”, не мав справи зі справжньою зверхністю». Саме тому за часів, коли я готував першу версію «Впливу», більшість соціальних психологів остерігалася писати для широкої публіки, побоюючись за професійну репутацію. Хоча як порівняти соціальну психологію з бізнес-компанією, то наша царина була знана через величезні дослідницький та навчальний відділи й цілковиту відсутність підрозділу, де відвантажують готову продукцію. Останньою ми ділилися хіба одне з одним — публікуючи в наукових журналах статті, які навряд потрапляли на очі нефахівцеві (не кажучи вже про практичне застосування).

На щастя, попри такий новаторський виклад, мої побоювання не справдилися, і «Психологію впливу» не затаврували презирством як «популярне» читво[1]. Тож у наступних виданнях — зокрема й у цьому — я зберігаю доступний стиль, але додатково подаю посилання на розвідки, релевантні до моїх тверджень, рекомендацій та висновків. І хоча висновки «Психології впливу» унаочнені й посилені інтерв’ю, цитатами та особистими спостереженнями, ґрунтуються вони на чітко контрольованих психологічних дослідженнях.

Коментар до поточного видання книжки «Психологія впливу»

Готуючи це видання «Психології впливу», я постав перед певними викликами. З одного боку, пам’ятаючи про максиму «не ремонтуй незламаного», я не хотів її надто перекроювати. Зрештою, попередні видання й перевидання цієї книжки розійшлися більшою кількістю примірників, ніж я міг сподіватися, і були перекладені 44 мовами. У цьому розумінні мене підбадьорив (і протверезив) коментар колеги, професорки Вільгельміни Восінської, щодо того, як сприймають мою книжку в Польщі: «Знаєш, Роберте, у нас твоя “Психологія впливу” така знаменита, що мої студенти вважають, наче ти вже помер».

З другого боку, як любив повторювати мій дідусь-сицилієць, «коли хочеш, щоб усе залишилося, як є, доведеться його поміняти» — варто було осучаснити книжку. Минуло немало часу від попереднього видання «Психології впливу», тож сталися зміни, що заслуговують на згадку в новому виданні. По-перше, сьогодні ми знаємо про процеси впливу більше, ніж раніше. Студії з переконування, поступливості та змін не стояли на місці, тому інформація на сторінках цієї книжки оновлена, щоб відбити згаданий прогрес. Крім осучаснення матеріалу, я присвятив особливу увагу оновленню інформації про роль впливу в повсякденній взаємодії між людьми — тобто як його процеси розгортаються не в лабораторних умовах, а в реальному житті.

Відповідно я розширив частини тексту, що постали з відгуків читачів до попередніх видань. Ідеться про досвід людей, які прочитали «Психологію впливу», визначили, як працює один із принципів, що його застосували вони самі (або хтось проти них), і написали мені про цю подію. Їхні історії, які можна прочитати в блоках «Досвід читача» в кожному розділі, ілюструють, як легко й часто ми стаємо жертвами процесів впливу. Тепер у книжці вдвічі більше інформації з перших рук про те, як зазначені принципи застосовують у професійному та особистому житті. Хочу висловити вдячність тим, хто — хоч безпосередньо, хоч через своїх викладачів — доклав зусиль до блоків «Досвід читача» в попередньому виданні. Це Пет Боббс, Гартнат Бок, Енні Карто, Майкл Конрой, Вільям Купер, Алісія Фрідман, Вільям Ґраціано, Джонатан Гарріс, Марк Гастінгс, Ендаєгу Кенді, Карен

Кловер, Данута Любницька, Джеймс Майклз, Стівен Мойзі, Кеті Мюллер, Пол Нейл, Ден Норріс, Сем Омар, Алан Дж. Резнік, Деріл Ретцлаф, Джефрі Розенберґер, Джоанна Спічала, Роберт Стот, Ден Свіфт і Карла Васкс. Окремо дякую тим, хто надав «досвід читача» для цього, нового, видання: Лорі Кларк, Джейкові Еппсу, Хуанові Гомесу, Філіпові Джонстону, Паолі, Джо Сент-Джону, Керол Томас, Єнсові Треболту, Лукасові Вімену, Анні Врублевській та Аґрімі Ядав. Я хотів би запросити нових читачів поділитися таким «досвідом» для можливої публікації в наступному виданні. «Досвід читача» надсилайте мені на *ReadersReports@InfluenceAtWork.com*. Зрештою, більше інформації про психологію впливу ви знайдете на вебсторінці *www.influenceatwork.com*.

Крім змін, які становлять собою розширені та осучаснені параметри попередніх видань, уперше я додав до книжки три елементи. Перший покликаний дослідити застосування перевірених тактик соціального впливу в інтернеті. Очевидно, що уроки з науки переконання не пройшли повз соцмережі й сайти електронної торгівлі, тож кожен розділ містить спеціальні «електронні скриньки», які ілюструють специфіку такої міграції. Друга нова риса — активне залучення прикінцевих приміток, де ви знайдете посилання на описані експерименти, а також підкріплені першоджерелами згадки про інші релевантні дослідження. Це дало змогу глибше й докладніше розглянути аналізовані проблеми. Ну й зрештою — і це найголовніше — я додав до книжки сьомий універсальний принцип соціального впливу — принцип єдності. У відповідному розділі описую, як ті, кого вдається переконати в спільності для них та співрозмовника важливої особистої або соціальної ідентичності, стають значно вразливіші до його впливу.

Вступ

Тепер можу відкрито визнати: упродовж усього життя я був лохом. Скільки себе пам’ятаю, завжди легко ловився на гачок комівояжерів, збирачів коштів і найрізноманітніших ділків. Звісно, не всі вони мали нечесні наміри. Дехто, наприклад представники окремих благодійних організацій, прагнув тільки добра. Однак це не має значення. Мене непокоїло, як часто я ставав власником непотрібних журнальних передплат чи квитків на бал асенізаторів. Мабуть, таке тривале перебування в статусі лоха й зумовило мій інтерес до дослідження поступливості. Які ж чинники змушують одну людину сказати іншій «так»? У яких техніках досягнення поступливості ці чинники найефективніше використовують? Мене цікавило, чому один сформульований у певний спосіб запит відкидають, тоді як інший, що стосується тієї самої послуги, сформульований у трохи відмінний спосіб, має успіх.

Отже, як експериментальний соціальний психолог, я почав вивчати психологію поступливості. Спочатку дослідження відбувалися переважно у формі експериментів над студентами університету в моїй лабораторії. Я хотів дізнатися, які психологічні принципи впливали на схильність поступитися й виконати запит. Сьогодні психологи знають про ці принципи досить багато, можуть їх визначити й пояснити, як вони працюють. Я називаю такі принципи засобами впливу й розповім про деякі найважливіші з них у цій книжці.

За якийсь час я, утім, почав усвідомлювати, що, хоч експерименти необхідні, їх недостатньо. Вони не давали оцінити вагу згаданих принципів за межами факультету психології та університетського кампусу. Стало зрозуміло: щоб повністю осягнути психологію поступливості, мушу розширити горизонти досліджень. Треба повчитися в професіоналів поступливості — людей, які все моє життя спрямовували такі принципи проти мене. Вони знають, що працює, а що ні: це гарантує закон виживання найсильнішого. Їхнє завдання — примусити нас діяти згідно з їхніми бажаннями, від цього залежить їхній добробут. Ті, хто не знає, як витягнути з людини «так», швидко сходять з дистанції, а ті, які знають, — залишаються у справі та процвітають.

