

Психологія впливу-2. Наука & практика  
Роберт Б. Чалдині

У форматі PDF A4 збережений видавничий макет

Роберт Чалдині

Психологія впливу-2. Наука & практика

© 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 Етткін, Енн Інскіп, Баррі Лешовіц, Дарвін Ліндер, Деббі Літтлер, Джон Мовен, Ігор Павлов, Тріш Пер'ер, Дженіс Познер, Даен 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 проекту. Джим Шерман, Ел Гетальс, Джон Кітінг, Ден Вагнер, Далмас Тейлор, Венді Вуд та Девід Вотсон написали перші позитивні відгуки, заохотивши і автора, і редакторів. Редакторки видавництва Allun 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; Джеффі Левін, Університет штату Джорджія; Роберт Левін, Університет штату Каліфорнія, Фресно; Девід Міллер, Державний коледж Дейтони, Дейтона-Віч, штат Флорида; Лоїс Мор, Університет штату Джорджія; Річард Роджерс, Державний коледж Дейтони, Дейтона-Віч, 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 проекту 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: Гартнуртові 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](mailto:robert.cialdini@asu.edu). Зрештою, більше інформації про психологію впливу можна знайти на веб-сторінці [www.influenceatwork.com](http://www.influenceatwork.com).

Р. В. 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 мое 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 згоди[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.)].

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.

## 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 ?

/

». 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 «?

/

» як «? 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, гриють 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 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 – синьошийок, для яких, як виявилось, спусковим механізмом територіальної оборони є особливий блакитний відтінок нагрудного пір'я (Peironen, 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 час [2 – 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.]

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 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[3 - 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».]

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.

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.



Клієнти магазину переважно були заможні туристи, які майже не знали 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 покупців[4 - 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). Нещодавнє 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).].

## 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 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, 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 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 зростають 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 & Mongro, 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 покладалися 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 «

/

» 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 рішення[5 – Наприклад, розгляньмо автоматичне бездумне реагування споживачів на стандартний у нашому суспільстві тригер для купівлі – купон на знижку (Zimmatore, 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.]

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 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 запровадять 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.

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 клац-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 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 (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 шлях [6 - Цікаво, що хоч ми часто не застосовуємо комплексного підходу до особисто важливих тем, однак прагнемо, щоб фахівці, з якими консультуємося - 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.]

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 виправляють очевидних помилок капітана, що призводить до авіатроцю. 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, Kiddera, & Cullen, 1971).

Історія Томаса Вотсона-молодшого, колишнього президента компанії ІВМ, 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 авіатрощі в спину Ента врізалася лопать гвинта, ушкодивши хребет і паралізувавши 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) [7 – 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).].

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 (Goodenough, 1991)[8 - Хай якими здібними експлуататорами видаються ці створіння, їм дає фору жук-хижак. Використовуючи різні тригерні механізми, зокрема запах і дотик, жуки-хижакі 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).]. 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 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 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 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 насправді[9 - 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).].

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. Спонтанний 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 передуює.

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 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.

Контраст сприйняття

Один відсоток радості

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

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 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 тисяч доларів ще якась сотня за дрібничку на кшталт модернізованого програвача видається незначущою. 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 буде здаватися незначною порівняно з уже узгодженою більшою ціною. 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 посмішкою майстра 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 пасажери 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 виявилось. 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 добровольця.

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 набагато привабливішу) суму – 200 доларів. За цих обставин я цілком впевнений, що працівник і розважився б, і добровольців 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 відповідями людей (кляц-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 ній людина може визначитися з правильним перебігом дій, ретельно та повно не аналізуючи кожен фрагмент інформації в певній ситуації.
- Перевага такого короткого шляху полягає в його ефективності та економічності; автоматично реагуючи на зазвичай інформативну тригерну функцію, людина зберігає критично важливий час, енергію й розумові ресурси. Недолік такого реагування полягає в його вразливості до дурних і дорогих помилок; реагуючи лише на частину наявної 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 вигоду, 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.

