

Продано понад 3 000 000 екземплярів!
Оновлене та доповнене видання
Дієвий алгоритм досягнення цілей

© Brandon Sullivan



Доктор Роберт Чалдині присвятив кар'єру вивченню науки впливу й завоював репутацію міжнародного експерта в галузі переконання та ведення переговорів. Нині він почесний професор психології і маркетингу Університету штату Аризона, а також президент міжнародної консалтингової фірми, що надає послуги у сфері стратегічного планування та навчає мистецтва переконливого ведення переговорів.

Хто змушує нас сказати «так», коли насправді нам цього не хочеться? Хто грає нашими почуттями заради власної вигоди? Це вони – професіонали з психології поступливості. Люди, що здатні непомітно змусити нас купити непотрібну футболку чи підключити додаткову послугу. Та Роберт Чалдині знає їхні секретні принципи.

Приголомшливі результати дослідницької програми доктора Роберта Чалдині розкривають схеми впливу на свідомість. Що активує автоматичний вплив? Як подолати психологічний опір і отримати згоду? Чому поступ може мати побічні ефекти? Автор переконує: якщо хтось може змусити вас погодитися на його умови, ви можете вчинити так само для досягнення власних цілей.

Книжка, яка, без перебільшення, потрібна кожному.

Amazon

WWW.BOOKCLUB.UA

ISBN 978-617-12-8183-7



9 786171 281837



INFLUENCE AT WORK
Proven Science for Business Success

www.influenceatwork.com

РОБЕРТ ЧАЛДИНІ ПСИХОЛОГІЯ ВПЛИВУ-2



СТРАТЕГІЯ УСПІШНОГО ПЕРЕКОНАННЯ,
ЩО ВИПЕРЕДЖАЄ ЧАС

– Amazon –

РОБЕРТ
ЧАЛДИНІ

ПСИХОЛОГІЯ
ВПЛИВУ-2 Наука
& практика



СТРАТЕГІЯ УСПІШНОГО ПЕРЕКОНАННЯ,
ЩО ВИПЕРЕДЖАЄ ЧАС

– Amazon –

ROBERT CIALDINI

INFLUENCE:

Science & Practice

Pearson Education

РОБЕРТ ЧАЛДИНІ

ПСИХОЛОГІЯ ВПЛИВУ-2

Наука & практика

УДК 316.6
Ч-16

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

Authorized translation from the English language edition,
entitled INFLUENCE: SCIENCE AND PRACTICE, 5th Edition
by ROBERT CIALDINI, published by Pearson Education, Inc,
publishing as Pearson. All rights reserved

Перекладено за виданням:

Cialdini R. Influence: Science & Practice / Robert Cialdini. —
New York : Pearson Education, Inc., 2009. — 260 p.

Переклад з англійської *Надії Коваль*

Дизайнер обкладинки *Юлія Дзекунова*

ISBN 978-617-12-8183-7
ISBN 978-0-205-60999-4 (англ.)

© Pearson Education, Limited, 2014
© Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», видання українською мовою, 2021
© Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», переклад і художнє оформлення, 2021

ВСТУПНЕ СЛОВО

Перше видання цієї книжки було призначене для широкого кола читачів, тому я свідомо намагався писати її просто. У наступних виданнях я зберігаю той стиль, але додатково наводжу 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. Це дає змогу читачеві бути впевненим, що перед ним не «популярна» психологія, а науково узасаднена праця. Наступні видання також містять новий чи оновлений матеріал, підсумки до розділів і запитання для самоконтролю, які сприяють ліпшому засвоєнню інформації.

Потенційна привабливість п'ятого видання «Психології впливу» в тому, що це, з одного боку, приємна та практична, а з другого — науково обґрунтована праця. Так само книжка може слугувати прикладом того, що за правильного підходу позірно «суха» наука стає захопливою, корисною й важливою для особистого досвіду читачів.

КОМЕНТАР ДО П'ЯТОГО ВИДАННЯ КНИЖКИ «ПСИХОЛОГІЯ ВПЛИВУ: НАУКА І ПРАКТИКА»

Сплило немало часу від попереднього видання «Психології впливу», тож сталися зміни, які 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 інформацію на сторінках цієї книжки оновлено, щоб відобразити згаданий поступ. Крім осучаснення матеріалу, я присвятив

особливу увагу оновленню інформації, яка стосується поп-культури та нових технологій, а також дослідженням кроскультурного соціального впливу: як подібно чи відмінно працюють процеси впливу в різних людських культурах.

Я також 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 у 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 описані принципи застосовують у професійному та особистому житті.

Чимало людей посприяло тому, щоб «Психологія впливу» стала реальністю, тож хочу висловити їм вдячність. Кілька колег-науковців прочитали чернетку рукопису, і їхні влучні коментарі помітно поліпшили подальші версії тексту. Це Гас Левін, Даг Кенрік, Арт Бімен і Марк Занна. Також чернетку прочитали мої рідні та друзі — Річард та Глорія Чалдині, Бобет Горден та Тед Голл, — надавши і жадану емоційну підтримку, і проникливі присутні коментарі.

