

# Психологія впливу

Переконуй, впливай, захищайся

Книга стала бестселером за версією  
The New York Times, її перекладено  
30 мовами

Видання рекомендує професор  
Стенфордського університету  
Джеффри Пфеффер

Книга стала класикою для  
переговорників всього світу



**Роберт Чалдині** – професор університету штату Аризона, голова департаменту психології. Один з найбільш цитованих соціальних психологів. Співпрацював з IBM, Coca-Cola, Kodak, НАТО, міністерством юстиції США та іншими організаціями.

## Основна ідея

Що може змусити людину вимовити «так»? Які принципи та найефективніші способи впливу та переконання? Книга Роберта Чалдині, визнаного майстра впливу та переконання, витримала в США п'ять видань, її наклад перевищив три мільйони екземплярів. Вона адресована всім, хто працює з людьми: політикам і бізнесменам, лікарям і юристам, психологам, педагогам, менеджерам, тим, хто через свою діяльність повинен переконувати, тиснути, вчиняти вплив.

### Важелі впливу

Протягом трьох років Роберт Чалдині вів дослідження, присвячене психології поступливості. Він вивчав різноманітні методи отримання згоди та дійшов висновку: хоч їх існує тисячі, насправді більшість з них потрапляє в одну з шести категорій. Кожна з категорій відповідає одному з фундаментальних принципів людської поведінки: взаємного обміну, послідовності, соціального доказу, приязні, авторитету й дефіциту.

У поведінці багатьох тварин можна виокремити так звані механічні моделі. Коли особина зустрічається з деяким сигналом (спусковим гачком), вона поводить себе за певним шаблоном, причому незалежно від обставин, у яких перебуває. Наприклад, материнський інстинкт у індички вмикається, коли вона чує писк індичат. Якщо причепити магнітофон до опудала тхора, яке видає такий звук, індичка реагує на нього так само, як на своє пташеня. Але якщо вимкнути запис, почне атакувати опудало.

Людина багато в чому запрограмована природою, як і тварини. До прикладу, коли нас просять про послугу, ми схильні погодитись, якщо дізнаємось причину. В одному дослідженні гарвардський соціальний психолог Еллен Лангер зверталась до людей, які стоять в черзі до ксерокса. Коли вона казала: «Вибачте, у мене п'ять сторінок. Можна мені скористатись ксероксом, бо я поспішаю?» – 94% відповідали позитивно. У випадку, якщо до-

слідниця не пояснювала причини, погоджувались лише 60%. Але найдивніше те, що 93% казали «так», коли чули: «Можна мені скористатись ксероксом, тому що мені потрібно зробити кілька копій?». Другими словами, спусковим гачком слугували слова «тому що», а саме пояснення не мало великої ваги.

У своїх повсякденних вчинках ми часто спираємося на розумові стереотипи. Це допомагає нам спростити своє мислення, заощадивши час на прийняття стандартних рішень. Проте у багатьох випадках стереотипи ведуть до помилок. Наприклад, багато хто з нас вважає, що дороге – це добре. І в наслідок цього ризикують своїми грошима, роблячи покупки. Також ми схильні довіряти визнаним експертам, авторитетам у своїй галузі (стереотип «якщо це каже авторитетна особа, це правильно»). І пускаємо повз вуха аргументи, які наводять експерти. Хоча, ймовірно, якби пильніше слухали, то відшукали б багацько невідповідностей.

Звісно, ми не діємо автоматично в усіх ситуаціях. «Численні лабораторні дослідження показали, що люди схильні свідомо реагувати на інформацію тоді, коли в них є і бажання, і можливість ретельно її аналізувати», – пише Чалдині.

Пояснює його тезу приклад зі студентами, яким повідомили, що наприкінці навчання їм доведеться скласти новий іспит – з усього пройденого матеріалу. Для однієї групи це було дошкульним, і вона критично

Існує шість фундаментальних принципів людської поведінки: взаємного обміну, послідовності, соціального доказу, прихильності, авторитету, дефіциту. На них ґрунтуються практично всі методи впливу та маніпуляції.