## Запитання для самоконтролю

### Опанування змісту

1. Що таке моделі фіксованої дії (патерни) у тварин? Чим вони схожі на деякі способи реагування людей? Чим вони відрізняються?
2. Що робить автоматичне реагування напрочуд привабливим для людей? Чому воно дуже небезпечне?

## Критичне мислення

1. Припустімо, що ви адвокат і захищаєте жінку, яка зламала ногу в універмазі й подала судовий позов проти цього закладу, прагнучи відшкодувати збитки в розмірі 100 000 доларів. Застосовуючи набуті знання щодо сприйняття контрасту, що ви можете зробити під час судового засідання, щоб присяжні вирішили, що 100 000 доларів – це раціональна й навіть невелика компенсація?
2. Картка з проханням про добродійність у табл. 1.2 здається досить звичайною, за винятком дивної послідовності сум, які просять пожертвувати. Поясніть, чому, згідно з принципом контрасту, розміщення найменшої пожертви між двома великими сумами становить ефективну тактику, покликану спонукати до більшої кількості великих пожертв.
3. Про що йдеться в цитатах, поданих нижче, якщо зважати на небезпеку автоматичного реагування?

«Усе має бути максимально простим, але не простішим» (Альберт Ейнштейн).

«Найбільший урок у житті – знати, що навіть дурні іноді мають рацію» (Вінстон Черчилль).

4. Як світлина на початку цього розділу розкриває його тему?

Розділ 2. Правило взаємності. Я тобі – ти мені... І знову мені

Виплачуй кожен борг так, наче тобі виставив рахунок сам Господь Бог.

Ральф Волдо Емерсон

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 (Kunz & Woolcott, 1976).

Хоч масштаб цього 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. Якщо якась пані робить нам послугу, ми повинні зробити їй послугу у відповідь; якщо певний пан надсилає нам на день народження подарунок, ми повинні привітати його з днем народження подарунком від себе; якщо пара запрошує нас на вечірку, то ми неодмінно мусимо запросити їх на нашу вечірку. Отже, правило взаємності фактично зобов'язує нас віддячити в майбутньому за отримані послуги, подарунки або запрошення. Почуватися боржником, одержавши щось із названого, так типово, що фрази на кшталт «я ваш боржник» у багатьох мовах відповідають нашому «дякую». Наприклад, *obrigado*, або ж «дякую» португальською, буквально означає «я вам зобов'язаний». Японська версія слова «дякую» - «сумімасен» - особливо підкреслює зобов'язаність мовця в майбутньому, адже дослівно її можна розшифрувати як «це не матиме кінця».

Дивовижно, що взаємність і зобов'язання, яке її супроводжує, глибоко вкорінені в людській культурі. Правило взаємності таке поширене, що за результатами масштабного дослідження Елвін Гоулднер (1960) та інші соціологи стверджують, що взаємність типова для всіх людських суспільств [10 - Певні суспільства формалізували правило взаємності як ритуал. Розгляньмо для прикладу «Вартан Бганджі» - інституціоналізований звичай обміну подарунками, традиційний для деяких місцевостей Пакистану та Індії. Описуючи «Вартан Бганджі», Гоулднер (1960) зазначає: «Важливо, що система ретельно запобігає повному погашенню невиконаних зобов'язань. Так на весіллях гостям на прощання дарують солодощі. Відраховуючи їх, господиня може сказати: «Ці п'ять - ваші», і це означає: «Це виплата за те, що ви мені давали раніше», а потім додає ще трохи, кажучи: «Це мої». Наступного разу вона отримає назад «свої» солодощі, а також додаткову міру, яку згодом поверне» (с. 175).]. Навіть усередині кожного суспільства правило взаємності видається всюдисущим і проникло в усі види обмінів між людьми. Цілком можливо, що розгалужена система зобов'язань, яка виростає з правила взаємності, насправді становить унікальну рису людської культури. Відомий археолог Річард Лікі приписує суть нашої людяності саме системі взаємних обмінів. Він вважає, що ми стали людьми, адже наші предки навчилися ділитися їжею та вміннями «в межах шанованої всіма мережі зобов'язань» (Leakey & Lewin, 1978). Культурні антропологи розглядають таку «мережу зобов'язань» як унікальний механізм пристосування людських істот, який уможливиле розподіл праці, обмін різноманітними товарами й послугами, а також розбудову взаємозалежностей, що пов'язують індивідів у високоефективні групи (Ridley, 1997; Tiger & Fox, 1989).

