

ПЕРЕДМОВА

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

На щастя, попри такий новаторський виклад, мої побоювання не оправдалися, і «Психологію впливу» не затаврували презирством як «популярне» читво¹. Тож у наступних виданнях — зокрема й у цьому — я зберігаю доступний стиль, але додатково подаю посилання на розвідки, релевантні до моїх тверджень, рекомендацій та висновків. І хоча висновки «Психології впливу» унаочнені й посилені інтерв'ю, цитатами та особистими спостереженнями, ґрунтуються вони на чітко контрольованих психологічних дослідженнях.

Коментар до поточного видання книжки «Психологія впливу»

Готуючи це видання «Психології впливу», я постав перед певними викликами. З одного боку, пам'ятаючи про максимум

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

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

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

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

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

ВСТУП

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

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

За якийсь час я, утім, почав усвідомлювати, що, хоч експерименти необхідні, їх недостатньо. Вони не давали оцінити вагу згаданих принципів за межами факультету психології та університетського кампусу. Стало зрозуміло: щоб повністю осягнути психологію поступливості, мушу розширити горизонти досліджень. Треба повчитися

в професіоналів поступливості — людей, які все 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 з дистанції, а ті, які знають, — залишаються у справі та процвітають.

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

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

Найчастіше, однак, дослідження набувало форми включеного спостереження. Включене спостереження — це метод, що деякою мірою перетворює науковця на шпигуна. Приховуючи справжню сутність та наміри, дослідник

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

Один аспект того, що я вивчив протягом трирічного періоду включеного спостереження, був найбільш повчальний. Хоч є тисячі різних тактик, які використовують професіонали поступливості, щоб здобути своє «так», більшість цих прийомів можна зарахувати до однієї з шести категорій.

Кожна така категорія керується основоположним психологічним принципом, що визначає людську поведінку й надає тактикам сили. Книжка структурована відповідно до цих шести принципів. Усі вони — взаємність, послідовність, соціальний доказ, симпатія, авторитет і дефіцит — розглянуті з погляду функціонування в суспільстві; визначено також, як професіонал поступливості може використати їхню величезну силу, вправно вплітаючи ці принципи в запити на купівлю, пожертви, поступки, голоси на виборах чи отримання згоди¹.

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 в сучасному житті в майбутньому зроблять цей вид дедалі повсюднішим. Тому чимраз важливіше для суспільства розуміти, як саме й чому відбувається автоматичний вплив.

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

В інших ситуаціях — скажімо, коли такі стосунки вже сформовані — пріоритетного значення може набувати *зменшення непевності*. Адже дружні зв'язки не конче означають, що повідомлення переконає адресата. Щоб змінити настанови, люди мають бути певні, що їх спонукають до мудрого рішення. За таких обставин, відповідно до моделі Нідерта, варто активно залучати принципи соціального доказу й авторитету — бо свідчення, що соціальна рівня або фахівці сприймають такий вибір позитивно, роблять його на позір розважливим.

Проте навіть у тих ситуаціях, коли дружні стосунки зав'язані, а сумніви — зменшені, закріплення готовності до бажаних поведінкових змін потребує досягнення останньої мети — *мотиваційного стимулу*, який набуває першочергового значення. Так, добрий друг може навести достатні докази, що майже кожен вірить у бажаність щоденних фізичних вправ і що провідні медичні фахівці рішуче підтримують думку про їхній позитивний вплив на здоров'я, але цього може виявитися замало, щоб спонукати мене зайнятися спортом. Тож він матиме рацію, використавши щодо мене принципи послідовності та дефіциту — наприклад, нагадавши мені про мою ж таки давню

публічну заяву щодо важливості здоров'я (послідовність) і про неповторні переваги, яких я позбудуся, якщо втрачу його (дефіцит). Саме таке повідомлення, найімовірніше, спонукає мене перейти від простої готовності діяти до активних кроків щодо практичної реалізації відповідного рішення. А отже, я, певне, таки вставатиму раніше, щоб зазирнути до тренажерної зали.

