

Переконання: революційний метод впливу на людей  
Роберт Б. Чалдині

У новій книжці «Переконання: революційний метод впливу на людей» автор, використовуючи поєднання серйозного наукового дослідження і доступності, відкриває секрет ефективного переконання: важливо не те, що саме ви говорите, а момент перед висловленням головної думки. Оптимальне переконання, а момент перед висловленням головної думки. Оптимальне переконання досягається тільки завдяки ефективному попередньому вмовлянню. Не слід змінювати позицію слухача або ставити під сумнів його досвід. Головне – спрямувати увагу аудиторії перед відповідною дією. Автор ілюструє, як спритне перемикання уваги проводить до успішного попереднього вмовлянню, після чого цільова аудиторія готова сказати «так».

Роберт Чалдині

Переконання: революційний метод впливу на людей

© Robert Cialdini, 2016

© Brandon Sullivan, photo, 2016

© Nemiro Ltd, видання українською мовою, 2017

© Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», переклад і художнє оформлення, 2017

Хайлі, Досону і Леі. Мені ніколи не подобалося, коли мною керувало начальство, доки я не став дідусем і мої онуки не відкрили для мене втіху від перебування під їхньою зверхністю

Подяка

Я вдячний багатьом людям, які допомогли цій книзі побачити світ. Насамперед – Бобетт Горден, яка прожила її зі мною від першого до останнього слова й дала змогу скористатися неоціненними перевагами її проникливого розуму, гострого слуху й люблячого серця. Щире спасибі також Дугові Кенріку, Грегові Найдерту, Лінді Демейн, Дженніфер Джордан, Джеррі Аллен і Шарлі Манджер за їхнє прочитання розділів цієї книги й корисні поради. Висловлюю сердечну вдячність Найдзелу Вілкоксоу, який підготував переконливий аналіз тексту і чудові рекомендації; Ендрю Вайту, що показав мені, як можна вдосконалити текст за допомогою інформації з інтернетресурів; Річардові Чалдині й Кетрін Венслі Чалдині, котрі прочитали чорнові варіанти й висловили важливі зауваження; Анні Ропіці, вдумливого читачеві й людині (для якої англійська мова нерідна!), яка

написала ґрунтовний коментар, спонукаючи мене бути передбачливішим і гнучкішим.

Нарешті варто згадати двох майстрів видавничої справи, які заслуговують не лише на мою подяку, але й усіх потенційних авторів; мого агента, Джима Левайна, який став справжнім подарунком долі: він тактовно й розумно спрямовував мене як справжній професіонал; мого редактора у видавництві Simon & Schuster Бена Лонена, який був наполегливим внутрішнім адвокатом цього проекту й джерелом чудових редакторських порад щодо написання книги. Завдяки його допомозі вона вийшла значно кращою.

Мені пощастило заручитися підтримкою цих людей.

Переконання: революційний метод впливу на людей

## Передмова

1946 року В. Х. Оден опублікував вірш, у якому дав безсумнівну пораду: «Не сиди поряд із соціологами і сам не ставай соціологом». Упродовж тривалого часу здавалося, що навіть високопосадовці, відповідальні за ухвалення рішень, надають перевагу інтуїції, власному досвіду та розповідям інших. Хоча в обох випадках довелося змінити ім'я (статистика зараз має назву «аналіз даних», а соціологія – «біхевіоризм»), ці дні вже в минулому.

На зміну їм прийшла ера «ухвалення рішень на підставі фактів» у головних суспільних інститутах – бізнесі, уряді, освіті, обороні та спорті.

Вона високо цінує інформацію аналізаторів даних і біхевіористів. Я не знаю точно, як саме відбулася трансформація у сфері статистичного аналізу, але мені вдалося побачити на власні очі підвищення статусу біхевіоризму під час роботи соціальним психологом і написання книги «Психологія впливу».

Коли «Психологію впливу» було вперше видано 1984 року, вона не справила фурору. Продаж був настільки мізерний, що мій видавець відмовився виділяти кошти на рекламу й просування, пояснивши, що це «гроші, викинуті на вітер». Мало кого цікавила думка соціального психолога про соціальний вплив.

Усе змінилося за чотири-п'ять років, коли обсяг продажу книги почав збільшуватись і, зрештою, досягнув рівня бестселера, на якому й залишається донині. Здається, я знаю, який фактор спричинив цей стрибок – час. Ідея ухвалення рішень, заснованих на фактах, набувала поширення, і «Психологія впливу» надавала цінну інформацію – на основі наукових соціопсихологічних досліджень успішного переконання, – яка раніше не була доступна або принаймні зібрана в одному джерелі.