Друга (набагато більша) група людей подала корисні пропозиції до одного чи кількох розділів. Це Ненсі Айзенберг, Тодд Андерсон, Сенді Брейвер, Генрі Веллман, Бетсі Ганс, Валері Ганс, Голлі Гант, Джо Гепворс, Джоан Герстен, Джефф Голдстайн, Ларрі Еткін, Енн Інскіп, Баррі Лешовіц, Дарвін Ліндер, Деббі Літтлер, Джон Мовен, Ігор Павлов, Тріш Пер'єр, Дженіс Познер, Даєн Рабл, Пітер Райнген, Джон Райх, Мерілін Ролл, Філіс Сенсеніг, Джуді Чалдині, Кетрін Чемберс та Роман Шерман.

Дехто надав надзвичайно цінну допомогу на початковому етапі. Джон Стейлі став першим професіоналом видавничої справи, який усвідомив потенціал проєкту. Джим Шерман, Ел Гетальс, Джон Кітінг, Ден Вагнер, Далмас Тейлор, Венді Вуд та Девід Вотсон написали перші позитивні відгуки, за-

охотивши і автора, і редакторів. Редакторки видавництва *Allyn and Bacon* Мішель Лімож та Ліз Наполітано незмінно виявляли розуміння, проникливість і бажання допомогти. Я хотів би подякувати читачам, які надали відгуки під час телефонного опитування. Це Еморі Гріффін, Коледж Вітона; Джеффри Левін, Університет штату Джорджія; Роберт Левін, Університет штату Каліфорнія, Фресно; Девід Міллер, Державний коледж Дейтони, Дейтона-Біч, штат Флорида; Лоїс Мор, Університет штату Джорджія; Річард Роджерс, Державний коледж Дейтони, Дейтона-Біч, штат Флорида. Попередні видання були істотно покращені завдяки відгукам Ассаада Аззі, Єльський університет; Роберта М. Брейді, Університет Арканзасу; Кетрін Гудвін, Університет Аляски; Джефферсона А. Зінгера, Коннектикутський коледж; Браяна М. Коена, Університет Техасу, Сан-Антоніо; Крістіана Б. Кренделла, Університет Флориди; Роберта Дж. Лоудера, Університет Бредлі; Джеймса В. Майкла молодшого, Вірджинський політехнічний інститут і університет штату; Сенді В. Сміт, Університет штату Мічиган; Юджина П. Шігена, Університет Північного Колорадо. Дякую також рецензентам цього нового видання: Еймі М. Бадді, Державний університет Кеннесо; Браянові Сміту, Університет Грейсленд; Е. Селесте Фарр, Університет штату Північна Кароліна; Артурові Франкелю, Університет Сальве Реджина; Марії Чижевській, Університет штату Техас.

Зрештою, протягом усього проєкту ніхто не підтримував мене більше, ніж Бобетт Горден, яка прожила зі мною кожнісіньке слово.

Хочу також подякувати особам, які безпосередньо або через своїх викладачів доклали зусиль до блоків «Досвід читача» в попередніх виданнях: Пет Боббс, Карлі Васкс, Маркові Гестінгсу, Вільямові Граціано, Енні Карто, Ендаегу Кенді, Вільямові Куперу, Дануті Любницькій, Джеймсові Майклзу, Стівенові Мойзі, Полові Нейлу, Аланові Дж. Резніку, Дертлові Ретцлафу, Джофрі Розенбергеру, Денові Свіфту та Алісії Фрідман. Окремі подяки висловлюю тим,

хто надіслав нові «Досвіди читача» для цього видання: Гартнатові Боку, Джонатанові Гаррісу, Карен Клейвер (2), Майклові Конрою, Кеті Мюллер, Полові Нейлу, Денові Норрісу, Семові Омару, Йоанні Спихалі та Робертові Стоту.

Я хотів би запросити нових читачів поділитися такими «досвідами» для можливої публікації в наступному виданні. Їх можна надіслати мені на адресу кафедри психології Університету штату Аризона (*Department of Psychology, Arizona State University, Tempe, AZ 85287-1104*) або на електронну пошту *robert.cialdini@asu.edu*. Зрештою, більше інформації про психологію впливу можна знайти на веб-сторінці *www.influenceatwork.com*.

Р. Б. Ч.

ВСТУП

Тепер можу відкрито визнати: упродовж усього життя я був лохом. Скільки себе пам'ятаю, я завжди легко ловився на гачок комівояжерів, збирачів коштів та 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 переважно відбувалися 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 назвав 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 мені оцінити вагу цих принципів за межами факультету психології та університетського кампусу. Стало зрозуміло: щоб повністю осягнути психологію поступливості, я мушу розширити горизонти своїх досліджень. Треба повчитися у 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 із дистанції, а ті, які знають, — залишаються у справі та процвітають.

Звісно, не лише професіонали поступливості знають і використовують ці принципи для власних потреб. Ми всі певною мірою їх застосовуємо чи потерпаємо від них у щоденній взаємодії із 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 з доступних мені джерел інформації про поступливість. Відтоді майже три роки я поєднував експериментальні дослідження з безумовно захопливішою діяльністю: регулярно занурювався у світ професіоналів поступливості — продавців, фандрайзерів, 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 і з їхніми справжніми ворогами (наприклад, із поліцейськими, які спеціалізувалися на боротьбі з шахрайством, чи з організаціями із захисту прав споживачів). Іноді вона потребувала ретельного вивчення друканих матеріалів, за допомогою яких техніки досягнення поступливості передають від одного покоління до іншого — ідеться про посібники для продавців і подібні книжки.