Звісно, не лише професіонали поступливості знають і використовують такі принципи для власних потреб. Ми всі певною мірою їх застосовуємо чи потерпаємо від них у щоденній взаємодії з сусідами, друзями, коханцями та родиною. Однак розуміння практиків поступливості набагато глибше, ніж розпливчасті аматорські трактування більшості з нас. Обмірковуючи це, я дійшов висновку, що саме професіонали становлять найбагатше джерело інформації про поступливість. Відтоді майже три роки я поєднував експериментальні дослідження з безумовно захопливішою діяльністю: регулярно занурювався у світ професіоналів поступливості — продавців, фандрейзерів, рекламників та ін.

Я прагнув спостерігати зсередини за найпоширенішими й найефективнішими техніками та стратегіями, які використовували професіонали поступливості. Ця дослідницька програма іноді набувала форми інтерв'ю з самими практиками, а часом з їхніми справжніми ворогами (наприклад, з поліцейськими, які спеціалізувалися на боротьбі з шахрайством, чи організаціями із захисту прав споживачів). Іноді вона потребувала ретельного вивчення друкованих матеріалів, за допомогою яких техніки досягнення поступливості передають від покоління до покоління — ідеться про посібники для продавців і подібні книжки.

Найчастіше, однак, дослідження набувало форми включеного спостереження. Включене спостереження — це метод, що деякою мірою перетворює науковця на шпигуна. Приховуючи справжню сутність та наміри, дослідник проникає в цікаву йому організацію і стає її повноцінним учасником. Тому, коли я хотів дослідити тактику стимулювання поступливості організацій, які продавали енциклопедії (чи порохотяги, чи портретну фотозйомку, чи уроки танців), то відгукувався на оголошення в газетах про пошук стажистів, і ці організації навчали мене своїх методів. Подібно, але не конче однаково, я зміг проникнути в агенції, що спеціалізувалися на рекламі, зв'язках із громадськістю та фандрейзингу. Отже, велика частка прикладів у цій книжці походить із мого досвіду вдавати з себе (майбутнього) професіонала поступливості в багатьох організаціях, покликаних змусити нас сказати «так».

Один аспект того, що я вивчив протягом трирічного періоду включеного спостереження, був найбільш повчальний. Хоч є тисячі

різних тактик, які використовують професіонали поступливості, щоб здобути своє «так», більшість цих прийомів можна зарахувати до однієї з шести категорій.

Кожна така категорія керується основоположним психологічним принципом, що визначає людську поведінку й надає тактикам сили. Книжка структурована відповідно до цих шести принципів. Усі вони — взаємність, послідовність, соціальний доказ, симпатія, авторитет і дефіцит — розглянуті з погляду функціонування в суспільстві; визначено також, як професіонал поступливості може використати їхню величезну силу, вправно вплітаючи ці принципи в запити на купівлю, пожертви, поступки, голоси на виборах чи отримання згоди[1].

Кожен принцип розглянутий з позиції його спроможності спричинити особливий вид автоматичної, бездумної поступливості, тобто бажання сказати «так» не замисливши. Дані свідчать, що нестримне прискорення темпу й надмір інформації в сучасному житті в майбутньому зроблять цей вид дедалі повсюднішим. Тому чимраз важливіше для суспільства розуміти, як саме й чому відбувається автоматичний вплив.

Ну й, нарешті, у цьому виданні розділи розташовані відповідно до уявлень мого колеги, доктора Ґреґорі Нідерта, про більшу дієвість одних принципів проти інших залежно від комунікативної мети повідомлення. Звісно, будь-яке намагання справити вплив передбачає прагнення змінити чиїсь настанови, але, за Нідертовою «моделлю базових мотивів соціального впливу», вибір пріоритетних принципів останнього детермінований основною метою комунікатора. Так, за цією моделлю, чи не найголовніша мета переконувача — *зав’язати дружні стосунки*. Дослідження показують, що попередньо викликані в адресата позитивні почуття підвищують імовірність успіху повідомлення. Особливо дієвими тут виявляються три з семи принципів впливу — взаємність, симпатія та єдність.

В інших ситуаціях — скажімо, коли такі стосунки вже сформовані — пріоритетного значення може набувати *зменшення непевності*. Адже дружні зв’язки не конче означають, що повідомлення переконає адресата. Щоб змінити настанови, люди мають бути певні, що їх спонукають до мудрого рішення. За таких обставин, відповідно до моделі Нідерта, варто активно залучати

принципи соціального доказу й авторитету — бо свідчення, що соціальна рівня або фахівці сприймають такий вибір позитивно, роблять його на позір розважливим.

Проте навіть у тих ситуаціях, коли дружні стосунки зав’язані, а сумніви — зменшені, закріплення готовності до бажаних поведінкових змін потребує досягнення останньої мети — *мотиваційного стимулу*, який набуває першочергового значення. Так, добрий друг може навести достатні докази, що майже кожен вірить у бажаність щоденних фізичних вправ і що провідні медичні фахівці рішуче підтримують думку про їхній позитивний вплив на здоров’я, але цього може виявитися замало, щоб спонукати мене зайнятися спортом. Тож він матиме рацію, використавши щодо мене принципи послідовності та дефіциту — наприклад, нагадавши мені про мою ж таки давню публічну заяву щодо важливості здоров’я (послідовність) і про неповторні переваги, яких я позбудуся, якщо втрачу його (дефіцит). Саме таке повідомлення, найімовірніше, спонукає мене перейти від простої готовності діяти до активних кроків щодо практичної реалізації відповідного рішення. А отже, я, певне, таки вставатиму раніше, щоб зазирнути до тренажерної зали.

Тож розташування розділів враховує, які принципи найкраще придаються, щоб досягти цих трьох цілей: взаємність, симпатія та єдність, коли найголовніше для нас — *зав’язати стосунки*; далі соціальний доказ та авторитет, коли найголовніше — *зменшити непевність*; і нарешті, послідовність та дефіцит, коли найголовніше — *стимулювати до дії*. Важливо зауважити, що я не стверджую, наче досягти відповідних цілей якось інакше не можна — йдеться тільки про те, що наявність і дієвість каскаду цих принципів перетворила б нехтування ними на серйозну помилку.

Розділ 1. Засоби впливу

Цивілізаційний поступ визначає збільшення кількості операцій, які можемо виконувати не замислюючись.

Альфред Норт Вайтгед

Найбільша хитромудрість — простота.

Леонардо да Вінчі

Ця книжка містить результати багатьох досліджень, що спершу видаються приголомшливими, проте їх можна пояснити, зрозумівши тенденції, природні для людини. Нещодавно я натрапив на схожі дані, читаючи опис дослідження, де волонтерам давали напій-енергетик, щоб поліпшити їхні розумові здібності. Одні досліджувані оплачували той напій за роздрібною ціною (1,89 долара), а іншим казали, що — оскільки дослідник зробив гуртову закупівлю — з них тільки 0,89 долара. Відтак усіх учасників просили розв’язати протягом тридцяти хвилин якнайбільше головоломок. Я гадав, що, збадьорившись після знижки, друга група дужче старатиметься й розв’яже більше головоломок. Але ні — сталося навпаки[1].