Два додаткові фактори вплинули на нинішню популярність соціопсихологічного аналізу і відповідно «Психології впливу». Перший із них – виникнення поведінкової економіки, підходу до вивчення економічного вибору людей, який ставив під сумнів, а в деяких галузях замінив класичні економічні уявлення. Незважаючи на те що поведінкова економіка окреслює

власну територію, вона ввібрала в себе певні аспекти соціо-психологічного мислення (наприклад, поширену ірраціональність людської поведінки) та методології (рандомізовані, контрольовані експерименти).

Дехто з моїх колег вважає, що біхевіоральні економісти присвоїли собі їхні заслуги, не покликаючись на наявні, дуже схожі соціопсихологічні дослідження. Я не поділяю цього почуття образи. Хоча й іноді вони переплітаються, але ці збіги не можна назвати всеохопними. Зрештою, біхевіоральні економісти підвищили статус соціальної психології в суспільстві, перейнявши деякі основні її риси й легітимізувавши їх в очах осіб, що ухвалюють рішення.

Був час, усього десять років тому, коли соціальних психологів не запрошували на міжнародні конференції з питань урядової або економічної політики. Проте це в минулому.

Іншим чинником, який вплинув на нинішнє сприйняття соціопсихологічних підходів, стала готовність соціальних психологів представляти результати своєї роботи (і їхню значущість) громадськості. Я б хотів уважати, що «Психологія впливу» допомогла здійснити цей поворот. До виходу у світ названої книги більшість моїх колег не почувалися безпечно як професіонали, пишучи для широкої аудиторії. Власне, якби соціальна психологія була бізнесом, вона стала б відома своїми чудовими науково-дослідними відділами й відсутністю відділу достачання. Ми здійснювали достачання лише один для одного у вигляді статей у наукових виданнях, які навряд чи потрапили б до рук непрофесіоналів. Спостереження правознавця Джеймса Бойля пояснює основну причину цього: «Ви не знаєте, як звучить справжня поблажливість, якщо ви не чули, як академіки вимовляють слово „популяризатор“». Зараз ситуація змінилася. Соціальні психологи, як і чимало інших біхевіористів, спілкуються із ширшим колом громадськості за допомогою дуже авторитетних блогів, статей, відео і книг. Здається, біхевіоризм переживає свій золотий вік.

Мета «Переконання» – доповнити наявну інформацію про біхевіоризм, яку масовий читач вважає незмінно цікавою й важливою для повсякденного життя. Ця книга показує, що саме роблять умілі комунікатори перед тим, як донести повідомлення, щоб воно було сприйняте. Новим елементом у ній є точний вибір моменту. Попередні покоління розуміли: для того щоб забезпечити успіх, варто вжити попереджувальних заходів. Проголошуючи цінність завчасного планування, стародавній китайський військовий стратег Сунь-Цзи заявляв: «Перемоги в кожній битві досягають ще до її початку». Консультантів навчають укладати угоди з клієнтами, спершу отримавши статус «довіреного радника». Дейл Карнегі переконував нас: «Можна завести більше друзів за два місяці, виявляючи до них невдаваний інтерес, ніж за два роки, намагаючись зацікавити їх своєю персоною». Усі ці поради мудрі, але в них є один недолік: вони потребують днів, тижнів або місяців попередньої діяльності.

Чи можна підвищити ефективність не впродовж тривалого часу, а за одну мить перед повідомленням? Така можливість є, і вона має своє обґрунтування. Комунікатори можуть досягти кращих результатів, якщо знатимуть, що саме казати або робити безпосередньо перед своїм зверненням. Марк Тулій Цицерон, римський оратор I ст. до н. е., розумів, як певні тривалі впливи визначають поведінку людей, проголошуючи: «О часи! О звичаї!» Матеріал, наведений у «Переконанні», обстоює ще одне значно швидше й піддатливіше джерело впливу: о мить!

У примітках наведено, звичайно ж, пояснення до тексту книги. Вони містять не лише покликання на відповідні наукові праці, а й додаткову інформацію, що має на меті поглибити знання читачів про матеріал у відповідних напрямках. Тож їх потрібно сприймати, певною мірою, як «досье»[1 – Цю