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

РОЗДІЛ 1

ЗАСОБИ ВПЛИВУ

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

Альфред Норт Вайтгед

Найбільша хитромудрість — простота.

Леонардо да Вінчі

Ця книжка містить результати багатьох досліджень, що спершу видаються приголомшливими, проте їх можна пояснити, зрозумівши тенденції, природні для людини. Нещодавно я натрапив на схожі дані, читаючи опис дослідження, де волонтерам давали напій-енергетик, щоб поліпшити їхні розумові здібності. Одні досліджувані оплачували той напій за роздрібною ціною (1,89 долара), а іншим казали, що — оскільки дослідник зробив гуртову закупівлю — з них тільки 0,89 долара. Відтак усіх учасників просили розв'язати протягом тридцяти хвилин якнайбільше головоломок. Я гадав, що, збадьорившись після знижки, друга група дужче старатиметься й розв'яже більше головоломок. Але ні — сталося навпаки¹.

Такі результати нагадали мені про телефонний дзвінок багаторічної давнини. Мені телефонувала подруга, яка нещодавно відкрила в Аризоні крамничку індіанських прикрас. Жінку аж розпирало від того, що з нею щойно трапилось, тож вона сподівалася, що я як психолог зможу розв'яснити

все. Ішлося про невелику партію прикрас із бірюзи, що їх моя подруга ніяк не могла продати. Туристичний сезон був у розпалі, магазин кишів покупцями, якість виробів із бірюзи відповідала ціні, але все-таки їх не купували. Моя подруга застосувала кілька стандартних крамарських хитрощів, щоб зрушити справу з місця. Вона спробувала привернути увагу до прикрас, розмістивши їх на центральній вітрині, але це нічого не дало. Тоді вона наказала продавцям активно «просувати» саме ці прикраси — і знову не досягла успіху.

Нарешті, увечері, перед тим як поїхати на закупи за місто, моя подруга нашвидкуруч написала старшій продавчині записку, що свідчила про роздратування: «Ціна всього на цій вітрині $\times \frac{1}{2}$ ». Жінка сподівалася просто позбутися остогидлих предметів, навіть попри збитки. Повернувшись за кілька днів, вона здивувалася не тому, що всі прикраси продали. Мою подругу шокував той факт, що завдяки помилці продавчині, яка прочитала в нерозбірливому повідомленні « $\times \frac{1}{2}$ » 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, що коли потрібне докладне пояснення, то доведеться вислухати одну з моїх історій. Насправді ця історія не про мене, а про індичок, і вона стосується етології — відносно нової науки, що вивчає тварин у їхніх природних умовах. Індички — чудові матері, адже вони люблять, опікають і віддано захищають своїх пташенят. Вони проводять більшу частину часу, доглядаючи за пташенятами, гріють їх, чистять та висиджують; однак у поведінці індичок є дещо незвичне. Їхній материнський інстинкт повністю керований єдиним подразником — звуком «чів-чів» молодих індичат. Інші характерні ознаки пташенят, зокрема запах, відчуття на дотик чи зовнішній вигляд, схоже, відіграють у цьому незначну роль. Якщо пташеня видає звук «чів-чів», то мати-індичка піклуватиметься про нього; якщо ні, вона його ігноруватиме, а іноді може навіть убити.

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

КЛАЦ-БАЦ

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

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

Найцікавіший аспект усього процесу — те, як вмикаються ці записи. Наприклад, коли тварина захищає свою територію, саме вторгнення іншої тварини того ж виду стає сигналом увімкнути запис територіальної оборони, виявлений у підкресленій пильності, агресивній та в разі потреби бойовій поведінці. Однак ця система має особливість. Спусковим гачком стає не супротивник як такий, а радше його визначена риса, тобто *тригер*. Часто таким стимулом є лише якась незначна особливість нападника. Іноді це певний відтінок кольору. Експерименти етологів показали, наприклад, що самець вільшанки енергійно атакуватиме пучечок червоного нагрудного пір'я конкурента, так ніби на його територію вдерся супротивник такого самого виду. Водночас той самець майже ігноруватиме ідеальне опудало супротивника без червоного пір'я на грудях. Схожі й результати дослідження іншого виду птахів — синьошийок, для яких, як виявилось, спусковим механізмом територіальної оборони є особливий блакитний відтінок нагрудного пір'я².