Такі результати нагадали мені про телефонний дзвінок багаторічної давнини. Мені телефонувала подруга, яка нещодавно відкрила в Аризоні крамничку індіанських прикрас. Жінку аж розпирало від того, що з нею щойно трапилося, тож вона сподівалася, що я як психолог зможу роз’яснити все. Ішлося про невелику партію прикрас із бірюзи, що їх моя подруга ніяк не могла продати. Туристичний сезон був у розпалі, магазин кишів покупцями, якість виробів із бірюзи відповідала ціні, але все-таки їх не купували. Моя подруга застосувала кілька стандартних крамарських хитрощів, щоб зрушити справу з місця. Вона спробувала привернути увагу до прикрас, розмістивши їх на центральній вітрині, але це нічого не дало. Тоді вона наказала продавцям активно «просувати» саме ці прикраси — і знову не досягла успіху.

Нарешті, увечері, перед тим як поїхати на закупи за місто, моя подруга нашвидкуруч написала старшій продавчині записку, що свідчила про роздратування: «Ціна всього на цій вітрині × $^{1}/_{2}$». Жінка сподівалася просто позбутися остогидлих предметів, навіть попри

збитки. Повернувшись за кілька днів, вона здивувалася не тому, що всі прикраси продали. Мою подругу шокував той факт, що завдяки помилці продавчині, яка прочитала в нерозбірливому повідомленні « × $^{1}/_{2}$» як « × 2», уся партія розійшлася за ціну, удвічі більшу від початкової!

Тоді подруга й зателефонувала мені. Я був упевнений у своєму тлумаченні, але попередив, що коли потрібне докладне пояснення, то доведеться вислухати одну з моїх історій. Насправді ця історія не про мене, а про індичок, і вона стосується етології — відносно нової науки, що вивчає тварин у їхніх природних умовах. Індички — чудові матері, адже вони люблять, опікають і віддано захищають своїх пташенят. Вони проводять більшу частину часу, доглядаючи за пташенятами, гріють їх, чистять та висиджують; однак у поведінці індичок є дещо незвичне. Їхній материнський інстинкт повністю керований єдиним подразником — звуком «чів-чів» молодих індичат. Інші характерні ознаки пташенят, зокрема запах, відчуття на дотик чи зовнішній вигляд, схоже, відіграють у цьому незначну роль. Якщо пташеня видає звук «чів-чів», то мати-індичка піклуватиметься про нього; якщо ні, вона його ігноруватиме, а іноді може навіть убити.

Схильність матусь-індичок надмірно покладатися на цей єдиний звук виразно проілюстрував дослідник поведінки тварин М. В. Фокс (*Fox*, 1974). Він описав експеримент за участі індички та опудала тхора. Тхір — природний ворог індички, тож вона зустрічає його голосним клекотінням, люто атакуючи кігтями та дзьобом. Справді, експериментально встановлено: якщо опудало тхора підтягнути на шворці до матусі-індички, то воно наразиться на негайний і безжальний напад. Однак якщо всередину цього опудала запхати маленький магнітофон, який відтворюватиме «чів-чів» індичат, мати не тільки прийме новоприбулого тхора, але й почне його висиджувати. Натомість коли пристрій вимкнути, опудало тхора знову наразиться на відчайдушний напад.

Клац-бац

Який кумедний вигляд має індичка за таких обставин: тільки тому, що заклятий ворог видає звук «чів-чів», вона приймає його як рідну дитину, але жорстоко поводитиметься чи вбиватиме когось зі своїх пташенят, бо воно того звуку не видає. Індичка діє, як автомат, чиї материнські інстинкти контролює один-єдиний звук. Етологи стверджують, що така поведінка не унікальна для індиків. Науковці виявили повторювані, суто механічні моделі дії в найрізноманітніших видів.

Ці патерни отримали назву *комплекси фіксованих дій* і можуть містити складні послідовності дій, наприклад цілі ритуали залицяння чи парування. Базова характеристика таких моделей — те, що передбачені ними дії щоразу відбуваються майже однаково й у тій самій послідовності. Видається, начебто ці моделі записані на носіях усередині тварин. Коли ситуація потребує залицяння, програється запис про залицяння; коли вона потребує материнства — грає запис материнського піклування. *Клац* — вмикається відповідний запис; *бац* — розгортається визначена послідовність дій.

Найцікавіший аспект усього процесу — те, як вмикаються ці записи. Наприклад, коли тварина захищає свою територію, саме вторгнення іншої тварини того ж виду стає сигналом увімкнути запис територіальної оборони, виявлений у підкресленій пильності, агресивній та в разі потреби бойовій поведінці. Однак ця система має особливість. Спусковим гачком стає не супротивник як такий, а радше його визначена риса, тобто *тригер*. Часто таким стимулом є лише якась незначна особливість нападника. Іноді це певний відтінок кольору. Експерименти етологів показали, наприклад, що самець вільшанки енергійно атакуватиме пучечок червоного нагрудного пір’я конкурента, так ніби на його територію вдерся супротивник такого самого виду. Водночас той самець майже ігноруватиме ідеальне опудало супротивника *без* червоного пір’я на грудях. Схожі й результати дослідження іншого виду птахів — синьошийок, для яких, як виявилося, спусковим механізмом територіальної оборони є особливий блакитний відтінок нагрудного пір’я[2].

Перш ніж самовдоволено насміхатися з того, як легко тригери спонукають тварин реагувати в абсолютно невідповідний до ситуації

спосіб, варто усвідомити дві речі. По-перше, автоматичні комплекси фіксованих дій цих тварин переважно працюють дуже добре. Оскільки тільки нормальні, здорові індичата видають характерні звуки, то для індички цілком логічно по-материнському реагувати лише на звук «чів-чів». Реагуючи на єдиний стимул, пересічна індичка майже завжди поводитиметься правильно. Тільки завдяки фокусам науковців її «запрограмована» реакція видається дурною. Друга важлива для розуміння річ полягає в тому, що ми теж маємо запрограмовані моделі поведінки; і хоча ці моделі зазвичай працюють на нашу користь, тригерні функції, які їх активують, можуть спровокувати нас відтворювати записи в неправильний час.

Цю паралельну форму людського автоматизму влучно продемонстрував експеримент соціальної психологині Еллен Ланґер та її колег. Відомий принцип людської поведінки полягає в тому, що коли ми попросимо когось про послугу, то ймовірніше досягнемо успіху, якщо вкажемо причину. Люди просто полюбляють знати причини того, що роблять. Ланґер продемонструвала цей знаний факт, попросивши про невелику послугу людей у черзі до бібліотечної копіювальної машини: «Вибачте, у мене п’ять сторінок. Чи можу використати ксерокс, бо поспішаю?» Ефективність такого прохання, що містило причину, була майже всеохопна: 94 відсотки запитуваних дозволили зробити копії поза чергою. Порівняйте цей показник успіху з результатами, коли її запит сформульовано так: «Вибачте, у мене п’ять сторінок. Чи можу скористатися ксероксом?» У такому разі погоджувалися лише 60 відсотків запитуваних. На перший погляд здається, що вирішальною відмінністю між двома запитами була додаткова інформація, яку виражали слова *бо поспішаю*. Однак третій тип запиту, який випробувала Ланґер, показав, що це не так. Здається, що значення мала не вся послідовність слів, а лише «бо». Замість того щоб указати реальну причину, у третьому типі запиту Ланґер використовувала сполучник *бо,* а тоді не додавала нічого нового, просто повторюючи очевидні речі: «Вибачте, у мене п’ять сторінок. Чи можу використати ксерокс, бо мушу зробити кілька копій?» Унаслідок цього знову майже всі (93 відсотки) погодилися, не маючи жодної реальної підстави чи нової інформації, яка обґрунтувала б їхню поступливість. Подібно до того, як звук «чів-чів» зумовив автоматичну реакцію індички, навіть коли був чутний від опудала тхора, один

сполучник спричиняв автоматичну реакцію досліджуваних, навіть коли їм не запропонували жодної причини для поступливості. *Клац-бац*[3].