1

Людина багато в чому запрограмована природою: зіштовхуючись із певними сигналами, ми діємо автоматично.

2

## П'ять основних думок

4

Коли ми зробили вибір чи зайняли певну позицію, то будемо прагнути поводитися відповідно до прийнятих на себе зобов'язань та намагатися виправдати раніше прийняте рішення.

Люди свідомо реагують на інформацію, коли вони мають і бажання, і можливість ретельно її аналізувати.

3

Підштовхнути людину до тої чи іншої дії можна, якщо продемонструвати їй, що інші роблять саме так.

5

поставилась до наведених аргументів. А для іншої групи студентів ця новина не мала особливої ваги, адже вони закінчували університет уже цього року. У підсумку вони скористувались правилом «якщо так говорить експерт, значить, це правильно». «Ми починаємо боротьбу зі спокусою автоматично відреагувати на один-єдиний (у ролі спускового механізму) елемент наявної у нас інфрмації, коли постала перед нами проблема є для нас важливою», – пише автор.

Проблема в тому, що для усвідомленої реакції потрібне не лише бажання, а й можливість. А ритм сучасного життя почасти не дозволяє нам вдумливо діяти навіть у тих питаннях, які для нас важливі. І в підсумку ми змушені мислити стереотипами дедалі частіше.

## Принцип обміну

Це може здатися дивним, але у людей є вбудований механізм, який змушує нас відповідати послугою за послугу. У 1976 році один університетський професор провів експеримент: він розіслав різдвяні листівки силі-силенній незнайомих людей. Результат виявився таким: він отримав купу листівок у відповідь. Люди, схоже, не прагнули з'ясувати, хто надіслав їм листівку, а просто автоматично відповідали на цю дію.

Ми бачимо приклади того, як працює принцип взаємного обміну, повсюдно. До прикладу, хитрі продавці можуть «подарувати» нам що-небудь, і ми відчуємо внутрішній порив здійснити покупку. Автор переконаний, що це правило є універсальним. Окрім того, воно діє навіть тоді, коли нам надають послугу, про яку ми не просили. Як наслідок, зменшується наша здатність самостійно приймати рішення, а вибір за нас роблять уже ті, кому ми чим-небудь зобов'язані. І ще одна властивість цього принципу – він може підштовхнути нас до нерівноцінного обміну. Люди, особливо чутливі до несправедливості, готові піти на серйозні поступки, аби відплатити навіть за невеличку ласку.

Правда, у цього правила існує обмеження: якщо послуга була надана у минулому,

поступово бажання відповісти добром на добро слабшає. «Особливо це стосується невеликих позичок, – пише автор. – Схоже, що бажання розплачуватися згодом тане».

Принцип взаємного обміну відкриває дорогу різноманітним маніпуляціям. Наприклад, люди, до яких ви не відчуваєте симпатію, можуть навмисно надати вам якусь послугу, щоб потім з більшою ймовірністю отримати вашу згоду у відповідь на своє прохання. Аналогічним чином роблять члени непопулярних організацій, змушуючи людей робити внески, по суті, проти своєї волі.

Втім, можна використати силу цього принципу й на добро. До прикладу, дослідники, які мають справу з опитуваннями суспільної думки, розсилаючи анкети, з'ясували цікаву закономірність. Якщо до опитувальника одразу додати грошову винагороду (скажімо, чек на \$5), то шанси отримати заповнену анкету в два рази вище, ніж у випадку, якщо пообіцяти нагороду у \$50 після отримання опитувальника.