Таке орієнтоване на майбутнє почуття обов'язку критично важливе для соціального поступу, що його описували Тайгер і Фокс. Це поширене та вкорінене почуття надзвичайно вплинуло на соціальну еволюцію людини, бо означало, що одна людина може щось дати іншій (їжу, паливо чи піклування) із впевненістю, що цей дар не буде марний. Уперше в еволюційній історії можна було віддати будь-який із ресурсів, насправді нічого не втрачаючи. Унаслідок цього зменшилася кількість природних інгібіторів взаємодії, які мали втрутитися в ситуації, коли одна людина починає надавати іншій особисті ресурси. Це уможливило появу розвинутих і злагоджених систем

допомоги, дарування, захисту й торгівлі, що дали велику користь своїм суспільствам. Зважаючи на такі відверто практичні наслідки для культури, не дивно, що правило взаємності дуже глибоко вкорінене в кожному з нас завдяки загальним процесам соціалізації.

Зобов'язання спрямовані на майбутнє, однак не до нескінченності. Видається, що для відносно незначних послуг бажання віддячити з часом згасає (Burger et al., 1997; Flynn, 2002). Якщо подарунки справді видатні й пам'ятні, зобов'язання можуть виявитися надзвичайно живучими. Як на мене, чи не найліпше ілюструє глибину та силу проникнення взаємних зобов'язань у майбутнє приголомшлива історія 5000 доларів гуманітарної допомоги, якими обмінялися Мексика та Ефіопія. У 1985 році Ефіопію заслужено могли вважати жертвою найбільших страждань та негараздів у світі. Її економіка лежала в руїнах. Роки посух та воєн знищили продуктові запаси. За таких умов мене не здивувала б гуманітарна допомога в розмірі 5000 доларів від Мексики цій роздертій нуждою країні. Однак я пам'ятаю своє спантеличення, коли в невеликій газетній замітці прочитав, що допомогу надали в протилежному напрямку. Співробітники Ефіопського Червоного Хреста вирішили надіслати гроші потерпілим від недавнього землетрусу в Мехіко.

Це і особисте прокляття, і професійне благословіння: коли мене бентежить якийсь аспект людської поведінки, я прагну копнути глибше. Цього разу вдалося віднайти повніший виклад згаданої історії. На щастя, автора замітки ініціатива ефіопів здивувала не менше, ніж мене, тож він поставив уточнювальні запитання. Відповідь, яку одержав журналіст, промовисто підтвердила правило взаємності. Попри величезні потреби Ефіопії, гроші надіслали в Мексику, адже 1935 року Мексика надала допомогу Ефіопії, коли на неї напала Італія (Ethiopian Red Cross, 1985). Дізнавшись про це, я досі був вражений, але вже не спантеличений вчинком ефіопів. Потреба відповісти взаємністю переважила великі культурні відмінності, довгі відстані, лютий голод, збігли десятиліття й нагальний власний інтерес. Усупереч усім протидорчим силам, зобов'язання триумфувало через пів століття.

Якщо зобов'язання півстолітньої давнини видається винятковою річчю, яку можна було б пояснити унікальною рисою ефіопської культури, погляньмо на розв'язання іншої, позірною не менш приголомшливої задачки. 27 травня 2007 року у Вашингтоні, округ Колумбія, урядовець Крістіаан Кронер розмовляв із репортером, неприховано пишаючись діями уряду у відповідь на трагедію урагану «Катріна». Він докладно розповідав, як швидко та вправно до постраждалого від повені Нового Орлеану й багатьох інших місцевостей, які зазнали лиха, були надіслані «насоси, кораблі, гелікоптери, інженери та гуманітарна допомога» (Hunter, 2007). Як так? Загальноновизнано, що реакція федерального уряду була скандально запізніла й страхітливо некомпетентна. Як він узагалі міг таке заявити? Наприклад, на момент заяви пана Кронера розпіарена урядова програма допомоги домовласникам Луїзіани Road Home ще не надала кошти 80 % тих, хто звернувся, хоча минуло майже вісімнадцять місяців. Чи пан Кронер ще безсоромніший, ніж заведено думати про більшість політиків? Виявляється, ні. Насправді його задоволення діями власного уряду було цілком виправдане, адже Крістіаан Кронер не був чиновником США; натомість він був послом Нідерландів у Сполучених Штатах і розповідав про вагому допомогу, яку надала ця країна районам