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

Цю паралельну форму людського автоматизму влучно продемонстрував експеримент соціальної психологині

Еллен Лангер та її колеги. 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. Лангер продемонструвала цей знаний факт, попросивши про невелику послугу людей у черзі до бібліотечної копіювальної машини: «Вибачте, у мене п'ять сторінок. Чи можу використати ксерокс, бо поспішаю?» Ефективність такого прохання, що містило причину, була майже всеохопна: 94 відсотки запитуваних дозволили зробити копії поза чергою. Порівняйте цей показник успіху з результатами, коли її запит сформульовано так: «Вибачте, у мене п'ять сторінок. Чи можу скористатися ксероксом?» У такому разі погоджувалися лише 60 відсотків запитуваних. На перший погляд здається, що вирішальною відмінністю між двома запитом була додаткова інформація, яку виражали слова *бо поспішаю*. Однак третій тип запитом, який випробувала Лангер, показав, що це не так. Здається, що значення мала не вся послідовність слів, а лише «*бо*». Замість того щоб указати реальну причину, у третьому типі запитом Лангер використовувала сполучник *бо*, а тоді не додавала нічого нового, просто повторюючи очевидні речі: «Вибачте, у мене п'ять сторінок. Чи можу використати ксерокс, бо мушу зробити кілька копій?» Унаслідок цього знову майже всі (93 відсотки) погодилися, не маючи жодної реальної підстави чи нової інформації, яка обґрунтувала б їхню поступливість. Подібно до того, як звук «чів-чів» зумовив автоматичну реакцію індички, навіть коли був чутний від опудала тхора, один сполучник спричиняв автоматичну реакцію досліджуваних, навіть коли їм не запропонували жодної причини для поступливості. *Клац-бац*³.

Хоч деякі додаткові висновки Лангер вказують на наявність багатьох ситуацій, коли поведінка людини не працює в механічний, подібний до вмикання запису спосіб, згадана дослідниця й багато інших науковців переконані, що більшість часу це відбувається саме так, механічно. Наприклад,

подумайте про дивну поведінку покупців крамнички з прикрасами, які накинулися на біжутерію з бірюзи лише після того, як ці вироби були помилково запропоновані за ціну, що вдвічі перевищувала початкову. Єдине пояснення, яке може дати їхній поведінці, неunikно зводиться до *кляц-бац*.

Клієнтами 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. Отже, відпочивальникам, які хотіли придбати «якісні» прикраси, бірюзові вироби видалися ціннішими й бажанішими тільки тоді, коли їхня ціна підскочила. Сама лише ціна була тригером якості, а її стрімке зростання спричинило стрімке збільшення продажів серед спраглих до якості покупців.

ДОСВІД ЧИТАЧА 1.1

Від аспіранта в галузі менеджменту

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

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

Наступного дня ювелір уторопав, що сталося, за-телефонував другові, попросив його повернутися до крамниці й подивитися ще одне намисто. Цього разу він показав новий виріб, зазначивши звичайну ціну — 500 доларів. Другові це намисто так сподобалося, що

він одразу захотів його придбати. Однак, перш ніж перейти до розрахунку, ювелір сказав, що знизить ціну прикраси до 250 доларів як весільний подарунок. Чоловік був у захваті. Тепер він не вважав нову ціну об'язливою, був задоволений і дякував за неї.

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

ШЛЯХ НАЙМЕНШОГО ОПОРУ

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

Хоча покупці, вочевидь, цього не усвідомлювали, але, реагуючи лише на ціну бірюзи, вони шукали найкоротший шлях до прийняття рішення. Замість того щоб максимально обернути ситуацію на власну користь, ретельно дослідивши кожну ознаку цінності бірюзових прикрас, вони

поклалися лише на одну: ту, що, згідно з їхніми уявленнями, асоціюється з якістю будь-якої речі. Покупці розраховували, ніби сама ціна розкаже їм усе, що належить знати. Цього разу хтось прочитав « $\frac{1}{2}$ » як «2», тож розрахунки виявилися хибними. У довгостроковій перспективі в усіх минулих і майбутніх обставинах їхнього життя пошук короткого шляху може вказувати на найраціональніший підхід.