фразу В. Х. Одена було використано в його вірші «З якою лірою: реакційний трактат для „Таймс“» [Under Which Lyre: A Reactionary Tract for the Times]. Коментар Джеймса Бойла походить із його книги «Загальне надбання: обмеження права на інформацію» [The Public Domain: Enclosing the Commons of the Mind], а твердження Сунь-Цзи і Дейла Карнегі взяті з їхніх класичних творів «Мистецтво війни» і «Як завойовувати друзів і впливати на людей» [How to Win Friends and Influence People] відповідно. Постає захопливе питання: чому поведінкова економіка здатна посилити авторитет соціальної психології серед багатьох осіб, які ухвалюють рішення? На мою думку, це пов'язано з традиційно високим статусом економіки як дисципліни в ділових колах та в уряді. Коли серед лауреатів Нобелівської премії в ширшій дисципліні є особи, яких називають поведінковими економістами (Джордж Акерлоф, Деніел Канеман, Роберт Шиллер, Герберт Саймон, Вернон Сміт), а також є інші, які на неї заслуговують (передусім я маю на увазі Річарда Талера), і коли видається, що поведінкова економіка і соціальна психологія поділяють деякі центральні елементи, перша галузь підвищує репутацію другої.].

Частина 1

Попередне переконання: переміщення уваги на передній план

1

Попередне переконання

Вступ

Певний час я, наче таємний агент, проникав на навчальні програми багатьох професій, покликаних змусити нас сказати «так». Упродовж майже трьох років я конспектував уроки, які проводили майбутнім продавцям автомобілів, фахівцям із прямого маркетингу, рекламодавцям на телебаченні, менеджерам із роботи з клієнтами, представникам добродійних організацій, піарникам і рекрутерам. Моїм завданням було з'ясувати, які практики постійно дають бажаний результат. Тому я відгукувався на оголошення про набір слухачів або домовлявся про присутність на заняттях в інший спосіб, із зошитом у руці, готовий увібрати мудрість, народжену тривалим досвідом роботи у сфері переконання.

На цих програмах слухачам із належним рівнем знань часто дозволяли супроводжувати досвідчених спеціалістів і спостерігати за їхньою роботою. Я завжди охоче використовував цю можливість, бажаючи виявити не лише те, як професіонали зазвичай намагаються досягти успіху, а й те, що роблять найкращі з них. Невдовзі я запримітив одну таку практику, яка змінила мої попередні припущення. Я очікував, що майстри своєї справи більше, ніж їхні колеги, зосереджені на особливостях запропонованої зміни: її ясності, логічності та бажаних характеристиках. З'ясувалося, що це не так.

## Попереднє переконання

Найуспішніші перемовники найбільше уваги приділяли плануванню своїх дій і словам перед висуненням пропозиції. Вони бралися до завдання, як умілі садівники, що знають: навіть найкраще насіння не вкорениться в кам'янистій землі й не дасть щедрого врожаю в непідготовленому ґрунті. Вони ретельно працювали над полем впливу, плануванням і культивуванням, щоб пересвідчитися: ситуації, з якими вони стикаються, підготовлені і запрограмовані на зростання. Звичайно, найкращі фахівці також міркували над тим, що саме запропонувати в таких ситуаціях. Але вони значно рідше, ніж їхні менш ефективні колеги, покладалися на переваги пропозиції в процесі переконання; вони розуміли, що психологічні обставини, за яких її вперше було висунуто, іноді мають таке ж або навіть більше значення.

До того ж у багатьох випадках у перемовників не було можливості впливати на характеристики: запропонований продукт, програму або план створив хтось інший в організації, часто у фіксованому вигляді. Їхнім завданням було якомога ефективніше подати продукт. Для цього комунікатори застосовували прийом, який надавав їм особливої переконливості: перш ніж повідомити інформацію, вони здобували симпатію цільової аудиторії.

Це надзвичайно важливий урок для тих, хто хоче стати переконливішим. Найуспішніші комунікатори досягають успіху завдяки «попередньому переконанню» – процесу, який готує реципієнтів до сприйняття повідомлення перед тим, як його озвучити. Отже, для оптимального переконання потрібне оптимальне попереднє переконання. Але як його досягти?

Відповідь частково передбачає важливий, але недооцінений принцип будь-якої комунікації: те, що ми уявляємо спочатку, впливає на сприйняття людьми подальшої інформації. Зверніть увагу, як незначна процедурна зміна поліпшила показники консультаційного підприємства мого колеги, який мешкає в Торонто. Упродовж багатьох років під час розроблення великого проекту клієнти не погоджувались із ціною, намагаючись отримати 10–15 % знижки. Це було неприємно, каже він, тому що незручно збільшувати бюджет із метою врахування потенційного тиску. Якщо мій колега погоджувався надати знижку, маржа прибутку ставала настільки низькою, що це майже нівелювало зиск від угоди. Якщо ж не погоджувався, то або втрачав замовлення, або отримував клієнтів, із самого початку незадоволених його небажанням обговорити ціну.