американського узбережжя Мексиканської затоки, постраждалим від урагану «Катріна».

Однак після того, як ми з'ясували це питання, постає інше, не менш цікаве: Чому саме Нідерланди? Інші країни теж запропонували регіону допомогу після урагану. Проте жодна з них не була така оперативна й тривала, як нідерландська. І справді, у промові пан Кронер запевнив жертв повені, що його уряд підтримуватиме їх і надалі, заявивши: «Ми готові зробити все можливе й усе, що Луїзіана забажає, щоб ми для неї зробили». Пан Кронер також послався на переконливу причину такої надзвичайної готовності допомогти: уже понад п'ятдесят років Нідерланди зобов'язані Новому Орлеану. Першого січня 1953 року неблаганна буря спрямувала бурхливі води Північного моря на чверть мільйона гектарів цієї країни, зрівнявши із землею дамби, насипи, тисячі будинків та вбивши 2000 її жителів. Невдовзі голландські чиновники попросили та отримали гуманітарну й технічну допомогу від колег із Нового Орлеану. Була збудована нова система водяних насосів, яка відтоді захищала країну від аналогічних руйнівних повеней. Цікаво тільки, чому американська влада не підтримала Новий Орлеан у тих самих масштабах, що й чиновники закордонного уряду. Може, чиновники не вважали, що серйозно заборгували Новому Орлеану.

Коли це так, то чиновники майже напевно можуть очікувати, що мешканці Нового Орлеану тепер вважатимуть, що й вони небагато заборгували владі – як виборці, волонтери, жертводавці і, що найсумніше, навіть як законслухняні громадяни. Поет Вістен Оден сказав: «Але ми давно уже знаємо/ Із дитячих книжок – / Хто заподіє лихо/ По заслугі дістане сам[11 – Переклад Михайла Скуратовського. (Прим. перекл.)]. І тому геть не дивно, що 2007 року, попри постійне патрулювання Національної гвардії, офіцерів поліції штату та випускників двох нових класів рекрутів міської поліції, рівень убивств у Новому Орлеані збільшився на 30 %, побивши всі рекорди й зробивши його найкривавішим містом у країні. Узагальнивши, можу сказати, що правило взаємності забезпечує ситуацію, за якої ми пожинаємо те, що посіяли, незалежно від того, гіркі чи солодкі плоди нашої діяльності.

Як працює правило взаємності

Не майте жодних ілюзій: людські суспільства насправді отримують велику конкурентну перевагу від правила взаємності, тому намагаються забезпечити, щоб їхні члени його шанували та вірили в нього. Кожен з нас навчений дотримуватися правила взаємності й знає, які соціальні санкції та зневага очікують на порушників. З огляду на загальну нехоть до тих, хто тільки бере й узагалі не намагається віддавати, ми часто докладаємо величезних зусиль, щоб нас не вважали жебраками, невдячними чи халаяниками. Саме цим почуттям маніпулюють люди, намагаючись отримати зиск із наших зобов'язань.