Тепер нам до снаги пояснити приголомшливі результати дослідження, що з нього почато цей розділ, — того, яке показало, що, отримавши напій, буцімто здатний стимулювати аналітичну активність, більше головоломок розв'язали ті, хто заплатив за нього вищу ціну. Експериментатори інтерпретували отримані дані як похідні від стереотипу «дороге = хороше»: досліджувані зазначали, що *очікують* від енергетика за 1,89 долара ліпшого ефекту, ніж від напою за 0,89 долара, а тому прикметно, що такі, нічим не обгрунтовані очікування справдилися. Аналогічний феномен зафіксувало інше дослідження, коли перед слабким електричним розрядом учасникам давали беззаспокійливе. Одній половині досліджуваних оголошували, що той препарат коштував 10 центів за дозу, а другій — що 2,50 долара. Насправді всім давали однакові ліки, але ті, хто вважав їх дорогими, оцінили беззаспокійливий ефект як набагато потужніший⁴.

Насправді автоматична, стереотипна поведінка керує переважною більшістю дій людини, адже в багатьох ситуаціях така форма поведінки найефективніша, а в інших випадках просто необхідна. Ми живемо в надзвичайно складному середовищі, вочевидь, найбільш динамічному й запутаному 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

вати певні штампи та стереотипи, щоб класифікувати речі за кількома ключовими ознаками, а коли спрацює якийсь із тригерів — реагувати не замислюючись.

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

Останнім часом психологи описали низку способів мінімувати розумові зусилля, які ми використовуємо в повсякденних судженнях. Ці способи отримали назву *евристика суджень*. Вони діють майже так само, як і правило «дороге = хороше», сприяючи спрощеному мисленню, яке переважно чудово працює, але робить нас вразливими до випадкових, проте дуже серйозних помилок. Особливо актуальні для цієї книжки приклади евристики суджень у ситуаціях, коли потрібно вірити сказаному або виконувати пропонуване. Розгляньмо, наприклад, одне з правил пошуку короткого шляху: «Те, що сказав фахівець, має бути правдою». Як ми побачимо в п'ятому розділі, у нашому суспільстві поширена тривожна схильність бездумно сприймати твердження та вказівки осіб, які видаються авторитетами з певного питання. Тобто, замість розглядати аргументи й переконуватися (чи ні) саме ними, ми часто ігноруємо їх і дозволяємо себе переконати лише статусу фахівця як «експерта». Тенденція механічно реагувати на один аспект інформації — це те, що ми вище назвали автоматичною реакцією, або принципом *клац-бац*. Натомість схильність реагувати, спираючись на ретельний аналіз усієї інформації, можна назвати *контрольованим реагуванням*.

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

Здається, що в тому разі, коли покладання на *кляц-бац* може бути небезпечне, ми підстеляємо собі соломки. Ми опираємося спокусі вибору й реагування лише на одну (тригерну) частинку доступної інформації, коли проблема важлива для нас особисто. Поза всяким сумнівом, це трапляється часто. Однак це пояснення не видається мені вичерпним. Трохи вище ми дізналися, що люди схильні реагувати контрольовано й продумано лише тоді, коли мають *і* бажання, *і* здатність це робити. Нещодавно мене вразили дані, які свідчать про те, що спосіб і темп сучасного життя не дають нам приймати цілком продумані рішення навіть з багатьох особисто важливих тем. Тобто іноді питання такі



Катастрофічні наслідки «капітанізму»

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

Другий пілот: Схоже, ці покази неправильні.

Капітан: Ні, вони правильні.

Другий пілот: Ох, сумніваюся. *(Семисекундна пауза.)* Гаразд, може, і правильні.

Другий пілот: Ларрі, ми падаємо.

Капітан: Знаю.

(Чути звук зіткнення із землею, від якого загинули капітан, другий пілот і шістьдесят сім пасажирів.)

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.