Потім, під час одного обговорення пропозицій, колега випадково виявив маневр, завдяки якому назавжди позбавився цієї проблеми. Маневр полягав не в поступовому роз'ясненні та обґрунтуванні кожної статті витрат; колега вже давно відмовився від цього підходу, який приводив лише до ретельного вивчення рахунку. Натомість після своєї звичної презентації і перед тим, як оголосити вартість проекту (\$75 000), він пожартував: «Як бачите, я не зможу просити у вас за це мільйон доларів». Клієнт відвів погляд від письмової презентації й сказав: «На це я можу погодитися!» Упродовж зустрічі вони жодного разу не згадували про винагороду й усе-таки підписали договір. Мій колега стверджує, що ця тактика зазначення явно нереалістичної ціни за свої послуги не завжди забезпечує укладання угоди – є надто багато інших факторів, – але вона майже завжди унеможливує дискусію щодо ціни.

Хоча він відкрив для себе цей прийом випадково, мій друг не єдиний, хто відчув на собі вагомий ефект озвучення й подальшого прищеплення іншим думок про великі цифри. Дослідники встановили, що сума, яку люди готові були заплатити за вечерю, збільшувалася, якщо ресторан мав назву «Студіо 97», а не «Студіо 17»; що прийнятна ціна за коробку бельгійського шоколаду зростала, коли опитаних просили записати дві більші (на

проти вагу меншим) цифри з номера соціальної страховки; що учасники дослідження з продуктивності праці прогнозували більші зусилля та кращий результат, коли дослідження мало номер двадцять сім (на проти вагу номеру сім); і що глядачі оцінювали виступ спортсмена краще, якщо на ньому була майка з вищим номером (на проти вагу нижчому).

Ба більше, потужний вплив вступу не обмежується великими цифрами. Інші дослідники довели, що, після того як студенти малювали кілька довгих ліній на папері, вони називали значно більшу довжину річки Міссісіпі, ніж ті, хто малював короткі лінії. Власне, вплив вступу виходить далеко за межі числових даних: покупці у винному магазині з більшою ймовірністю купували німецьке вино, коли, перед тим як зробити вибір, для них у звуковій системі магазину вмикали німецьку пісню; також вони з більшою ймовірністю купували французьке вино, якщо перед цим чули французьку пісню [2 – Дослідження щодо назви ресторану і номера майки провели Крітчер і Джилович [Cricher and Gilovich] (2007); щодо бельгійського шоколаду – Аріелі, Льовенштайн і Прелеч [Ariely, Loewenstein and Prelec] (2003), щодо продуктивності праці – Свіццер і Снежек [Switzer and Sniezek] (1991), щодо довжини ліній – Оппенгаймер, Лебеф і Брьюер [Oppenheimer, LeBoeuf, and Brewer] (2008), а щодо винного магазину – Норт, Гаргрівз і Мак-Кендрік [North, Hargreaves, and McKendrick] (1997).].

Отже, подальші дії визначає не лише якийсь один конкретний досвід. Це може бути вплив числа, довжини лінії, музики або, як ми побачимо в подальших розділах, короткочасне зосередження на будь-якій із обраних психологічних концепцій. Але, оскільки ця книга насамперед про методи ефективного переконання, на її сторінках переважно розглянуто концепції, які найбільше підвищують ймовірність отримання згоди. Тут важливо звернути увагу на слово «ймовірність», що вказує на неминучі обставини роботи з людською поведінкою – у цій сфері заяви про впевненість викликають сміх. Жодна з практик переконання не спрацюватиме напевно щоразу. Однак деякі підходи можуть забезпечити стаке підвищення шансів отримати згоду. Цього достатньо. Відчутного збільшення ймовірності досить, щоб отримати вирішальну перевагу.

У побуті цього достатньо для того, щоб на наших побажання зважали частіше, навіть якщо йдеться про найбільш непохитну аудиторію – наших дітей. У бізнесі цього досить, щоб організації, які застосовують ці підходи, могли випереджати своїх конкурентів, навіть якщо їхня позиція настільки ж переконлива. Цього достатньо для того, щоб люди, які вмють користуватися цими прийомами, ставали найкращими працівниками компанії.

Візьмімо, наприклад, одного такого працівника (назвімо його Джимом – чому б і ні, адже це його справжнє ім'я). Він працював на компанію, навчальну програму якої я відвідував. Ця компанія виготовляла дорогу теплову пожежну сигналізацію для дому, і Джим був одним із найкращих її торговельних представників. Звичайно, він не щоразу досягав успіху, але ймовірність того, що він повернеться після переговорів із підписаним договором, щомісяця була вища, ніж у його колег. Після початкових теоретичних занять я мав упродовж кількох днів супроводжувати різних торговельних агентів, щоб дізнатися, як вони організують процес продажу. Для цього щоразу потрібно було відвідувати сім'ї, які замовляли презентації.

