

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 друкованих 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 трапилось, 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 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 індічок, і вона стосується етології — відносно нової науки, що вивчає тварин у їхніх природних умовах. Індічки — 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 індічок є дещо незвичне. Їхній материнський інстинкт повністю керований єдиним подразником — звуком «чів-чів» молодих індічат. 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 матерів-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 безжалюсний напад. Однак якщо всередину цього опудала заховати 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 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 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 — синьошишок, 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 невідповідній 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 полюбляють 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 запити, 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 запити 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 трактувати 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 активувалися навіть їхні мозкові центри, пов'язані із задоволенням (*Plassmann et al., 2008*).