Найчастіше, однак, дослідження набувало форми включеного спостереження. Включене спостереження — це метод, що в певному розумінні 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 стажерів, і ці організації навчали мене своїх методів. Подібно, але не конче ідентично, я зміг проникнути в агенції, що спеціалізувалися на рекламі, зв'язках із громадськістю та фандрайзингу. Отже, велика частка прикладів у цій книжці походить із мого досвіду вдавати з себе (майбутнього) професіонала поступливості в багатьох організаціях, які покликані 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 згоди¹.

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

¹ Важливо зазначити, що я не включив до шести принципів просте правило матеріальної зацікавленості: люди хочуть отримати від свого вибору якомога більше, заплативши якомога менше. Це аж ніяк не означає, що в моєму баченні бажання максимізувати прибутки та мінімізувати збитки не важливе для прийняття рішень. Немає також і жодних вказівок на те, що професіонали поступливості ігнорують силу цього правила. Зовсім навпаки: у дослідженнях я часто спостерігав, як ці професіонали використовували (іноді чесно, іноді ні) підхід «Я можу запропонувати вам вигідну угоду». Я вирішив не розглядати в цій книжці окремо правило матеріальної зацікавленості, тому що вважаю його самоочевидним мотиваційним чинником, який заслуговує на визнання, але не на докладний розбір. (Тут і далі прим. авт., якщо не зазначено інше.)

РОЗДІЛ 1

ЗАСОБИ ВПЛИВУ

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

Альфред Норт Вайтхед



Одного разу мені зателефонувала 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 кишив 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 крамниці, 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 $\times 1/2$ ». Жінка сподівалася просто позбутися остогидлих предметів, навіть попри збитки. Повернувшись за кілька днів, вона здивувалася не тому, що всі прикраси продано. Мою подругу шокував той факт, що завдяки помилці продавчині, яка прочитала в нерозбірливому повідомленні « $\times 1/2$ » як « $\times 2$ », уся партія розійшлася за ціну, удвічі більшу від початкової!

Тоді подруга й зателефонувала мені. Я був упевнений у своєму тлумаченні, але попередив її, 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, то вона його ігноруватиме, а іноді може навіть убити.

Схильність матусь-індичок надмірно покладатися на єдиний звук яскраво 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. Коли ж пристрій вимкнута, опудало тхора знову наразиться на відчайдушний напад.

КЛАЦ-БАЦ

Як же кумедний вигляд має індичка за цих 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. Вона діє, як автомат, чиї материнські інстинкти контролює один-єдиний звук. Етологи стверджують, що така поведінка зовсім не унікальна для індиків. Науковці виявили повторювані, суто механічні моделі дії в найрізноманітніших видів.

Такі 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 залицання, програється запис про залицання; 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 слугує не суперник як такий, а радше його визначена риса, тобто *тригер*. Часто таким стимулом стає лише якась незначна особливість нападника. Іноді це певний відтінок кольору. Експерименти етологів показали, наприклад, що самець вільшанки енергійно атакуватиме сам лише пучечок червоного нагрудного пір'я конкурента, так ніби на його територію вдерся суперник такого самого виду. Водночас він майже ігноруватиме ідеальне опудало самця вільшанки *без* червоного пір'я на грудях (*Lack, 1943*). Схожі й результати дослідження іншого виду птахів — синьошиюк, для яких, як виявилось, спусковим механізмом територіальної оборони є особливий блакитний відтінок нагрудного пір'я (*Peiponen, 1960*).

Перш ніж самовдоволено насміхатися з того, як легко тригери спонукають тварин реагувати в абсолютно невідповідний до ситуації спосіб, нам 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 власні запрограмовані моделі поведінки; і, хоча ці моделі

зазвичай працюють на нашу користь, тригерні функції, які їх активують, можуть спровокувати нас відтворювати записи в неправильний час¹.

Цю паралельну форму людського автоматизму влучно продемонстрував експеримент соціальної психологині Еллен Лангер та її колег (*Langer, Blank, & Chanowitz, 1978*). Відомий принцип людської поведінки полягає в тому, що коли ми попросимо когось про послугу, то ймовірніше досягнемо успіху, якщо вкажемо причину. Люди просто люблять знати причини того, що роблять (*Bastardi & Shafir, 2000*). Лангер продемонструвала цей знаний факт, попросивши про невелику послугу людей у черзі до бібліотечної копіювальної машини: «Вибачте, у мене п'ять сторінок. Чи можу я використати ксерокс, тому що 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 було сформульовано так: «Вибачте, у мене п'ять сторінок. Чи можу я 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 *тому що поспішаю*. Однак третій тип запиту, який випробувала Лангер, показав, що це не так. Скидається на те, що значення мала не вся послідовність слів, а лише «тому що». Замість того щоб указати реальну причину, у третьому типі запиту Лангер використовувала сполучник *тому що*, а тоді не додавала нічого нового, просто повторюючи очевидні речі: «Вибачте, у мене п'ять сторінок. Чи можу я використати ксерокс, тому що мені потрібно зробити кілька копій?» Унаслідок цього знову майже всі (93 відсотки) погодилися, не маючи жодної реальної підстави чи

¹ Хоч є кілька істотних подібностей між автоматичними реакціями людей і тварин, однак не бракує й важливих відмінностей. Автоматичні моделі поведінки людей зазвичай завчені, а не вроджені, гнучкіші, ніж ригідні моделі нижчих тварин, і реагують на більшу кількість тригерів.