З огляду на зірковий статус Джима я уважно придивлявся до його методів. Одна тактика здалася мені базовою для досягнення успіху. Перед тим як почати презентацію, Джим створював довірливу атмосферу в спілкуванні із сім'єю. Довіра належить до тих передумов, що допомагають отримати згоду, якщо її досягнуто на час висловлення прохання. Незважаючи на численні наукові доповіді й безліч книг, у яких наведено цю думку й запропоновано

шляхи формування довіри, Джим досягав цього в такий спосіб, про який мені ніде не доводилося читати. Він удавав із себе незграбу.

Послідовність продажу, якої навчали всіх представників компанії, типова для цієї галузі. Після розмови на загальні теми для налаштування дружньої атмосфери потенційним покупцям (зазвичай це були пари) давали письмовий тест із протипожежної безпеки на десять хвилин, щоб показати, як мало вони насправді знають про загрозу пожежі. Після завершення тесту починалася власне презентація: представник компанії демонстрував пожежну сигналізацію і показував клієнтам книгу з поясненням її переваг. Усі відразу занесли книгу в дім й клали її біля себе, щоб використати в потрібний момент. Але Джим робив інакше. Він чекав, доки пара почне виконувати тест, а потім ударяв себе по лобі й казав: «Ой, я забув дуже важливу інформацію в машині, потрібно її принести. Я не хочу переривати тест. Ви не проти, якщо я вийду і потім повернуся до будинку?» Господарі щоразу відповідали щось на кшталт: «Звісно ні. Ідіть!» Часто для цього їм доводилося дати йому ключа від дому.

Я був присутній на трьох презентаціях Джима. Щоразу його «забудькуватість» проявлялась однаково і в той самий час. Коли ми ввечері поверталися до офісу, я запитав у нього про це. Двічі він не хотів давати мені чіткої відповіді, роздратований тим, що я намагаюся дізнатися його професійну таємницю. Але, коли я наполіг, він обмовився: «Подумай, Бобе: кому ти дозволяєш самотійно заходити й виходити з твого дому? Тільки тим, кому довіряєш, правильно? Я хочу асоціюватись у цих сімей із довірою».

Це був чудовий прийом – не зовсім етичний, але чудовий, – тому що втілював один із основних принципів цієї книги: справді впливові слова, речі, які ми кажемо й робимо насамперед, допомагають «попередньо переконати» цільову аудиторію – вони досягають цього шляхом зміни асоціацій із нашими подальшими словами й діями. У сьомому розділі я поясню думку про те, що будь-яка розумова діяльність відбувається у формі асоціацій у межах великої та складної мережі нейронів і що спроби впливу будуть успішними тільки тоді, коли спричинені ними асоціації сприяють змінам.

Тактика Джима є яскравою ілюстрацією. Щоб стати провідним торговельним агентом, йому не потрібно було змінювати характеристики сигналізації, яку він продавав, або логіку, текст чи стиль подання; власне, Джим узагалі не відходив від стандартної презентації. Натомість йому потрібно було тільки досягти асоціації з концептом довіри, після чого інші (надзвичайно позитивні) її аспекти були б пов'язані з ним і з його порадами. Навіть його неоднозначний метод пов'язувати себе з концептом довіри був винятково асоціативним. Джим не заявляв, що є, ймовірно, близьким другом або членом родини, якому надають відкритий доступ до свого дому. Він лише створював таку ситуацію, коли до нього ставилися як до довіреної особи. Слід зазначити, що ця тактика – єдина істотна відмінність, яку я помітив між презентацією Джима і його менш успішних колег. Такою є сила звичайної асоціації.

У цілому є необмежена кількість перших кроків, окрім установлення довіри, які перемовники можуть використати для того, щоб зробити аудиторію сприйнятливою до пропозиції. Ці кроки можуть набирати різних форм, і відповідно вони отримали різні назви від біхевіористів. Їх називають рамками, якорями, підготовкою, налаштуванням або першим враженням. Ми ознайомимося з кожним із них на подальших сторінках книги, де я називатиму їх ключами, тому що вони відкривають можливості здійснювати вплив двома способами.

По-перше, вони просто починають процес, забезпечують відправну точку, вступ до переконливої аргументації.