## Ми часто спираємося на розумові стереотипи, заощаджуючи час на прийняття рішень

Як чинити, якщо принцип взаємного обміну застосовують супротив вас? Для цього геть не обов'язково відмовлятися від будь-яких послуг і пропозицій. Проте варто зберігати свідоме ставлення та робити переоцінку ситуації. Якщо ви зрозуміли, що вас схиляють до купівлі чи надання допомоги шляхом маніпуляції, автор радить: назвіть речі своїми іменами, тобто, не подарунками, а хитрощами. Це допоможе вам відмовити без докорів сумління. «По правді, послуга має йти за послугою, а не за елементом торгової стратегії», – пише Чалдині.

## Принцип послідовності

Від природи людина має прагнення бути відповідним тому, що він уже зробив, і в своїх очах, і в очах оточення. «Щойно ми зробили вибір чи зайняли певну позицію, ми прагнемо вести себе у відповідності з покладеними на себе обов'язками та намагатися виправдати раніше прийняте рішення», – пише про цей принцип Чалдині. Другими словами, ми самі переконуємо себе, що вчинили правильно. Підтверджує цей принцип дослідження, під час якого у людей на іподромі перевіряли ступінь їхньої впевненості у виграші. Після остаточного підтвердження ставок упевненість у правильності свого вибору збільшувалась. Те саме відбувається з виборцями: від моменту потрапляння заповненого бюлетеня в урну впевненість у перемозі їхнього кандидата збільшується. Хоча жодних об'єктивних причин для такої переміни немає.

## Для свідомої реакції потрібне не тільки бажання, але й можливість

Чим зумовлений принцип послідовності? По-перше, коли людина поводить себе згідно з цим правилом, суспільство часто-густо цінує його дужче. По-друге, поводитися так навіть вигідно, адже, прийнявши рішення один раз, ми можемо вже не витратити час та сили на роздуми. У стандартних ситуаціях взагалі можна не думати, як вчинити, а просто пригадати прийняте в минулому рішення та дотримуватися його.

Для людини багато важать зобов'язання, які він узяв на себе. Саме вони запускають принцип послідовності. «Примушуючи вас взяти на себе зобов'язання (тобто зайняти певну позицію), я створюю плацдарм для вашої автоматичної послідовності: ви, незважаючи ні на що, будете прагнути виконати заздалегідь прийняте зобов'язання», – описує цей механізм автор.

Саме тому, коли ми ставимо перед собою цілі письмово, ймовірність досягти їх вище. І з тої самої причини ми ризикуємо потрапити в різноманітні психологічні пастки. «Професіонали поступливості можуть схилити вас взяти на себе якесь зобов'язання, а потім розраховують на певну поведінку з вашого боку. Наприклад, соціальний психолог Стівен Дж. Шерман вигадав спосіб, як збільшити кількість добровольців, які збирають пожертвування для благодійної організації. Він запитував у людей, що б вони відповіли, якби їх попросили витратити три години на збирання коштів для Американської асоціації боротьби з раком. Зрозуміло, багато хто не хотів, щоб його вважали нечуйним, тому відповідали позитивно на це гіпотетичне питання. Коли за кілька днів перед громадянами виступив член цієї організації з уже конкретним закликком, погодилося усемеро більше людей, ніж зазвичай.

Безліч продавців намагається схилити людей до покупки, впливаючи на їхнє прагнення бути послідовним після покладеного на себе зобов'язання. Щоб захиститись від подібних маніпуляцій,

автор рекомендує прислухатися до себе. Іноді наше тіло саме підказує, що нас намагаються обдурити (скажімо, стискається шлунок). А наше серце часто знає, що в минулому ми взяли на себе неправильне зобов'язання (але через принцип послідовності продовжуємо його дотримуватися). Чалдині радить періодично ставити собі питання: «Якби можна було повернути час назад, взяв би я на себе це зобов'язання, знаючи все те, що знаю зараз?»