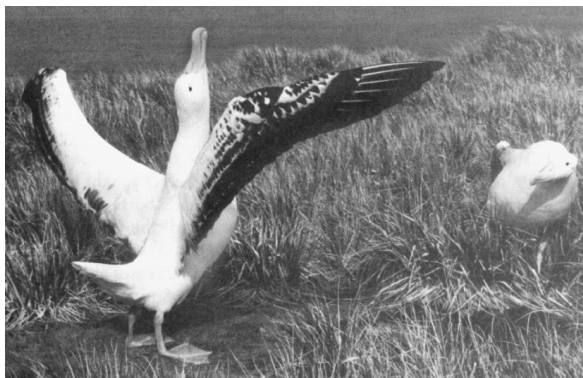
нової інформації, яка обґрунтувала б їхню поступливість. Подібно до того, як звук «чів-чів» зумовив автоматичну реакцію індички, навіть коли був чутний від опудала тхора, один сполучник спричиняв автоматичну відповідь піддослідних Лангер, навіть коли їм не запропонували жодної причини для поступливості. *Клац-бац*¹.

Попри те, що деякі додаткові висновки Лангер вказують на наявність багатьох ситуацій, коли поведінка людини не працює в механічний, подібний на вмикання запису спосіб, згадана дослідниця й багато інших дослідників переконані, що більшість часу це відбувається саме так, механічно (*Bargh & Williams, 2006; Langer, 1989*). Наприклад, подумайте про дивну поведінку покупців магазину прикрас, які накинулися на вироби з бірюзи лише після того, як вони були помилково запропоновані за ціну, що вдвічі перевищувала початкову. Єдине пояснення, яке я можу дати їхній поведінці, неунікно зводиться до *клац-бац*.

Клієнти магазину переважно були заможні туристи, які майже не зналися 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 (*Cronley et al., 2005*). 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 покупців².

¹ Мабуть, відповідь «тому що... просто тому що», типову для дітей, яких просять пояснити свою поведінку, можна потрактувати тим, що вони проникливо схопили, яку величезну владу дорослі надають «тому що».

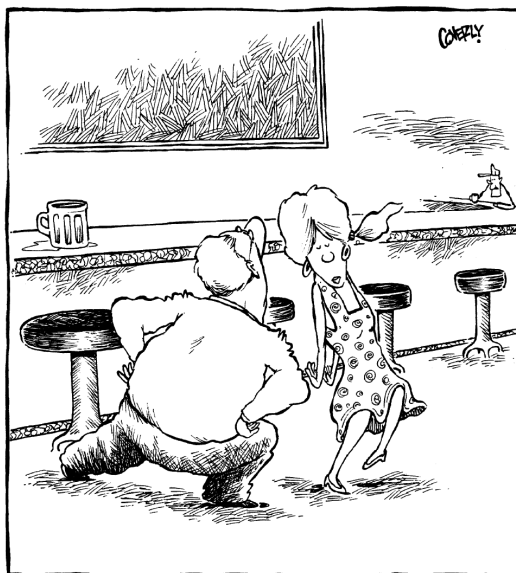
² Цей феномен чудово ілюструє популярна байка маркетологів чи то пак класичний приклад бренду віскі *Chivas Regal Scotch Whiskey*, який мав не найкращі часи, поки менеджери не вирішили підняти ціну до рівня, набагато вищого за ціни конкурентів. Продажі істотно зросли, хоч у самому продукті не змінилося геть нічого (*Aaker, 1991*). Нещодавне дослідження методом мозкового сканування допомагає пояснити чому. Учасники досліджу, дегустуючи однакове вино, вважали, що більше насолоджуються ним, коли думали, наче воно коштує 45, а не 5 доларів. Ба більше, у такому разі додатково активізувалися навіть їхні мозкові центри, пов'язані із задоволенням (*Plassmann et al., 2008*).



Клац-бац

У людей залицяння не таке ритуалізоване, як у тварин. Однак дослідники виявили надзвичайно багато спільних закономірностей у способах залицяння, типових для різних культур (Kenrick & Keefe, 1992). Наприклад, в оголошеннях про знайомство в усьому світі жінки підкреслюють фізичну привабливість, а чоловіки просторікують про статки (Buss & Kenrick, 1998).

Використано з дозволу Dave Coverly та Creators Syndicate, Inc.



ДАГ ДІЗНАВСЯ, ЩО ЕЛЛЕН ТАКОЖ
ОРНІТОЛОГ, І ПОЧАВ ШЛЮБНІ ІГРИ.

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 продав у крамниці за 500 доларів, але був готовий віддати його товаришеві за 250 доларів.

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

Наступного дня ювелір второпав, що сталося, за-телефонував 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 вдячний за неї.

Примітка автора: Зауважте, що, як і в ситуації із 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». Японське прислів'я промовисто підсумовує згадане правило: «Найдорожче безкоштовне».