По-друге, готують ґрунт для переконання, усуваючи наявні перешкоди. Завдяки цьому вони сприяють відкритості думок і для таких переконливих перемовників, як Джим, відчиняють двері, які раніше були завбачливо зачинені [3 - Уявлення про те, що основною передумовою успіху є не рух пробоем, а усунення перешкод, представлено в підбірці повчальних описів, які приписують індуїстському богові Ганеші, «Повелителю початку, Тому, Хто усуває перешкоди». Інші види переконувальних ключів, окрім того що використовує Джим, можуть усувати перешкоду браку довіри. Спочатку підкресливши подібність із аудиторією, навіть хвалькуватий комунікатор посилює довіру і подальшу переконливість (Packard, Gershoff, and Wooten, готується до друку).].

Велика схожість

Від професійних переконувачів я почув один жарт про труднощі, що виникають під час спроб спрямувати потенційного покупця в необхідному напрямку. У ньому йдеться про розмову між торговельним агентом маркетингової фірми й потенційним клієнтом, який хоче продавати нову марку замороженого шпинату.

Клієнт: Чи є у вас досвід продажу нових харчових продуктів?

Торг. агент: У нас великий досвід у цій сфері.

Клієнт: Чи передбачає він досвід продажу заморожених продуктів?

Торг. агент: Так.

Клієнт: А як щодо заморожених овочів?

Торг. агент: За час нашої роботи ми вивели кілька марок на ринок.

Клієнт: Шпинат?

Торг. агент: Так, і шпинат теж.

Клієнт (нахиляючись уперед, напруживши голос від хвилювання): Цілими листками чи... подрібнений?

На бізнес-конференціях цей жарт викликає в професійних переконувачів розуміння й зневажливий сміх. Звичайно, їм ніколи не було смішно, коли так жартували над ними – коли вони втрачали договір або замовлення, тому що потенційний клієнт, зосереджений на одному аспекті відмінності, не помічав загальної картини. Мене завжди дивувала зверхня реакція на останню фразу жарту, адже я помітив, що фахівці в галузі переконання теж виявляють обмеженість у поглядах – не під час зустрічей із покупцями або клієнтами, а під час занять, коли їх готують до цих зустрічей.

Невдовзі після того як під прикриттям почав навчатися на курсах підготовки перемовників, я помітив одну цікаву річ: учасників занять майже завжди запевняли, що до переконання в їхній сфері потрібно підходити інакше, ніж в інших подібних професіях. Коли йдеться про здійснення впливу, робота в рекламі відрізняється від роботи в маркетингу, а робота в маркетингу – від збору коштів; збір коштів



відрізняється від зв'язків із громадськістю; зв'язки з громадськістю – від лобіювання; лобіювання відрізняється від рекрутингу тощо.

Ба більше, наголошували на відмінностях навіть у межах однієї професії. Продаж страхування життя відрізняється від продажу короткотермінових страховок; продаж вантажівок – від продажу легкових автомобілів; продаж в інтернеті або за допомогою електронної пошти відрізняється від продажу в магазинах; продаж товарів – від продажу послуг; продаж фізичним особам відрізняється від продажу компаніям; гуртовий продаж – від роздрібного.

Річ не в тому, що викладачі помилялись, відокремлюючи свою сферу компетенції від суміжних. Однак ця постійна демонстрація унікальності спричинила кілька прогалин у судженнях. Насамперед вони часто звертали увагу на неістотні відмінності. А ще гірше, що, через акцентування на тому, чим відрізняються успішні перемовники, вони недостатньо уваги приділяли іншому, надзвичайно важливому питанню: що в них є схожого?

Такий недогляд здавався мені серйозною помилкою: якби слухачам демонстрували, які методи переконливі в якомога більшому спектрі ситуацій, це допомогло б їм досягати успіху незалежно від того, чи перебувають вони в знайомих або нових обставинах. Якби їх навчали розуміти і використовувати універсальні принципи ефективного переконання, нюанси змін, яких вони намагаються досягти, були б неважливими. Вони б упорались із завданням незалежно від того, чи вплив пов'язаний із гуртовою або роздрібною торгівлею, продажем страхування життя чи страховок із обмеженим терміном, цілого листа або подрібненого[4 – Не лише я дотримуюся такої думки. Наприклад, у своєму інформативному огляді масштабного дослідження стратегій раціонального мислення Майкл Дж. Мобуссен [Michael J. Mauboussin] (2009, 16) робить відступ і доходить висновку, що «найкращі рішення часто зумовлені схожістю». Справді, великий рівень схожості в ситуації часто може бути найхарактернішою її «відмінністю». Джейкоб Ділан висловив цю саму думку (більш витончено, ніж я) у своїй пісні «Difference»: «Єдина відмінність, яку я бачу, – це те, що ти нітрохи не змінився».]