## Принцип соціального доказу

Суть цього принципу в тому, що ми визначаємо, що є правильним, з'ясовуючи, що інші мають за правильне. Якщо ми бачимо, що інші люди поведуться в певній ситуації якимось чином, то коли робимо так само,

Цей принцип запроваджує зобов'язання, які покладає на себе людина. Потрібно прислуховуватися до свого внутрішнього голосу та не обіцяти, не подумавши.

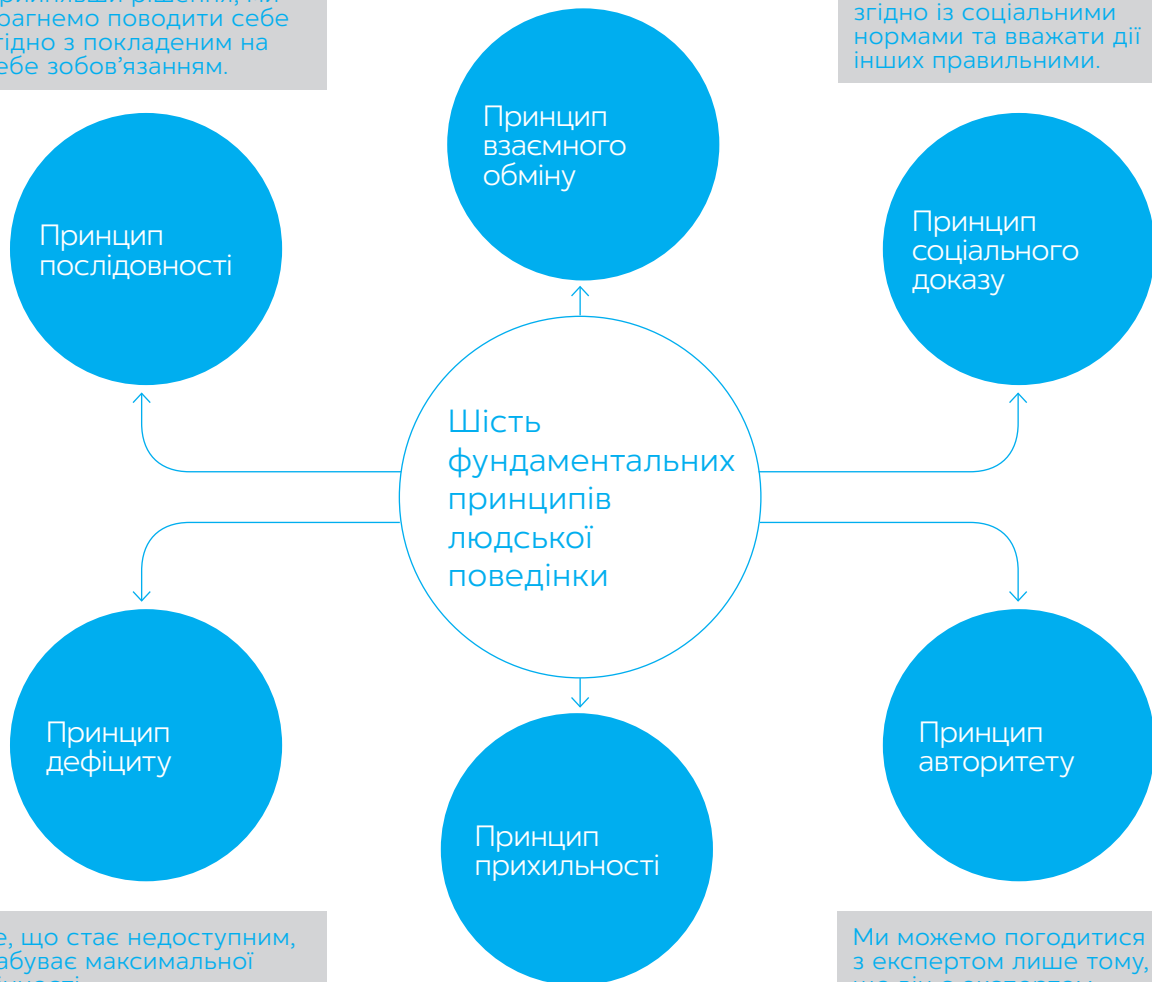
Прийнявши рішення, ми прагнемо поводити себе згідно з покладеним на себе зобов'язанням.