ШЛЯХ НАЙМЕНШОГО ОПОРУ

Ганити туристів за немудрі рішення щодо покупок геть нескладно, але більш уважний 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 із його цінністю, тому вища ціна переважно відображає кращу якість. Тож, коли туристи бажали придбати вартісні бірюзові прикраси, але не зналися на бірюзі, вони передбачувано визначали цінність виробу за його ціною (*Rao & Monroe, 1989*).

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, що 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 відображати найраціональніший підхід.

Насправді автоматична, стереотипна поведінка керує переважною більшістю дій людини, адже в багатьох ситуаціях така форма поведінки найефективніша (*Gigerenzer & Goldstein, 1996*), а в інших випадках просто необхідна (*Bodenhausen, Macrae, & Sherman, 1999; Fiske & Neuberg, 1990*). 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 цих тригерів — реагувати не замислюючись.

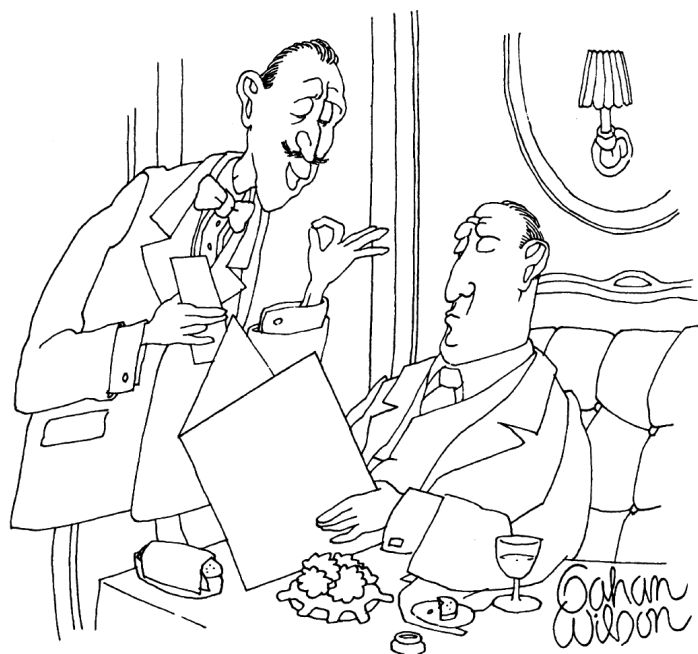
Іноді реакція у відповідь на подразник не відповідатиме ситуації, бо навіть найкращі стереотипи та тригери не спрацьовують щоразу. Ми визнаємо їхні недоліки, адже іншого вибору насправді немає. Без цих тригерів ми заціпеніли б, каталогізуючи, оцінюючи й перевіряючи все навколо, а час діяти промайнув 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 впоратися з ними, ми дедалі більше спиратимемося на стереотипні рішення¹.

Останнім часом психологи описали низку способів мінімізації розумових зусиль, які ми використовуємо в повсякденних судженнях (*Kahneman, Slovic, & Tversky, 1982; Todd & Gigerenzer, 2007*). 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 те, що пропонують. Розгляньмо, наприклад, одне з правил пошуку короткого шляху: «Те, що сказав фахівець, має бути правдою». Як ми побачимо в шостому розділі, у нашому суспільстві поширена

¹ Наприклад, розгляньмо автоматичне бездумне реагування споживачів на стандартний у нашому суспільстві тригер для купівлі — купон на знижку (*Zimatore, 1983*). Компанія з продажу автомобільних шин встановила, що надіслані поштою купони, які через друкарську помилку не давали отримувачам жодних заощаджень, клієнти використовували так само часто, як і талони без помилок, що давали змогу зекономити багато грошей.

тривожна схильність бездумно сприймати твердження та вказівки осіб, які видаються авторитетами з певного питання. Тобто, замість того щоб 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* (Chaiken & Trope, 1999).

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* (Epley & Gilovich, 2006; Petty & Wegener, 1999). Наприклад, в одному дослідженні (Petty, Cacioppo, & Goldman, 1981) студенти Університету Міссурі прослухали аудіозапис промови, що підтримувала ідею обов'язкових випускних іспитів для всіх студентів останнього року навчання. Питання безпосередньо стосувалося лише окремих піддослідних, 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 піддослідних згадане питання не мало особистого значення, оскільки їм сказали, що іспити запроводять через певний час після їхнього випуску; отже, у них не було гострої потреби уважно аналізувати обґрунтованість позиції. Результати дослідження були досить однозначні: тих піддослідних, 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. Ті ж, для кого питання було важливе особисто, ігнорували професійний статус доповідача і зважали насамперед на якість його доказів.



«Чи не бажаєте замовити щось дорожче?»

Дорожче = краще (смачніше)

© The New Yorker Collection 1986, by Gahan Wilson, from cartoonbank.com. All rights reserved.

Здається, що в тому разі, коли покладання на *кляц-бац* може бути небезпечно, 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 (Leippe & Elkin, 1987). Однак це пояснення не видається мені вичерпним. Трохи вище ми дізналися, що люди схильні реагувати контрольовано й продумано лише тоді, коли мають *i* бажання, *i* 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 (Cohen, 1978; Milgram, 1970). 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 шлях¹.