Моею метою під час аналізу комерційних курсів було виявити паралелі між усіма справді найкращими професійними підходами в цій галузі. Упродовж цих майже трьох років основним питанням для мене було: «Завдяки якій спільній рисі ці підходи настільки ефективні?» Нечіткі сліди, які вели до відповіді, здивували мене. Я визначив шість психологічних принципів, які, схоже, постійно використовують успішні підприємства в галузі впливу. Потому дійшов думки, що ці шість принципів – взаємність, симпатія, соціальний доказ, авторитет, рідкісність і послідовність – уособлюють певні універсальні психологічні характеристики переконання, присвятивши кожній із них окремий розділ у своїй попередній книзі «Психологія впливу».

## Велика відмінність

В одній із частин книги «Переконання» я намагався встановити наочний зв'язок із цими принципами, водночас істотно змінивши свій напрямок. Попередня книга мала на меті пояснити клієнтам, як опиратися впливові, який здійснюють на нас у неналежний або в нав'язливий спосіб. Одним із факторів, який підштовхнув мене до написання цієї книги, було те, що, незважаючи на численні видання книги «Психологія впливу» і продаж більшої кількості примірників, ніж я міг собі уявити, до мене зверталось дуже мало організацій із захисту прав споживачів. Проте мій телефон розривався

від дзвінків двох інших категорій зацікавлених: представників компаній, які запрошували мене виступити перед їхніми працівниками, та окремих читачів, які хотіли дізнатися, як стати більш впливовими в щоденному спілкуванні з колегами, друзями, сусідами і членами сім'ї. Було зрозуміло, що багатьох людей цікавить не лише те, як протистояти й опиратися впливу, – ще більше вони прагнуть навчитися переконувати.

На відміну від «Психології впливу», одним із завдань цієї книги є намагання втамувати «голод» зацікавлених людей, урахувавши кілька дієтичних застережень. Перше з них стосується етичності успішного переконання. Той факт, що ми можемо досягати згоди за допомогою психологічних прийомів, не означає, що ми маємо на це право. Ці тактики можуть бути використані як із добрими, так і з лихими намірами. Їх можна застосувати для того, щоб обманювати й відповідно експлуатувати інших. Але їх також можна використати для того, щоб інформувати й відповідно посилювати позиції інших. У тринадцятому розділі наведено пояснення – на додачу до традиційного опису економічних наслідків втрати репутації, – чому організації мають триматися якнайдалі від неетичних практик переконання: ці практики приваблюватимуть і заохочуватимуть працівників, які вважають обман прийнятним і які зрештою обманюватимуть організацію.

Для цієї книги важлива ще й така думка. Хоча матеріал слід щедро ілюструвати особистими прикладами й розповідями, основні факти вимагають наукового підґрунтя. За будь-якої спроби успішно керувати процесом переконання підхід, заснований на наукових даних, надає відчутної переваги. Зазвичай переконання сприймають як невловиме мистецтво, компетенцію кількох людей, що інтуїтивно вміють правильно сформулювати фразу. Але впродовж останніх п'ятдесяти років у вивченні переконання відбулися радикальні зміни, які дають нам усім можливість користуватися цим умінням у такому ж обсязі, як і вродженим майстрам.

Учені з науковою педантичністю підійшли до питання, які повідомлення змушують людей погоджуватися, поступатися й змінюватися. Вони задокументували подекуди разючу відмінність між твердженнями, викладеними в звичайний спосіб, і такими ж твердженнями, висловленими в інший, продуманий спосіб. Окрім практичного значення досягнутого ефекту, отримані результати мають іще один важливий аспект: процес переконання підпорядковується психологічним законам, а отже, схожі процедури можуть мати схожі результати в широкому спектрі ситуацій.

Якщо переконання має свої закони, його, на відміну від творчого натхнення, можна навчитися. Незалежно від того, чи наділені ви вродженим талантом здійснювати вплив, незалежно від вашого розуміння методів і вміння добирати слова можна навчитися науково доведених технік, які дають змогу будь-кому з нас стати впливовішим[5 – Справжнє узгоджене наукове вивчення переконання почалось із запровадженням урядових комунікаційних програм у роки Другої світової війни (Hovland, Lumsdaine, and Sheffield, 1949; Lewin, 1947; Stouffer et al., 1949). Коли при владі були люди, яким ми симпатизували, ми називали ці програми інформаційними, а коли наші опоненти – пропагандистськими.]

Важливою відмінністю від «Психології впливу» є наявність науково обґрунтованих фактів не лише щодо того, що варто казати, щоб переконати когось, а й коли це потрібно казати. Завдяки цій інформації можна навчитися помічати й спостерігати за виникненням сприятливих моментів для здійснення впливу. Також можливо (але з етичного погляду це небезпечно) навчитися створювати – організовувати – такі моменти. Людина, яка вміє слушно обирати час для прохань, порад або пропозицій, досягне чудових результатів незалежно від того, чи вона є спостерігачем, чи сама створює моменти.