Важливо бути свідомими, оцінювати ситуацію та вміти сказати «ні» без почуття провини.

Людина зазвичай схильна відповідати послугою на послугу.

Людині важко протирічити соціальним нормам. Але, щоб не потрапити на гачок натовпу, завжди потрібно звернути свої рішення з особистим досвідом та власною думкою.

Людина схильна вчиняти згідно із соціальними нормами та вважати дії інших правильними.



Те, що стає недоступним, набуває максимальної цінності.

Ми реагуємо на обмеження чого-небудь посиленням бажання це мати. Опиратися цьому складно. Потрібно зрозуміти, чи дійсно це є таким цінним для нас.

Ми частіше погоджуємося зі знайомим чи близькими людьми, ніж з незнайомцями.

Відмовити людині, яка є нам приємною, дуже важко. Завжди важливо відокремлювати ставлення до людини та пропозицію, яку вона робить.

Ми можемо погодитися з експертом лише тому, що він є експертом, не замислюючись над ситуацією та аргументами.

Не варто наосліп довіряти різноманітним експертам. Вони не завжди є такими. Потрібно ставити якомога більше запитань, і в першу чергу – собі.

Які розумові стереотипи ви використовуєте найчастіше?

1

2

В яких ситуаціях у минулому ви ставали жертвою маніпуляцій?

3

Варто замислитися

Чи дотримуєтесь ви зобов'язань, від яких варто вже відмовитися?

Варто зробити

1

Аналізувати та оцінювати наново ситуації, коли вам здається, що проти вас застосовують маніпуляції.

2

З'ясувати, наскільки ваша оцінка того, що відбувається залежить від оцінки інших людей.

3

Перевіряти, чи не суперечать рішення, прийняті автоматично, фактам та вашим міркуванням.

вважаємо, що діємо правильно. Обґрунтування цього принципу полягає в тому, що коли людина діє згідно із соціальними нормами, зазвичай вона робить менше помилок, ніж коли їм суперечить. Люди – і дорослі, і діти – звикли орієнтуватися на реакцію інших, щоб обрати власну. Саме тому в ситуаціях і гумористичних шоу включають закадровий сміх, щоб спонукати нас сміятися в певні моменти. Підштовхнути людину до тієї чи іншої дії можна, якщо продемонструвати їй, що інші роблять саме так.

Принцип соціального доказу часто використовують у бізнесі та безлічі інших сфер життя. Скажімо, офіціанти на початку вечора можуть покласти кілька купюр на блюдо для чайових. А продавці люблять повідомляти, що товар добре розкуповують. «Не потрібно переконувати нас у тому, що продукт хороший, достатньо лише сказати, що так думає багато хто», – описує це явище автор.

Якщо ви все ще маєте сумнів у дієвості принципу соціального доказу, Чалдині пропонує провести простий експеримент. Встаньте на вулиці в годину пік і впродовж хвилини дивіться на небо. Майже ніхто з тих, хто проходить повз, не повторить вашу дію. Але потім прийдіть на те саме місце з чотирма друзями і зробіть те саме разом. За хвилину до вас приєднається цілий натовп людей. Три соціальні психологи в Нью-Йорку таким чином змусили 80 % перехожих підняти очі до неба.

Найсильніше цей принцип діє на нас, коли ми сумніваємось, коли ситуація здається нам невизначеною. Наприклад, якщо ви не впевнені, що варто надавати комусь допомогу, то з більшою ймовірністю зробіть це, якщо хтось вчинить так само.