Хоч деякі додаткові висновки Ланґер вказують на наявність багатьох ситуацій, коли поведінка людини не працює в механічний, подібний до вмикання запису спосіб, згадана дослідниця й багато інших науковців переконані, що більшість часу це відбувається саме так, механічно. Наприклад, подумайте про дивну поведінку покупців крамнички з прикрасами, які накинулися на біжутерію з бірюзи лише після того, як ці вироби були помилково запропоновані за ціну, що вдвічі перевищувала початкову. Єдине пояснення, яке можу дати їхній поведінці, неуникно зводиться до *клац-бац*.

Клієнтами магазину переважно були заможні туристи, які майже не знались на бірюзі. У покупках вони керувалися стандартним принципом чи стереотипом: «дороге = хороше». Багато досліджень показують, що люди часто використовують цей стереотип, коли не впевнені в якості товару. Отже, відпочивальникам, які хотіли придбати «якісні» прикраси, бірюзові вироби видалися ціннішими й бажанішими тільки тоді, коли їхня ціна підскочила. Сама лише ціна була тригером якості, а її стрімке зростання спричинило стрімке збільшення продажів серед спраглих до якості покупців.

ДОСВІД ЧИТАЧА 1.1

Від аспіранта в галузі менеджменту

Один земляк, власник антикварної ювелірної крамниці, розповів мені історію, як він засвоїв урок соціального впливу «дорогий = хороший». Його друг хотів придбати особливий подарунок на день народження для нареченої. Тож ювелір вибрав намисто, яке продавав у крамниці за 500 доларів, але був готовий віддати товаришеві за 250 доларів.

Тому намисто шалено сподобалося, але коли ювелір назвав ціну 250 доларів, то обличчя товариша стало сумне й він почав відмовлятися від покупки, посилаючись на те, що шукає щось «по-справжньому вартісне» для своєї обраниці.

Наступного дня ювелір уторопав, що сталося, зателефонував другові, попросив його повернутися до крамниці й подивитися ще одне намисто. Цього разу він показав новий виріб, зазначивши звичайну ціну — 500 доларів. Другові це намисто так сподобалося, що він одразу захотів його придбати. Однак, перш ніж перейти до розрахунку, ювелір сказав, що знизить ціну прикраси до 250 доларів як весільний подарунок. Чоловік був у захваті. Тепер він не вважав нову ціну образливою, був задоволений і дякував за неї.

Примітка автора: Зауважте, що, як і в ситуації з покупцями біжутерії з бірюзи, той, хто хотів бути впевненим у якості, нехтував недорогим товаром. Я переконаний, що, крім правила «дорогий = хороший», наше мислення також визначене дзеркальним правилом: «дешевий = поганий». Зрештою, англійською мовою слово «дешевий» (*cheap*) — це не лише «недорогий», але й «неякісний».

Шлях найменшого опору

Ганити туристів за немудрі рішення щодо покупок геть нескладно, але уважніший розгляд ситуації спонукає нас бути добрішими. Такі люди зростали в переконанні «ви отримуєте те, за що платите» й бачили, що в житті це правило постійно спрацьовувало. Невдовзі вони переосмислили його як «дороге = хороше». Стереотип «дороге = хороше» досить добре працював для них у минулому: зазвичай ціна товару збільшується разом з його цінністю, тому вища ціна переважно відбиває кращу якість. Тож, коли туристи бажали придбати вартісні бірюзові прикраси, але не зналися на бірюзі, вони передбачувано визначали цінність виробу за його ціною.

Хоча покупці, вочевидь, цього не усвідомлювали, але, реагуючи лише на ціну бірюзи, вони шукали найкоротший шлях до прийняття рішення. Замість того щоб максимально обернути ситуацію на власну користь, ретельно дослідивши кожну ознаку цінності бірюзових прикрас, вони поклалися лише на одну: ту, що, згідно з їхніми уявленнями, асоціюється з якістю будь-якої речі. Покупці розраховували, ніби сама ціна розкаже їм усе, що належить знати. Цього разу хтось прочитав «$^{1}/_{2}$» як «2», тож розрахунки виявилися хибними. У довгостроковій перспективі в усіх минулих і майбутніх обставинах їхнього життя пошук короткого шляху може вказувати на найраціональніший підхід.

Тепер нам до снаги пояснити приголомшливі результати дослідження, що з нього почато цей розділ, — того, яке показало, що, отримавши напій, буцімто здатний стимулювати аналітичну активність, більше головоломок розв’язали ті, хто заплатив за нього вищу ціну. Експериментатори інтерпретували отримані дані як похідні від стереотипу «дороге = хороше»: досліджувані зазначали, що *очікують* від енергетика за 1,89 долара ліпшого ефекту, ніж від напою за 0,89 долара, а тому прикметно, що такі, нічим не обґрунтовані очікування справдилися. Аналогічний феномен зафіксувало інше дослідження, коли перед слабким електричним розрядом учасникам давали болезаспокійливе. Одній половині досліджуваних оголошували, що той препарат коштував 10 центів за дозу, а другій — що 2,50 долара. Насправді всім давали однакові ліки, але ті, хто вважав

їх дорожчими, оцінили болезаспокійливий ефект як набагато потужніший[4].

Насправді автоматична, стереотипна поведінка керує переважною більшістю дій людини, адже в багатьох ситуаціях така форма поведінки найефективніша, а в інших випадках просто необхідна. Ми живемо в надзвичайно складному середовищі, вочевидь, найбільш динамічному й заплутаному з усіх, що будь-коли існували на цій планеті. Щоб дати собі раду, нам *потрібні* мінімізація розумових зусиль та стереотипні рішення. Марно сподіватися, що ми зможемо виявити та проаналізувати всі аспекти кожної людини, події й ситуації, з якими маємо справу навіть протягом одного дня. У нас немає для цього ані часу, ані енергії, ані можливостей. Натомість часто доводиться використовувати певні штампи та стереотипи, щоб класифікувати речі за кількома ключовими ознаками, а коли спрацьовує якийсь із тригерів — реагувати не замислюючись.

Іноді реакція у відповідь на подразник не відповідатиме ситуації, бо навіть найкращі стереотипи та тригери не спрацьовують щоразу. Ми визнаємо їхні недоліки, адже іншого вибору насправді немає. Без цих тригерів ми заціпеніли б, каталогізуючи, оцінюючи й перевіряючи все навколо, а час діяти промайнув би повз. За всіма ознаками в майбутньому ми покладатимемося на ці стереотипи ще більшою мірою. Наше життя переповнюють щораз складніші та мінливіші стимули, і, щоб упоратися з ними, ми дедалі більше спиратимемося на стереотипні рішення.