Мабуть, найяскравішу ілюстрацію останнього твердження можна знайти в смертельно небезпечних наслідках явища, що його авіатори назвали «капітанізмом» (*Foushee, 1984*). Фахівці з розслідування катастроф із Федерального управління авіації помітили: часто члени екіпажу не вправляють очевидних помилок капітана, що призводить до авіатроц. Схоже, попри однозначну велику особисту вагу питання, члени екіпажу поклалися на стереотипне рішення «те, що сказав фахівець, має бути правдою», коли пропускали чи ігнорували фатальну помилку капітана (*Harper, Kidera, & Cullen, 1971*).

Історія Томаса Вотсона-молодшого, колишнього президента компанії *IBM*, яскраво ілюструє це явище. Під час Другої світової війни його призначили розслідувати авіакатастрофи, у яких загинули чи були травмовані високопосадовці. Один випадок стосувався відомого генерала ВПС на ім'я Узал Ент, чий другий пілот перед польотом занедужав. Енту призначили на заміну іншого пілота, який уважав за честь літати разом із легендарним генералом. Під час зльоту Ент почав щось наспівувати, похитуючи головою в такт. Новий пілот інтерпретував жест як сигнал підняти шасі. Хоч літак не набрав потрібної швидкості, другий пілот таки підняв шасі, унаслідок чого машина одразу ж упала на фюзеляж. Під час авіатроці в спину Ента врізалася лопать гвинта, ушкодивши хребет і пара-

¹ Цікаво, що хоч ми часто не застосовуємо комплексного підходу до особисто важливих тем, однак прагнемо, щоб фахівці, з якими консулюємося — лікарі, бухгалтери, адвокати та брокери, — саме його й застосовували в наших інтересах (*Kahn & Baron, 1995*). Коли почуваємося збентеженими перед складним вибором, що передбачає певні наслідки, ми все-таки хочемо всебічно продуманого аналізу з усіх пунктів. І цей аналіз можна отримати не інакше — хай як іронічно це не звучить, — ніж через стереотипне рішення — покластися на фахівця.

лізувавши його. Вотсон (*Watson, 1990*) так описав пояснення другого пілота:

Допитуючи другого пілота, я запитав: «Якщо ви знали, що літак не злетить, то чому підняли шасі?»

*Він сказав: «Я думав, що генерал хоче, щоб я це зробив». Який же він дурень (*Watson, 1990, с. 117*).*

Дурень? У цій конкретній сукупності обставин — так. Однак чи можна його зрозуміти? У лабіринтах сучасного життя, які потребують простих рішень, — теж так.

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 індицих 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 (*Lloyd, 1965*)¹.

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, хитро-мудрі бактерії й віруси можуть пробратися у здорову клітину господаря. Результат полягає в тому, що здорова клітина наївно пропускає збудників сказу, мононуклеозу та застуди (*Goodenough, 1991*)². Отже, не дивно, що і в цивілізаційних джунглях можна знайти очевидну, утім, печальну паралель. 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, тож ми зрідка усвідомлюємо їхню силу. Однак для сторонньої особи кожен

¹ Вочевидь, схильність самців обманюватися потужними сигналами до парування поширюється й на людей. Два біологи з Віденського університету Астрід Ютте і Карл Граммер потай обробили молодих людей аерозольними хімікатами, які імітують вагінальні запахи (так званими копулінами). Після цього чоловіки оцінювали привабливість жіночих облич. Вплив копулінів поліпшував оцінку привабливості всіх жінок незалежно від відмінностей у їхній фізичній привабливості (*For Women, 1999*).

² Хай якими здібними експлуататорами видаються ці створіння, їм дає фору жук-хижак. Використовуючи різні тригерні механізми, зокрема запахи і дотик, жуки-хижаки змушують два види мурах захищати, доглядати та годувати їх, поки вони ще в стані личинок, і забирати їх на зимівлю вже дорослими особинами. Механічно реагуючи на хитрування жуків, мурахи поводяться з ними так, ніби вони теж мурахи. Усередині мурашиних гнізд жуки «віддячують» господарям за гостинність, поїдаючи яйця й молодняк; але мурахи ніколи не завдають їм шкоди (*Holldobler, 1971*).

такий принцип — це засіб автоматичного впливу, який можна швидко знайти й легко використати.

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, яке відповідає потужному психологічному принципу та вмикає наш автоматичний запис поведінки. Варто звернутися до самих вигодоотримувачів, щоб швидко зрозуміти, як здобути зиск з 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 пошвидше 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 цифру відповідно до принципу «дороге = хороше».

Моя подруга аж ніяк не унікальна в цьому застосуванні правила «дорогий = хороший», прагнучи перехитрити мисливців за вигодою. Сценарист і письменник Лео Ростен наводить приклад братів Друбеків, Сіда та Гаррі, які були власниками ательє чоловічого одягу неподалік будинку Ростена в 1930-х роках. Щоразу, коли в Сіда з'являвся новий клієнт, який починав приміряти костюми перед трюмо,

Сід скаржився, що недочуває, і неодноразово просив чоловіка говорити голосніше. Щойно замовник знаходив костюм, який йому подобався, і питав про ціну, Сід кричав до брата, головного кравця, що перебував у задній частині кімнати: «Гаррі, скільки коштує цей костюм?» Відірвавшись від роботи й сильно перебільшивши справжню ціну, Гаррі відповідав: «За цей чудовий костюм із чистої вовни сорок два долари». Вдаючи, що не розчув, і притискаючи руку до вуха, Сід питав ще раз. Гаррі знову відповідав: «Сорок два долари». Тоді Сід звертався до замовника й повідомляв: «Він говорить, що двадцять два долари». Багато людей поспішали придбати костюм і забратися з ательє зі своєю «дорогою = хорошою» покупкою, перш ніж бідний Сід виявить «помилку».