Щоб зрозуміти, як правило взаємності може використовувати той, хто справедливо визнає його засобом впливу, варто уважно ознайомитися з експериментом психолога Денніса Рігана (Regan, 1971). У межах експерименту нібито на тему «насолота мистецтвом» піддослідний разом з іншим піддослідним оцінювали якість окремих картин. Другий оцінювач – назвімо

Його Джо – лише вдавав із себе піддослідного й насправді був помічником доктора Рігана. Для нас цікаво, що експеримент мав дві варіації. У деяких випадках Джо робив справжньому піддослідному невелику непрохану послугу. Під час короткої перерви Джо на кілька хвилин виходив із кімнати та повертався з двома пляшками «Кока-коли», однією для піддослідного й однією для себе, кажучи: «Я запитав у нього [експериментатора], чи можу купити собі кока-колу, він відповів, що без проблем, тож я купив і тобі». В інших випадках Джо не робив піддослідному послуги, а просто повертався з двохвилинної перерви з порожніми руками. Однак у всіх інших аспектах Джо поводився однаково.

Згодом, коли кожна картина вже отримала оцінку й експериментатор на якийсь час покидав приміщення, Джо просив піддослідного зробити йому послугу. Джо зазначав, що продає лотерейні білети на розіграш нового автомобіля і якщо продасть більшість білетів, то виграє 50 доларів. Він просив піддослідного придбати кілька лотерейних білетів по 25 центів за штуку: «Будь-яка кількість мені допоможе: що більше, то краще». Основне відкриття експерименту стосувалося кількості білетів, які придбали у Джо піддослідні кожної групи. Поза всяким сумнівом, Джо успішніше продавав лотерейні білети тим, хто раніше прийняв його послугу. Мабуть, відчуваючи, що вони йому щось заборгували, такі піддослідні купували вдвічі більше білетів, ніж піддослідні, які перед тим не отримали послуги. Хоч дослідження Рігана досить просто демонструє правило взаємності, воно ілюструє кілька його важливих характеристик, які в подальшому розгляді допоможуть нам зрозуміти, як згадане правило можна використати для особистого зиску.

#### Правило взаємності нездоланне

Головна причина високої ефективності правила взаємності в намаганні добитися поступливості іншого – його сила. Це правило приголомшливо потужне й часто забезпечує позитивну відповідь на запит, який, коли немає почуття обов'язку, безумовно, був би відхилений. Деякі дані на користь того, що сила правила взаємності здатна здолати вплив інших чинників, які зазвичай визначають, чи варто виконувати прохання, можна побачити в другому результаті дослідження Рігана. Окрім впливу правила взаємності на поступливість, науковець також досліджував, як симпатія до прохача впливає на схильність виконувати прохання. Щоб оцінити, як симпатія до Джо вплинула на рішення придбати його лотерейні білети, Ріган запропонував піддослідним заповнити кілька опитувальників про те, якою мірою їм сподобався Джо. Потім Ріган порівняв відповіді з кількістю білетів, які придбали ті піддослідні у Джо. Схильність піддослідних купувати у Джо більше лотерейних білетів, коли він більше їм подобався, була доволі значна. Саме це відкриття навряд вражає, адже більшість із нас здогадується, що люди радше готові зробити послугу комусь, хто їм подобається.



Однак цікавим висновком експерименту Рігана було те, що зв'язок між симпатією та поступливістю повністю зникав, якщо Джо давав піддослідному «Кока-колу». Для тих, хто був йому зобов'язаний, не мало значення, подобається їм Джо чи ні; вони відчували зобов'язання віддячити й робили це. Піддослідні, які вказували, що їм не сподобався Джо, придбали таку саму кількість білетів, як і ті, хто зазначив, що він їм подобається. Правило взаємності було таке сильне, що легко переважило вплив чинника, який зазвичай визначає рішення про поступливість, – симпатії до прохача.

Подумайте про наслідки. Люди, яких ми зазвичай недолюблюємо, – недобррозичливі або нав'язливі продавці, неприємні знайомі, представники дивних чи непопулярних організацій – можуть помітно збільшити шанси, що ми зробимо те, чого вони бажають, лише надавши нам невелику послугу, перш ніж про щось попросити. Розгляньмо приклад із недавньої історії. Товариство «Харе Крішна» – це східна релігійна секта з багатотисячним корінням, яка походить з індійського міста Калькутта. Вона досягла апогею розвитку в 1970-х роках, істотно збільшивши кількість послідовників, багатства та майна. Економічне зростання забезпечували різноманітними способами. Найголовнішим і найбільш явним було випрошування пожертв у громадських місцях. На ранніх етапах історії групи у США випрошування внесків запам'ятовував кожен, хто мав із ними справу. Групи голомозих крішнаїтів в обвислих халатах, з обмотками на ногах, вервицями та дзвіночками збирали пожертви на вулицях міста, підспівуючи й підтанцюючи собі в такт.