Останнім часом психологи описали низку способів мінімізувати розумові зусилля, які ми використовуємо в повсякденних судженнях. Ці способи отримали назву *евристика суджень*. Вони діють майже так само, як і правило «дороге = хороше», сприяючи спрощеному мисленню, яке переважно чудово працює, але робить нас вразливими до випадкових, проте дуже серйозних помилок. Особливо актуальні для цієї книжки приклади евристики суджень у ситуаціях, коли потрібно вірити сказаному або виконувати пропоноване. Розгляньмо, наприклад, одне з правил пошуку короткого шляху: «Те, що сказав фахівець, має бути правдою». Як ми побачимо в п’ятому розділі, у нашому суспільстві поширена тривожна схильність бездумно сприймати твердження та вказівки осіб, які видаються авторитетами

з певного питання. Тобто, замість розглядати аргументи й переконуватися (чи ні) саме ними, ми часто ігноруємо їх і дозволяємо себе переконати лише статусу фахівця як «експерта». Тенденція механічно реагувати на один аспект інформації — це те, що ми вище назвали автоматичною реакцією, або принципом *клац-бац*. Натомість схильність реагувати, спираючись на ретельний аналіз усієї інформації, можна назвати *контрольованим реагуванням*.

Численні лабораторні дослідження довели, що люди більш схильні розглядати інформацію в контрольований спосіб, коли хочуть і можуть її ретельно проаналізувати; в іншому разі вони радше використовуватимуть простіший підхід *клац-бац*. Наприклад, в одному дослідженні студенти Університету Міссурі прослухали аудіозапис промови, що підтримувала ідею обов'язкових випускних іспитів для всіх студентів останнього року навчання. Питання безпосередньо стосувалося лише окремих досліджуваних, адже їм сказали, що іспити можуть відбутися наступного року — до того, як вони встигнуть завершити навчання в університеті. Звісно, така новина змусила випускників уважно проаналізувати аргументи. Однак для інших досліджуваних згадане питання не мало особистого значення, оскільки їм сказали, що іспити запровадять через певний час після їхнього випуску; отже, у них не було гострої потреби уважно аналізувати обґрунтованість позиції. Результати дослідження були досить однозначні: тих студентів, які не мали особистої зацікавленості в цій темі, передусім переконував досвід спеціаліста в галузі освіти; вони використовували правило «те, що сказав фахівець, має бути правдою», приділяючи мало уваги силі аргументів. Натомість ті, для кого питання було важливе особисто, ігнорували професійний статус доповідача і зважали насамперед на якість його доказів.

Катастрофічні наслідки «капітанізму»

За кілька хвилин до того, як цей авіалайнер упав у річку Потомак неподалік Вашингтонського національного аеропорту (округ Колумбія), капітан та другий пілот обговорювали, чи розважливо здійматися в повітря з обледенілими крилами. Їхню розмову записав чорний ящик на борту літака.

Другий пілот: Схоже, ці покази неправильні.
Капітан: Ні, вони правильні.
Другий пілот: Ох, сумніваюся. (*Семисекундна пауза.*) Гаразд, може, і правильні.
Другий пілот: Ларрі, ми падаємо.
Капітан: Знаю.
(*Чути звук зіткнення із землею, від якого загинули капітан, другий пілот і шістдесят сім пасажирів.*)

Здається, що в тому разі, коли покладання на *клац-бац* може бути небезпечне, ми підстеляємо собі соломки. Ми опираємося спокусі вибору й реагування лише на одну (тригерну) частинку доступної інформації, коли проблема важлива для нас особисто. Поза всяким сумнівом, це трапляється часто. Однак це пояснення не видається мені вичерпним. Трохи вище ми дізналися, що люди схильні реагувати контрольовано й продумано лише тоді, коли мають *і* бажання,

і здатність це робити. Нещодавно мене вразили дані, які свідчать про те, що спосіб і темп сучасного життя не дають нам приймати цілком продумані рішення навіть з багатьох особисто важливих тем. Тобто іноді питання такі складні, час такий обмежений, відволікання таке настирливе, емоційне збудження таке сильне чи розумова втома така глибока, що нам бракує когнітивної спроможності до осмисленої діяльності. Важлива тема чи ні, ми змушені скористатися стереотипними рішеннями, що виводять нас на короткий шлях.

Мабуть, найяскравішу ілюстрацію останнього твердження можна знайти в смертельно небезпечних наслідках явища, що його авіатори назвали «капітанізмом». Фахівці з розслідування катастроф із Федерального управління авіації помітили: часто члени екіпажу не виправляють очевидних помилок капітана, що призводить до авіатрощ. Схоже, попри однозначно велику особисту вагу питання, члени екіпажу покладалися на стереотипне рішення «те, що сказав фахівець, має бути правдою», коли пропускали чи ігнорували фатальну помилку капітана[5].

Вигодоотримувачі

Як не дивно, попри широке використання автоматичних моделей поведінки сьогодні та зростання їхньої важливості в майбутньому, більшість із нас знає про такі моделі дуже мало. Мабуть, саме через механістичний, бездумний спосіб, у який вони діють. Хай яка б не була причина, важливо, щоб ми чітко усвідомлювали одну їхню властивість. Такі моделі роблять нас страшенно вразливими для тих, хто *знає*, як вони працюють.

Щоб повністю зрозуміти природу нашої вразливості, звернімося ще раз до доробку етологів. Виявляється, ці дослідники поведінки тварин із записами індичих голосів та зв’язками червоного нагрудного пір’я не єдині, хто встановив, як активувати записи автоматичної поведінки різних видів. Група організмів, яку часто називають *міметиками*, копіює тригери інших тварин, намагаючись змусити їх помилково відтворювати записи правильної поведінки в неправильний час. Потім міметики використовують ці невідповідні дії для власного зиску.

Візьмімо, наприклад, смертельний трюк, який розігрують самиці-вбивці світлячків роду *Photuris* на самцях роду світлячків *Photinus*. Зрозуміло, що самці *Photinus* ретельно уникають контакту з кровожерливими самицями *Photuris*. Однак протягом багатьох століть природного добору самиці-мисливиці *Photuris* виявили слабкість своєї здобичі — спеціальний миготливий код залицяння, за допомогою якого жертви повідомляють одне одному, що готові паруватися. Зімітувавши миготливі сигнали парування здобичі, убивця може поласувати тілами самців, у яких вмикався запис про залицяння, змушуючи їх механічно летіти в обійми смерті, а не кохання.

У боротьбі за виживання майже кожна форма життя має когось, хто під неї мімікрує: це типово навіть для найпримітивніших збудників. Запозичивши певні критично важливі особливості корисних гормонів чи поживних речовин, хитромудрі бактерії й віруси можуть пробратися у здорову клітину господаря. Результат полягає в тому, що здорова клітина наївно пропускає збудників сказу, мононуклеозу та застуди[6].

Тож не дивно, що переконливу й сумну паралель знаходимо й у людській поведінці. У нас теж є вигодоотримувачі, які імітують тригери, щоб ми реагували автоматично. На відміну від переважно інстинктивних послідовностей у реакціях тварин, наші автоматично

активовані записи зазвичай базуються на психологічних принципах чи засвоєних стереотипах. Хоч вони відмінні за силою, деякі ці принципи мають потужну спроможність спрямовувати людські дії. Вони впливають на нас від перших днів життя й надалі невідступно супроводжують, а тому ми зрідка усвідомлюємо їхню силу. Однак для сторонньої особи кожен такий принцип — це засіб автоматичного впливу, який можна швидко знайти й легко використати.