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 суперника. 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. Ця особливість процесу дає шахраям величезну додаткову перевагу: можливість маніпулювати й не оприямлювати 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 серед іншого 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 ми спочатку підніmemo легкий предмет, а потім важкий, то вважатимемо другий об'єкт важчим, ніж якби ми підняли його, не піднімаючи спочатку легкого. Принцип контрасту добре досліджений у психофізиці й стосується різних видів сприйняття, а не тільки ваги. Якщо ми на вечірці поспілкуємося з дуже привабливою людиною, а потім до нас підійде неприваблива, то остання видаватиметься нам ще менш привабливою, ніж насправді¹.

Інший вияв контрасту сприйняття інколи використовують у психофізичних лабораторіях, ознайомлюючи з цим принципом студентів. Кожен студент по черзі сідає перед трьома відрами: в одному з них холодна вода, у другому — кімнатної температури, а в третьому — гаряча. Після того як студент засуне одну руку в холодну, а другу в гарячу воду, йому говорять одночасно помістити обидві руки у воду кімнатної температури. Спонтанічний 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. Справа в тому, що одна річ — у цьому випадку вода кімнатної температури — може видаватися дуже різною залежно від події, яка їй передує.

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 (*Tormala & Petty, 2007*). Ті, хто використовує цей принцип, можуть заробляти на його впливі, не показуючи, що вони

¹ Деякі дослідники попереджають, що нереалістично привабливі образи людей у популярних засобах масової інформації (актори, акторки, моделі) можуть спричинити невдоволення зовнішнім виглядом людей навколо нас, насправді доступних для романтичних стосунків. Наприклад, одне дослідження продемонструвало, що вплив перебільшеної сексуальної привабливості оголених тіл з обкладинок таких журналів, як *Playboy* та *Playgirl*, змушує людей бути менш задоволеними сексуальною привабливістю партнера (*Kenrick, Guterres, & Goldberg, 1989*).

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 він 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 чи захоче витратити ще більше на светр, але продавцям одягу видніше. Вони поведуться відповідно до принципу контрасту: спочатку продати 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, здавалось би, 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 чи цього прагне більшість торговельних закладів. Отже, так само, як одне відро води може видаватися більш гарячим або холодним залежно від температури раніше поданої



Контраст сприйняття

Один відсоток радості

DILBERT: © Scott Adams. Distributed by United Feature Syndicate, Inc.

води, ціна товару буде видаватися вищою або нижчою залежно від ціни товару, запропонованого раніше.

Дорогі мамо й тату,

відколи поїхала в університет, я недбало ставилася до листування, тож перепрошую за свою нерозсудливість, бо ж мала написати раніше. Я розповім вам усі останні новини, але, перш ніж далі читати, будь ласка, сядьте. Прошу вас, не читайте далі, 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, уже 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. Я 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. Я переконана, що ви радо приймете його в нашу родину. Він добрий і, хоч не дуже освічений, має певні амбіції.

Тепер, коли ви 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

Табл. 1.1. Контраст сприйняття у виконанні студентки

Може, Шерон і не склала хімію, однак психологію вона знає на відмінно.

Уміле застосування контрасту сприйняття аж ніяк не обмежене торгівлею одягом (див. табл. 1.1). Я натрапив на техніку, що використовувала принцип контрасту, коли анонімно досліджував тактику стимулювання поступливості в компаніях із продажу нерухомості. Щоб досягнути 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. Це були так звані будинки «на показ». 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 у зіставленні. Не всі агенти використовували ці будинки, але Філ так робив. Він сказав, що йому подобалося спостерігати за тим, як «блиском беруться очі» потенційних покупців, коли він показував нерухомість, яку справді хотів продати, після того як вони бачили понижені будинки. «Будинок, який я для них вибрав, видається чудовим після того, як вони спочатку оглянули кілька сараїв».

Автосалони використовують принцип контрасту так: спочатку вони узгоджують ціну автомобіля, а тоді пропонують одну додаткову опцію за іншою. Після угоди на багато ти-

ПРО АВТОРА

Роберт Бено Чалдині — відомий і впливовий лектор, який часто робить презентації на тему «Сила етичного переконання» для таких компаній та організацій, як *IBM*, Клініка Мейо та НАТО. Він — регент-професор Університету штату Аризона, видатний професор-дослідник, колишній президент Товариства психології особистості та соціальної психології.

На думку Роберта Чалдині, його тривкий дослідницький інтерес до хитросплетінь соціального впливу зумовлений зростанням в італійській родині, що мешкала в переважно польському районі історично німецького міста Мілвокі посеред назагал сільського штату Вісконсин.