Крім того, помічено: якщо чимось схожі на вас люди діють певним чином, то ви відчуваєте бажання наслідувати їхній приклад. Саме цим пояснюються випадки, коли після висвітлення у ЗМІ самогубства кількість таких подій зростає.

Щоб захистити себе від негативного впливу принципу соціального доказу, варто зрозуміти: ніколи не слід повністю довіряти автопілоту. «Нам необхідно час від часу

перевіряти, чи не суперечать рішення, прийняті за допомогою автопілота, об'єктивним фактам, нашому життєвому досвіду, нашим власним міркуванням», – пише автор.

## Принцип прихильності

Як правило, ми схильні найчастіше погоджуватися з тими, хто нам подобається і кого ми знаємо. Відмовити другові набагато складніше, ніж незнайомій людині. Цим часто користуються компанії, які посилаються на рекомендацію будь-кого з ваших знайомих, перед тим, як щось вам запропонувати. А ще продавці намагаються виглядати максимально привабливо, щоб принцип прихильності спрацював на їхню користь. Через що люди викликають у нас симпатію? По-перше, важливу роль відіграє фізична

## Ми визначаємо, що є правильним, з'ясовуючи, що інші мають за правильне

привабливість. На думку соціологів, одна позитивна риса людини здатна затьмарити інші якості у сприйнятті оточуючих. Також дослідження показують, що ми підсвідомо приписуємо привабливим людям цілу низку позитивних властивостей: талант, доброту, розум, чесність. Навіть рішення судді великою мірою залежить від того, як виглядає підсудний!

Якщо обмежити доступ до будь-чого, воно стане більш привабливим і бажаним для більшості.

Другий фактор привабливості – це схожість. «Нам подобаються люди, схожі на нас, – пише автор. – Причому не має особливого значення, про яку саме схожість йдеться, – про схожість думок, особистісних якостей, походження чи стилю життя». Людині, яка хоче від нас чогось досягти, потрібно



лише постаратися стати чимось схожим на нас – і його шанси зростуть.

Третя особливість нашої свідомості – це ставлення до асоціації. Якщо комусь вдасться створити в нашому сприйнятті зв'язок між собою і чимось позитивним, принцип прихильності почне грати на його користь. Саме тому політики прагнуть асоціюватися в очах виборців з образами чесності та непідкупності, а вболівальники прагнуть носити форму своєї улюбленої команди (бажаючи їй перемоги, ми хочемо довести власну перевагу над оточуючими).

Ми часто потрапляємо у ситуації, коли принцип прихильності може нам зашкодити. Наприклад, йдемо в салон купувати машину – і продавець прагне справити на нас найсприятливіше враження. У подібних умовах варто запитати себе: чи не перейнявся я занадто великою симпатією до цієї людини – більшою, ніж варто було б? Якщо відповідь

який вдавав, що отримує електричний розряд, і з якогось моменту починав просити припинити експеримент. Справжня суть дослідження полягала в тому, щоб зрозуміти, коли в подібних умовах учитель зупиниться. Іншими словами, скільки страждань готові звичайні люди заподіяти іншим, якщо це є частиною їхніх обов'язків.

Результати виявилися приголомшливими: близько 2/3 піддослідних збільшували напругу доти, доки експериментатори не наказували їм зупинитися. І практично ніхто не відмовився від участі в експерименті, коли ученя починав просити його звільнити.

У чому причина настільки жорстокого поведіння звичайних людей? Виявилось, що вона полягала у підпорядкуванні авторитету експериментатора. Навіть співчуття учню не перевищило прагнення підкоритися владі.

Цілком можливо, що принцип авторитету обумовлений багатовіковою практикою навіювання членам суспільства думки про те, що так слід чинити. Крім того, повага до експертів часто виникає через те, що вони мають великі знання. На жаль, видимість часто підміняє суть: ми маємо за авторитет людину, яка володіє символами авторитету.