Візьмімо для прикладу принцип соціальної перевірки, який постулює: люди схильні думати або робити те, що думають або роблять інші довкола. Ми реалізуємо його на практиці щоразу, як перевіряємо відгуки на продукт або дивимося, скільки зірочок оцінки йому виставили, — і лише тоді купуємо його в інтернеті. Проте, зайшовши на сайт, ми потрапляємо в тенета власного різновиду «міметиків» — тих, хто підробляє справжні відгуки й замінює їх на фальшиві. На щастя, електронна скринька 1.1 містить поради щодо виявлення фальшивок такого ґатунку.

ЕЛЕКТРОННА СКРИНЬКА 1.1

Ось як, ґрунтуючись на наукових даних, виявляти фальшиві відгуки в інтернеті з 90-відсотковою точністю

Нова комп’ютерна програма виявляє несправжні відгуки неймовірно точно.
Джессіка Стілмен, дописувачка Inc.com@EntryLevelRebel

Коли купуєте товари онлайн (для власного користування чи для бізнесу), вагомий вплив на ваше рішення, найімовірніше, справляють огляди. На *Amazon* ми знайомимося з відгуками інших покупців, вибираємо продукт із п’ятьма, а не лише чотирма з половиною зірочками й резервуємо на платформі *Airbnb* той варіант, який найбільше сподобався попереднім винаймачам.

Звісно, усі ми знаємо, що такі матеріали можуть бути підробні — проплачені з боку продавця або розміщені через недобросовісну конкуренцію. А тому група дослідників із Корнелльського університету вирішила, що корисно було б створити комп’ютерну програму, здатну виявляти фальшиві відгуки.

Тож які ознаки того, що номер у «п’ятизірковому» готелі може виявитися затхлим і тісним, а високорейтинговий тостер «здохне» раніше, ніж закінчиться перша хлібина? За даними корнелльських науковців, варто остерігатися, якщо:

• бракує конкретики. Описувати небачене складно, тож у фальшивих рекомендаціях нерідко хвалять обтічними фразами — не заглиблюючись у подробиці. «Так, надійні відгуки про готель, наймовірніше, міститимуть предметні слова з відповідної галузі, як-от “ванна”, “портьє” або “ціна”. А шахраї більше писатимуть про фонові речі, як-от “відпустка”, “ділова поїздка” або “мій чоловік”»;

• активніше вживано першу особу. Щоб справити враження щирості, ви, очевидно, більше говорите про себе. Ось, певне, чому у фальшивих відгуках

частіше фігурують займенники «я» та «мені»;

• дієслів більше, ніж іменників. Як показує мовний аналіз, фальшивки переважно містять більше дієслів, бо їхні автори нерідко підмінюють справжню поінформованість приємними (або тривожними) для слуху історіями.

Звісно, самі собою ці тонкі нюанси, мабуть, не зроблять вас віртуозом з розпізнавання фальшивок, проте разом з іншими способами перевіряти надійність відгуку — як-от пошук різноманітних підтверджених покупців і підозрілих часових поміток — вам це обов'язково вдасться куди краще, ніж вибираючи навмання.

Примітка автора: Не мирячись із «міметиками». Сайти онлайн-оглядів ведуть невпинну боротьбу з фальшивими оглядачами. І ми маємо долучитися до їхньої битви. Щоб побачити чому, досить одної пари порівнянь: з 2014 по 2018 рік схвальна реакція клієнтів на онлайн-огляди зросла за всіма категоріями (так, кількість покупців, які попередньо ознайомилися з відгуками, зросла з 88 до 92 %), крім одної — довіра до бізнес-компаній, що мають позитивні відгуки, впала з 72 до 68 %. Схоже, «міметики» підривають довіру до короткого шляху, який ми шукаємо.

Деякі люди дуже добре знаються на засобах автоматичного впливу й використовують їх регулярно та вправно, щоб отримати бажане. Вони мають безліч соціальних контактів, спонукаючи інших діяти відповідно до їхніх побажань із приголомшливим рівнем успішності. Секрет такої ефективності полягає в тому, як вони структурують свої запити і як озброюються тими чи тими засобами впливу, наявними в соціальному середовищі. Їм може знадобитися однісіньке правильно дібране слово, що відповідає потужному психологічному принципу та вмикає наш автоматичний запис поведінки. Варто звернутися до самих вигодоотримувачів, щоб швидко зрозуміти, як здобути зиск із нашої схильності до механічного реагування.

Пам'ятаєте мою подругу, власницю крамниці прикрас? Хоч вона вперше отримала вигоду випадково, їй знадобилося небагато часу, щоб регулярно та свідомо використовувати стереотип «дорогий = хороший». Тепер під час туристичного сезону вона спочатку намагається якомога швидше продати прикрасу, яку було складно реалізувати, істотно підвищивши її ціну. Подруга стверджує, що це надзвичайно рентабельно. Коли підхід спрацьовує на туристах, які нічого не підозрюють — як це часто трапляється, — він дає неймовірні прибутки. Якщо така тактика не спрацьовує, моя подруга може поставити позначку «знижки» й продати товар мисливцям за вигідними покупками за первісною ціною, усе одно використовуючи їхню реакцію на завищену ціну[7] відповідно до принципу «дороге = хороше».

Джіу-джитсу

Жінка, яка практикує японське бойове мистецтво джіу-джитсу, лише мінімально використовує власну силу проти опонента. Натомість вона покладається на силу тяжіння, принципи важеля, прискорення та інерцію. Якщо жінка знає, як і де діяти за цими принципами, то здатна легко перемогти фізично сильнішого супротивника. Те саме стосується й людей, які користуються засобами автоматичного впливу, наявними навколо нас. Шахраї можуть застосувати потужність цих засобів проти жертв, майже не докладаючи зусиль. Така особливість дає шахраям величезну додаткову перевагу: можливість маніпулювати й не оприявнювати своїх плутнів. Самі жертви схильні вважати власну поступливість наслідком дії природних процесів, а не задумів людини, яка отримує від цього зиск.

Тут буде доречний приклад. Сприйняття людиною інформації, зокрема, визначається принципом контрасту, що впливає на спосіб бачення відмінності між двома речами, демонстрованими послідовно. Простіше кажучи, якщо друга річ явно відрізняється від першої, ми будемо схильні додатково *перебільшувати* її відмінність. Тож якщо спочатку підіймемо легкий предмет, а потім важкий, то вважатимемо другий об’єкт важчим, ніж якби підняли його, не підіймаючи спочатку легкого. Принцип контрасту добре досліджений у психофізиці й стосується різних видів сприйняття. Якщо стежимо за своєю вагою й намагаємося оцінити калорійність чизбургера під час ланчу, то вважаємо його куди калорійнішим (в одному з досліджень, на 38 %), якщо спочатку оцінимо калорійність салату. На контрасті з салатом чизбургер, *здається*, містить навіть більше калорій. Так само якщо на вечірці поспілкуємося з дуже привабливою людиною, а потім до нас підійде неприваблива, то остання видаватиметься нам ще менш привабливою, ніж насправді. Деякі дослідники застерігають, що через привабливі «ікони» масової культури (актори, моделі) ми можемо менше вдовольнятися виглядом реальних романтичних партнерів. Дослідження довели, що зростання впливу перебільшеної сексуальної привабливості медіаперсон знижує фізичну принадність наших партнерів[8].