## ДОСВІД ЧИТАЧА 2.1

Від офісної працівниці зі штату Нью-Йорк

Як корпоративний секретар підприємства в Рочестері, штат Нью-Йорк, я зазвичай працюю в денний час, але одного вечора затрималася допізна, щоб закінчити важливе завдання. Коли я виїздила зі свого паркувального місця, моя автівка посковзнулася на льоду і зрештою застрягла в неглибокому рівчаку. Було пізно, холодно й темно, та й усі колеги вже пішли. Однак поряд проходив працівник іншого відділу й витягнув мене.

Приблизно за два тижні, працюючи над кадровими питаннями, я дізналася, що цей працівник перебуває на межі звільнення за серйозне порушення корпоративної політики. Не маючи уявлення про його моральні принципи, я все-таки заступилася за цього чоловіка перед президентом компанії. Хоч дедалі більше людей висловлюють невдоволення його характером, я досі відчуваю зобов'язання перед тим працівником і бажання за нього заступитися.

Примітка автора: Як і в експерименті Рігана, виявляється, що особисті риси чоловіка виявилися менш важливими для рішення читачки допомогти йому, ніж той простий факт, що він допоміг їй раніше.

Хоча ця практика надзвичайно ефективно привертала увагу, вона не особливо допомагала збирати гроші. Середньостатистичний американець уважав крішнаїтів щонайменше дивакуватими й не поспішав підтримати їх матеріально. Незабаром організація усвідомила глибину проблеми з піаром.

Людам, яких вони просили про внески, не подобалися ані зовнішній вигляд, ані одяг, ані поведінка крішнаїтів. Якби вони належали до звичайної комерційної організації, то рішення було б просте – змінити те, що не подобається загалу. Однак крішнаїти – це релігійна громада, і те, який вигляд мають її учасники, як вони одягаються та діють, частково визначено конфесійними приписами. Релігійні чинники зазвичай стійкі до змін із мирських міркувань, тож очільники крішнаїтів постали перед реальною дилемою. З одного боку, вірування, одяг та зачіски мали значення. З другого боку, доволі негативне ставлення американців до цих речей загрожувало фінансовому добробуту організації. Що було робити секті?

Крішнаїти блискуче впоралися з викликом. Вони змінили тактику збирання грошей так, що прихильне ставлення виявилось зовсім непотрібне. Крішнаїти застосували процедуру, яка використовувала правило взаємності, що, як показало дослідження Рігана, достатньо потужне, щоб подолати антипатію до прохача. Нова стратегія незмінно передбачала збирання внесків у громадських місцях з інтенсивним пішохідним рухом (улюбленим місцем були аеропорти), але тепер перед проханням про пожертву обраному перехожому давали «подарунок» – книжку (зазвичай «Бхагавад-Гіту»), журнал товариства «Назад до Бога (Back to Godhead) чи (дешево та сердито) квітку. Перехожим, які нічого не підозрювали, сунули в руки чи пришпилювали до одягу квіти й у жодному разі не дозволяли повернути їх, навіть якщо перехожі наполягали, що не хочуть цього. «Ні, це наш подарунок для вас», – казав крішнаїт, відмовляючись забрати річ. Застосувавши в такий спосіб силу правила взаємності, щоб вплинути на ситуацію, крішнаїти просили перехожого зробити внесок на користь спільноти. Ця стратегія «спочатку благодійник, тоді прохач» стала надзвичайно успішною для Товариства «Харе Крішна» й дала йому великий економічний зиск, фінансування, права власності на храми, підприємства, будинки, а також 321 центр у США та за кордоном.