ЗМІСТ

<i>Вступне слово</i>	5
<i>Вступ</i>	9
Розділ 1. Засоби впливу	12
<i>Клац-бац</i>	14
<i>Шлях найменшого опору</i>	20
<i>Вигодоотримувачі</i>	25
<i>Джіу-джитсу</i>	28
<i>Підсумки</i>	34
<i>Запитання для самоконтролю</i>	35
Розділ 2. Правило взаємності.	
Я тобі — ти мені... і знову мені	37
<i>Як працює правило взаємності</i>	42
<i>Взаємні поступки</i>	64
<i>«Відмовитися-і-поступитися»</i>	67
<i>Як захиститися?</i>	80
<i>Підсумки</i>	86
<i>Запитання для самоконтролю</i>	87
Розділ 3. Зобов'язання й послідовність. Демони мислення	89
<i>Клац-бац послідовності</i>	91
<i>Ключова роль зобов'язання</i>	102
<i>Як захиститися?</i>	147
<i>Підсумки</i>	157
<i>Запитання для самоконтролю</i>	159
Розділ 4. Соціальні докази. Істина — це ми	161
<i>Принцип соціального доказу</i>	163
<i>Причина смерті: непевна/ість</i>	178
<i>Мавпування</i>	192
<i>Як захиститися?</i>	213

Підсумки.....	224
Запитання для самоконтролю.....	225
Розділ 5. Симпатія. Приязний злодій.....	228
Потоваришувати, щоб вплинути.....	233
Чому ви мені подобається? Дозвольте назвати причини.....	235
Умови та асоціації	257
Як захиститися?	273
Підсумки.....	276
Запитання для самоконтролю.....	278
Розділ 6. Авторитет. Спрямована покірність.....	280
Сила тиску авторитету.....	283
Принади й небезпеки сліпої покори	289
Конотація, а не зміст.....	295
Як захиститися?	305
Підсумки.....	313
Запитання для самоконтролю.....	314
Розділ 7. Дефіцит. Правило нестачі.....	316
Краще менше, але втратити ще гірше	318
Реактивний опір	324
Оптимальні умови	340
Як захиститися?	353
Підсумки.....	359
Запитання для самоконтролю.....	361
Розділ 8. Негайний вплив. Примітивна згода в епоху автоматизму	363
Примітивний автоматизм	364
Сучасний автоматизм.....	367
Хай будуть благословенні короткі шляхи	370
Підсумки.....	373
Запитання для самоконтролю.....	374
Посилання.....	375
Права на світлина та рекламу	395
Про автора	397

Популярне видання

ЧАЛДИНИ Роберт
Психологія впливу-2. Наука & практика

Головний редактор *С. І. Мозгова*
Відповідальний за випуск *О. М. Шелест*
Редактор *М. А. Курушина*
Художній редактор *В. О. Трубчанінов*
Технічний редактор *В. Г. Євлахов*
Коректор *Є. О. Редько*

Підписано до друку 05.10.2020. Формат 60х90/16.
Друк офсетний. Гарнітура «Minion». Ум. друк. арк. 25.
Наклад 5000 пр. Зам. № .

Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля»
Св. № ДК65 від 26.05.2000
61001, м. Харків, вул. Б. Хмельницького, буд. 24
E-mail: cop@bookclub.ua

Віддруковано з готових діапозитивів на ПП «ЮНІСОФТ»
Свідоцтво ДК №3461 від 14.04.2009 р. www.unisoft.ua
61036, м. Харків, вул. Морозова, 13Б

UNISOFT

Чалдині Р.

Ч-16 Психологія впливу-2. Наука & практика / Роберт Чалдині ; пер. з англ. Н. Коваль. — Харків : Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2021. — 400 с.

ISBN 978-617-12-8183-7

ISBN 978-0-205-60999-4 (англ.)

УДК 316.6



Доктор Роберт Чалдині присвятив кар'єру вивченню науки впливу й завоював репутацію міжнародного експерта в галузі переконання та ведення переговорів. Нині він почесний професор психології і маркетингу Університету штату Аризона, а також президент міжнародної консалтингової фірми, що надає послуги у сфері стратегічного планування та навчає мистецтва переконливого ведення переговорів.

Сукупний наклад його книжок налічує понад 3000 000 екземплярів.

У новій книжці «Переконання: революційний метод впливу на людей» автор, використовуючи поєднання серйозного наукового дослідження і доступності, відкриває секрет ефективного переконання: важливо не те, що саме ви говорите, а момент перед висловленням головної думки. Оптимальне переконання досягається тільки завдяки ефективному попередньому вмовлянню. Не слід змінювати

позицію слухача або ставити під сумнів його досвід. Головне — переспрямувати увагу аудиторії перед відповідною дією. Автор ілюструє, як спритне перемикання уваги приводить до успішного попереднього вмовляння, після чого цільова аудиторія готова сказати «так».

Що може змусити будь-яку людину сказати «так»? Як переконувати інших та уникати небажаного впливу? Відповіді шукайте на сторінках цієї книжки, яка миттєво стала світовим бестселером. Її автор описує методи й закони психологічного тиску та створення конкуренції. Використовуючи яскраві приклади з життя, Роберт Чалдині дає унікальні поради, як викоринити в собі синдром жертви й не потрапити на гачок нав'язливої реклами, а також навчитися самому переконувати й здобувати бажане. Ця книжка, яка вже давно стала підручником для менеджерів, підприємців і всіх, хто прагне опанувати мистецтво впливу, допоможе вам розуміти поведінку інших, уникати маніпуляторів людською свідомістю та ефективно спілкуватися, завжди досягаючи поставлених цілей.