«Як показали дослідження, до індивідів, які мають той чи інший символ авторитету (але не мають при цьому жодних істинних переваг), оточуючі ставляться з великою повагою», – пише Чалдині. У той же час ми не усвідомлюємо, наскільки сильно схильні до впливу символів статусу.

Один письменник передрукував рукопис іменитого автора (книгу Джерсі Косинського «Кроки») і відправив її 28 літературним агентствам і видавництвам через десять років після того, як це видання побачило світ і набуло величезної популярності. На диво, її відхилили всі компанії, навіть Random House, яка видала оригінал!

Щоб не підпасти під вплив помилкового авторитету, корисно ставити собі такі питання: чи справді ця людина є експертом у цій галузі? (Так ми відвернемося від символів статусу.) Наскільки він правдивий? (Це до-

## Людина зробить те, про що її просять, якщо переконається, що інші вчиняють так само

буде позитивною, проаналізуйте, які дії продавця сприяли цьому (скажімо, компліменти вашому смаку). І відокремте людину від тієї пропозиції, яку вона вам робить. Не виключено, що вона виявиться вже не такою й вигідною для вас.

### Принцип авторитету

У 1974 році психолог Стенлі Мілграм провів незвичайний експеримент. Випробуваний мав відігравати роль вчителя, ставлячи учню запитання, і коли той давав хибну відповідь, перший мав бити другого електричним струмом. З кожною наступною неправильною відповіддю сила струму збільшувалася. Насправді роль учня грав актор,

помагає нам замислитися не тільки про компетентність людини, а й про те, чи можна їй довіряти.)

## Принцип дефіциту

Практично кожна людина підпадає під вплив цього принципу. Те, чого бракує, здається найціннішим. І навіть те, що ми раніше не дуже цінували, стане значно ціннішим, якщо його доступність зменшиться. Колекціонери знають, що раритети коштують найдорожче. А іноді зіпсований предмет (як, скажімо, викарбувана однаково з обох боків монета) вважається найбільш цінним, бо другого такого не існує.

Чому так відбувається? Є теорія, яка свідчить: ми реагуємо на обмеження свободи посиленням бажання її мати. Те саме справедливо для товарів, послуг та інформації. Тому, наприклад, якщо сказати, що товар закінчується, можна з більшою ймовірністю його продати. А якщо обмежити доступ до інформації, вона вважатиметься більш цінною та достовірною.

Автор розповідає про одну з подібних хитрощів, які використовували продавці в магазині побутової техніки. Припустімо, подружжя вивчає якийсь прилад із явним наміром зробити покупку, але рішення не ухвалює. Підійшовши до них, продавець каже: «Я бачу, що ви цікавитесь цією моделлю. Це не дивно, адже цей апарат чудовий і ціна добра. Але, на жаль, я продав цю річ іншому подружжю не більше 20 хвилин тому. І якщо не помиляюся, таких моделей більше на

складі немає». Тепер прилад стає ще привабливішим в очах покупців, і вони готові придбати його в той же час. Діставши їхню обіцянку купити, продавець знаходить ще один апарат і продає його їм.

Відчуття дефіциту залучає наші емоції, тому чинити опір йому дуже складно. Однак ми можемо спіймати почуття надмірного

## Часто ми вважаємо авторитетом людину, яка володіє символами авторитету

збудження, яке виникає через зіткнення з обмеженістю чогось. У такому разі варто поставити собі питання: навіщо нам потрібний цей дефіцитний предмет? Заради володіння ним чи його використання? У другому випадку потрібно усвідомлювати, що річ не стає більш красивою (смачною, зручною тощо) лише тому, що є рідкісною.

Описані в книзі принципи необхідні людині, адже автоматичні реакції економлять час за умов стрімкого життя. Тому, на думку автора, не можна дозволяти «професіоналам поступливості» зловживати ними, щоб у нас не було потреби відмовлятися від зручних стереотипів ●●