До речі, зауважмо, що правило взаємності зрештою втратило корисність для крішнаїтів не тому, що стало менш потужним у суспільному житті, а тому, що ми знайшли способи завадити застосуванню його проти нас. Піймавшись одного разу на гачок такої тактики, чимало подорожніх усвідомили присутність в аеропортах та на вокзалах характерно вбраних жебраків-крішнаїтів, тож змінювали маршрути, щоб уникнути зустрічі, і заздалегідь готувалися відмовитись від «подарунка». Унаслідок цього крішнаїти зазнали серйозних фінансових втрат. У Північній Америці майже 30 % їхніх храмів були закриті з економічних міркувань, а кількість храмових послухників зменшилася з 5000 до 800 осіб.

Санта Крішна

Досягнувши вершини в мистецтві маскуванню, але досі покладаючись на правило взаємності, ці крішнаїти були заарештовані за збирання пожертв без ліцензії. Вони нав'язували льодяники людям, які купували різдвяні подарунки, а тоді просили їх зробити пожертву.

Інші організації також навчилися використовувати силу невеличких подарунків, щоб заохочувати дії, яких інакше не вдалося б досягти. Дослідники громадської думки виявили, що надсилання грошового подарунка (срібний долар або чек на п'ять доларів) у поштовому конверті разом з анкетю істотно збільшує показники заповнюваності опитувальників, порівняно з пропозицією виплатити таку саму суму як фактичну винагороду (Singer, Van Holwyk, & Maher, 2000; Warriner, Goyder, Gjertsen, Horner, & McSpurren, 1996). Справді, одне дослідження показало, що надіслати разом з анкетю про страхування «подарунковий» чек на п'ять доларів було вдвічі ефективніше, ніж запропонувати плату в розмірі п'ятдесяти доларів США за надсилання заповненого опитувальника (James & Volstein, 1992). Так само офіціанти побачили, що цукерка чи жувальна гумка, подана клієнтові разом із рахунком, помітно збільшує чайові (Strohmetz, Rind, Fisher, & Lynn, 2002). Загалом бізнесмени виявили, що клієнти, які прийняли подарунок, готові придбати товари та послуги, від яких вони інакше відмовилися б (Gruner, 1996).

Здається, що соціальну взаємодію «я тобі – ти мені» засвоюють із юних літ. Одна філологиня, учителька п'ятого класу, написала мені про тест на доречне використання минулого, теперішнього та майбутнього часу дієслова, який вона проводить зі своїми учнями. На запитання про майбутній час дієслова у словосполучі «я даю» один заповзятливий юнак написав: «я беру». Цього разу він, мабуть, помилився з погляду граматики, але абсолютно чітко зрозумів важливіше соціальне правило.

Кінець ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию ([https://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=65897953&lfrom=362673004](https://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=65897953&lfrom=362673004)) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.

notes

Примечания

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.)

2

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.

3

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».

4

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).

5

Наприклад, розгляньмо автоматичне бездумне реагування споживачів на стандартний у нашому суспільстві тригер для купівлі – купон на знижку (Zimmatore, 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.

6

Цікаво, що хоч ми часто не застосовуємо комплексного підходу до особисто важливих тем, однак прагнемо, щоб фахівці, з якими консультиуємося – 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 – покласти на фахівця.

7

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).

8

Хай якими здібними експлуататорами видаються ці створіння, їм дає фору жук-хижак. Використовуючи різні тригерні механізми, зокрема запах 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).

9

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).

10

Певні суспільства формалізували правило взаємності як ритуал. Розгляньмо для прикладу «Вартан Бганджі» – інституціоналізований звичай обміну подарунками, традиційний для деяких місцевостей Пакистану та Індії. Описуючи «Вартан Бганджі», Гоулднер (1960) зазначає:

«Важливо, що система ретельно запобігає повному погашенню невиконаних зобов'язань. Так на весіллях гостям на прощання дарують солодоші. Відраховуючи їх, господиня може сказати: «Ці п'ять – ваші», і це означає: «Це виплата за те, що ви мені давали раніше», а потім додає ще трохи, кажучи: «Це мої». Наступного разу вона отримує назад «свої» солодоші, а також додаткову міру, яку згодом поверне» (с. 175).

11

Переклад Михайла Скуратовського. (Прим. перекл.)