Інший вияв контрасту сприйняття інколи використовують у психофізичних лабораторіях, ознайомлюючи з цим принципом

студентів. Кожен студент по черзі сідає перед трьома відрами: у першому з них холодна вода, у другому — вода кімнатної температури, а в третьому — гаряча вода. Після того як студент засуне одну руку в холодну, а другу — у гарячу воду, йому говорять одночасно помістити обидві руки у воду кімнатної температури. Спантеличений погляд студента дуже промовистий: хоч обидві руки перебувають в одному відрі, рука, яка побувала в холодній воді, відчуває себе так, ніби вона в гарячій, а та, що була в гарячій воді, начебто занурена в холодну. Річ у тому, що одне — у цьому разі вода кімнатної температури — може видаватися дуже різним залежно від події, яка йому передує. Ба більше, те саме стосується й сприйняття інших речей, як-от оцінок за сесію в коледжі. Див., наприклад, листа однієї студентки батькам, який потрапив мені на стіл кілька років тому.

КОНТРАСТ СПРИЙНЯТТЯ
У ВИКОНАННІ СТУДЕНТКИ

Дорогі мамо й тату,

відколи поїхала в університет, я недбало ставилася до листування, тож перепрошую за свою нерозсудливість, бо ж мала написати раніше. Розповім вам усі останні новини, але, перш ніж читати далі, будь ласка, сядьте. Прошу вас, не читайте листа, поки не сядете.

Отже, зараз у мене вже все гаразд. Тріщина в черепі та струс мозку, які я отримала, вистрибнувши з вікна кімнати в гуртожитку під час пожежі, майже мене не турбують. Я була в лікарні тільки два тижні, зір уже майже повністю відновився, а жахливий головний біль буває хіба раз на день. На щастя, і пожежу, і мій стрибок із вікна бачив працівник заправки поблизу гуртожитку, який викликав пожежників та швидку допомогу. Він також провідував мене в лікарні, а оскільки мені ніде жити через згорілий дотла гуртожиток, то ласкаво запропонував замешкати в його квартирі. Насправді це кімнатка в підвалі, але вона дуже мила. Він чудовий хлопець, ми шалено закохалися й плануємо одружитися. Ми ще не визначилися з датою, однак весілля відбудеться до того, як стане помітною моя вагітність.

Так, мамо й тату, я вагітна. Знаю, як сильно ви хочете стати бабусею та дідусем, тож упевнена, що радо приймете дитину й оточите її тою самою любов'ю, відданістю та ніжною дбайливістю, що й мене змалку. Причина, через яку ми відклали весілля, в тому, що в мого нареченого невелика інфекція, яка заважає зробити дошлюбні тести крові, і я, на жаль, легковажно підхопила її.

Тепер, коли знаєте всі новини, хочу сказати, що не було ні пожежі в гуртожитку, ні тріщини в черепі та струсу мозку, я не лежала в лікарні, не вагітна, не заручена, не інфікована, та й нареченого ніякого немає. Однак я ледь отримала «задовільно» за курс «Американська історія» та провалила хімію, але хотіла б, щоб ви не перебільшували трагічності цих оцінок.

З любов'ю — ваша донька Шерон

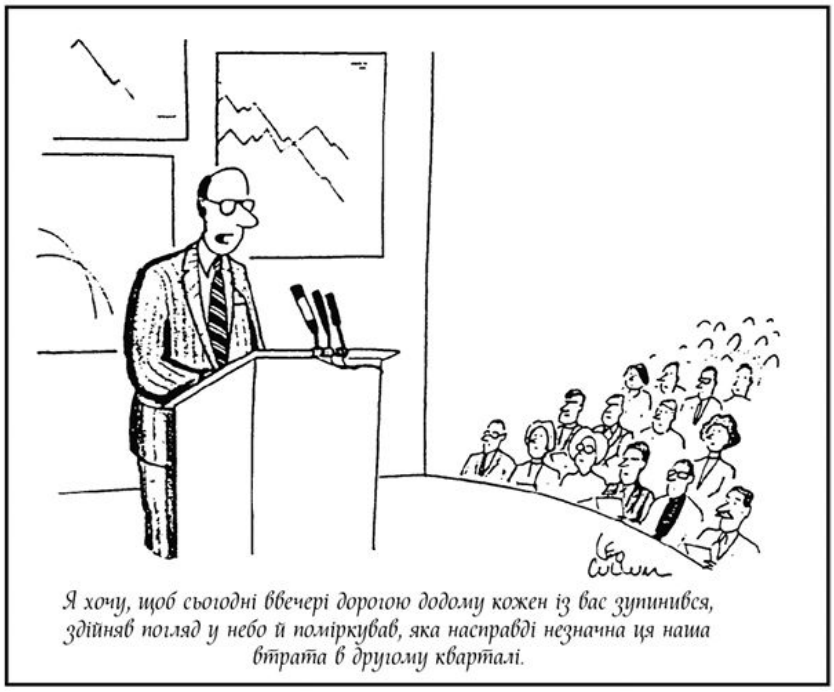
Примітка автора: може, Шерон і не склала хімії, однак психологію вона знає на відмінно.

Будьте певні, що чарівний маленький засіб впливу, породжений принципом контрасту, не дармує. Велика перевага принципу контрасту полягає не лише в тому, що він працює, але й у тому, що його майже не можна виявити. Ті, хто використовує цей принцип, можуть заробляти на його впливі, не показуючи, що самі підлаштовують ситуацію на власну користь. Чудовий приклад — крамниці одягу. Припустімо, чоловік заходить у магазин модного одягу й каже, що хоче купити костюм-трійку і светр. Якби ви були продавцем, що показали б найперше, щоб клієнт забажав витратити якнайбільше грошей? Крамниці одягу інструктують персонал найперше продати дорогий товар. Здоровий глузд може підказувати протилежне: якщо чоловік щойно витратив багато грошей на придбання костюма, він навряд захоче витратити ще більше на светр, але продавцям одягу видніше. Вони поводяться відповідно до принципу контрасту: спочатку продають костюм, бо, коли настане час подивитися на светри, навіть дорогі, ціни на них не будуть *здаватися* високими. Цей принцип застосовують і до чоловіка, який разом із новим костюмом бажає придбати аксесуари (сорочку, взуття, пасок). Усупереч, здавалося б, здоровому глузду, дані підтверджують дієвість принципу контрасту.

Продавцям набагато вигідніше спочатку показати дорогий товар; інакше вони змарнують ефект принципу контрасту і принцип активно працюватиме проти них. Якщо спочатку показати недорогий товар, а після нього дорогий, то дорогий сприйматимуть як іще дорожчий — навряд цього прагне більшість торговельних закладів. Отже, так само як одне відро води може видаватися більш гарячим або холодним залежно від температури раніше поданої води, ціна товару буде видаватися вищою або нижчою залежно від ціни товару, запропонованого раніше.

Уміле застосування контрасту сприйняття аж ніяк не обмежене торгівлею одягом. Я натрапив на техніку, що використовувала принцип контрасту, коли анонімно досліджував тактику стимулювання поступливості в компаніях із продажу нерухомості. Щоб осягнути всі тонкощі справи, на вихідних я супроводжував агента, який показував будинки потенційним покупцям. Продавець — назвімо його Філом —

мав навчити мене головних прийомів, щоб я успішно пройшов випробувальний термін. Незабаром я помітив, що коли Філ демонструє новим клієнтам потенційні об’єкти, то зазвичай починає з кількох негодящих будинків. Я запитав його про це, і Філ засміявся. То були так звані «підставні» будинки. Компанія тримала у своїх списках один чи два занедбані будинки за завищеними цінами. Ці будинки призначені не для продажу, а лише для демонстрації, щоб актуальна нерухомість з каталогу компанії мала більш виграшний вигляд на їхньому тлі. Не всі агенти використовували ці будинки, але Філ так робив. Філ сказав, що йому подобалося спостерігати за тим, як «блиском беруться очі» потенційних покупців, коли він показував нерухомість, яку справді хотів продати, після того як клієнти бачили понищені будинки. «Будинок, який я вибрав, видається чудовим після того, як вони спочатку оглянули кілька сараїв».



«Зоряна ідея»

Принцип контрасту застосовний у цілій галактиці царин.

The New Yorker

Автосалони використовують принцип контрасту так: спочатку вони узгоджують ціну автомобіля, а тоді пропонують одну додаткову опцію за іншою. Після угоди на багато тисяч доларів ще якась сотня за дрібничку на кшталт модернізованого програвача видається незначною. Те саме стосуватиметься додаткових витрат на тоноване скло для вікон, ліпші шини чи особливе оздоблення, які дилер може пропонувати одне за одним. Хитрість полягає в тому, щоб пропонувати варіанти окремо, так що кожна невелика ціна здаватиметься незначною проти узгодженої більшої ціни. Як можуть зауважити досвідчені покупці автомобілів, багато кінцевих цін істотно виходили за межі первинного бюджету, коли до них додавали всі ці, здавалося б, дрібні опції. Поки клієнти стоять із підписаним контрактом у руці, дивуючись результату й не знаходячи жодних винуватців, крім себе, автодилер усміхається як майстер джіу-джитсу.

ДОСВІД ЧИТАЧА 1.2

Від студента бізнес-школи Чиказького університету

Очікуючи посадки на рейс в аеропорту О’Хара, я почув, як працівник зали оголошує, що на рейс продано забагато квитків, тож, коли пасажири готові полетіти пізнішим рейсом, їм дадуть ваучер вартістю 10 000 доларів! Звісно, ця перебільшена сума була жартом. Вона мала розсмішити людей. Вони й посміялися. Однак я помітив, що, коли працівник зали оголосив справжню ціну компенсації (ваучер на суму 200 доларів), осіб, які хотіли б на неї пристати, не виявилося. Насправді йому довелося збільшити пропозицію вдвічі — до 300, а потім 500 доларів, перш ніж хтось зголосився. Я саме тоді читав вашу книжку й зрозумів, що, хоч працівник і посміявся, але облажався, використовуючи принцип контрасту. Він сформулював пропозицію так, що порівняно з 10 000 доларів кілька сотень баксів здавалися жалюгідними. То був дорогий сміх. Він коштував авіакомпанії 300 додаткових доларів за кожного охочого.

Примітка автора: На вашу думку, як працівник авіакомпанії міг би використати принцип контрасту на користь, а не на шкоду собі? Наприклад, він міг почати з жартівливої пропозиції в 5 доларів, а потім назвати справжню (і тепер куди привабливішу) суму — 200 доларів. За цих обставин я цілком упевнений, що працівник і розважився б, і охочих знайшов би.

Підсумки

• Етологи (дослідники, які вивчають поведінку тварин у природному середовищі) помітили, що поведінка багатьох видів тварин часто вписується в чіткі та механічні схеми. Ці послідовності механічної поведінки, які називають моделями фіксованої дії (патернами), примітні схожістю з певними автоматичними реакціями людей (*клац-бац*). І в людей, і у тварин автоматичні моделі поведінки зазвичай вмикає один елемент релевантної інформації. Ця особлива тригерна функція часто дуже цінна, адже завдяки їй людина може визначитися з правильним перебігом дій, ретельно та повно не аналізуючи кожен фрагмент інформації в певній ситуації.

• Перевага цього короткого шляху полягає в його ефективності та економічності; автоматично реагуючи на зазвичай інформативну тригерну функцію, людина зберігає критично важливі час, енергію й розумові ресурси. Недолік такого реагування полягає в його вразливості до дурних і дорогих помилок; реагуючи лише на частину інформації (навіть на зазвичай прогнозовану частину), особа збільшує шанси на помилку, особливо під час автоматичного, бездумного реагування. Шанси на помилку стають ще більші, коли інші люди прагнуть отримати зиск, стимулюючи (завдяки маніпулюванню тригерними функціями) бажану поведінку в невідповідний час.

• Загалом процес поступливості (коли одну людину спонукають виконати запит іншої людини) зрозумілий, якщо зважити, що в житті переважає автоматичне, швидке реагування за принципом найкоротшого шляху. Більшість людей у нашій культурі набула низки тригерних функцій поступливості, тобто набору конкретних елементів інформації, які в нормальних умовах повідомляють, що згода виконати запит, імовірно, буде правильна та корисна. Кожна тригерна функція поступливості може бути використана як засіб впливу, щоб стимулювати людей погоджуватися на запити.

• Контраст сприйняття — тенденція вбачати між двома речами навіть більше відмінностей, ніж насправді — це засіб впливу, що його залучають деякі практики поступливості. Так, агенти з продажу нерухомості можуть показувати потенційним покупцям один-два непривабливі варіанти, а потім приводити їх у кращий будинок, і тим робити його привабливішим, ніж якби він був перший з переглянутих.

Перевага залучення цього засобу впливу в тому, що така тактика зазвичай залишається нерозпізнаною.

Розділ 2. Правило взаємності: я тобі — ти мені…

Не розтулюй руку, щоб брати, не стулюй, коли треба давати[*].
Книга Ісуса Сина Сираха 4:31

Кілька років тому один університетський професор здійснив невеличкий експеримент, розіславши кілька різдвяних листівок абсолютно незнайомим людям. І хоча він сподівався на якусь реакцію, усе-таки відповідь на цю ініціативу була неймовірна — святкові листівки від людей, які ніколи не бачили професора й не чули про нього, полилися потоком на його адресу. Переважна більшість тих, хто відповів на листівку, аніскільки не цікавилися особою невідомого професора. Вони одержали від когось святкову листівку — *клац-бац* — і автоматично надіслали йому листівку у відповідь.

Хоч масштаб згаданого дослідження дуже малий, воно унаочнює один із найпотужніших засобів впливу на людей — правило взаємності. Згідно з цим правилом, ми мусимо намагатися рівноцінно віддячити за надане іншою людиною. Коли якась пані робить нам послугу, ми повинні зробити їй послугу у відповідь; коли якийсь пан надсилає нам на день народження подарунок, ми повинні привітати його з днем народження подарунком від себе; якщо пара запрошує нас на вечірку, ми неодмінно мусимо запросити їх на нашу вечірку. Взаємні листівки з привітаннями, подарунки на день народження й запрошення на вечірку можуть здатися слабкими доказами на користь дієвості цього принципу. Однак не впадайте в оману: він може значно вплинути на поведінку. Співпрацюючи з британськими збирачами пожертв, дослідники зверталися до фахівців з інвестиційно-банківської діяльності, які йшли на роботу, і просили зробити велику пожертву на доброчинність: віддати цілоденну зарплату, яка подекуди сягала понад дві тисячі доларів. Прикметно, що попереднє отримання невеличкого подарунка — пакетика солодощів — більш ніж подвоювало кількість жертводавців.

Це правило поширюється навіть на поведінку народів. Спираючись на нього, Велика хартія вольностей (1215 р.) визначала, як ставитися

Рекомендована література

Психотехники влияния. Секретные методики спецслужб

Перейти до категорії
Саморозвиток та мотивація

ridmi
ТВІЙ УЛЮБЛЕНИЙ КНИЖКОВИЙ

КУПИТИ