Усе визначає час

Мені давно вже час написати цю книгу, яка певною мірою стосується часу; власне, я спізнився з її написанням на кілька років. Я мав намір написати її далеко від свого університету, під час академічної відпустки у відомій школі бізнесу. Гадав, що матиму там можливість спілкуватися з обізнаними колегами, які допоможуть мені проаналізувати важливі питання, а також неперевантажений розклад занять, який дасть змогу знаходити час для написання книги.

Приблизно за місяць до переїзду я обговорював із заступником декана певні аспекти поїздки, які вплинули б на її результативність, – офіс поблизу авторитетних колег, допомога секретаря, телефон, паркування, доступ до бібліотеки, – коли отримав доленосний дзвінок від нього. «Бобе, – сказав він, – у мене добрі новини. Мені вдалось отримати для вас такий офіс, як ви хотіли; їхній комп'ютер навіть потужніший, ніж ви просили; не хвилюйтеся стосовно секретаря, доступу до бібліотеки, дзвінків на далекі відстані – ми про все це подбаємо». Я був вдячний і сказав йому, що дуже ціную його допомогу. Після невеликої паузи він додав: «Ну, ви теж могли б мені дечим допомогти. У нас виникла потреба у викладачеві спеціалізованого курсу маркетингу для студентів програми MBA. Я в безвихідному становищі, і ви дуже мені допоможете, якщо погодитесь на цю пропозицію».

Я знав, що, погодившись на його прохання, втрачу можливість написати заплановану книгу під час поїздки, тому що (1) я ніколи раніше не викладав у школі бізнесу, тобто мені потрібно було засвоїти низку нових педагогічних правил, (2) я ніколи раніше не викладав курс маркетингу, тобто мені потрібно було повністю розробити навчальний план, підготувавши, зокрема, лекції, читання, вправи та іспити, (3) я ніколи не викладав за програмою MBA, тобто вперше в моїй кар'єрі мені потрібно буде приділяти багато уваги питанням, коментарям і запитам найуїдливіших студентів під час педагогічної практики: першому курсу MBA.

Але я все-таки погодився. Я не міг би вчинити інакше, особливо після того, як висловив ширю подяку за все, що цей творець моменту для мене зробив. Якби це прохання прозвучало на день раніше або пізніше, я б міг відмовитись і пояснити йому, що мені потрібно написати книгу під час поїздки. Однак у цей особливий момент обставини склалися по-іншому.

Через те, що він для мене зробив, у мене не було суспільно прийнятної альтернативи відповіді «так». (Залишається тільки радіти, що йому не була потрібна нирка.) Отже, з огляду на вимоги моменту можна було тільки погодитися. І справді, після завершення академічної відпустки, організованої спеціально для того, щоб написати цю книгу, її не було. Члени моєї родини були розчаровані, як і кілька редакторів, і я теж був невдоволений собою.

Попри це, я бачу кілька позитивних моментів у цих подіях. По-перше, у науці переконання було проведено нові інформативні дослідження, які я використав у своїй роботі. По-друге, надзвичайно ефективний маневр заступника декана чудово ілюструє інше важливе твердження цієї книги: практики підготовки до переконання створюють вікно можливостей, але воно аж ніяк не буде відчинене завжди. Переконаний, що зумів би відхилити прохання цього чоловіка, якби він висловив його під час наступного телефонного дзвінка.

Удалий момент. На щастя, окрім канабісу, є багато інших факторів, які посилять поступливість, якщо підлаштовувати під них свої прохання

Doonesbury © 2013. G. B. Trudeau. Використано з дозволу Universal Uclick. Усі права захищено

Через цю тимчасову сприйнятливість, яка є типовою для попереднього переконання, я запропонував концепцію привілейованих моментів. Слово «привілейований» має тут пряме значення – воно стосується особливого, вищого статусу. Однак слово «момент» складніше, тому що воно пов'язане з двома значеннями. Одне з них указує на період, обмежений у часі: у нашому разі це вікно можливостей після «ключа», коли пропозиція має найбільший вплив. Друге значення походить із фізики й стосується унікальної рушійної сили, що може спричинити безпрецедентний рух. Ці два взаємопов'язані виміри: з одного боку – часовий, а з другого – фізичний – здатні викликати надзвичайну зміну в третьому, психологічному вимірі. У наступних розділах, поданих далі стисло, ви дізнаєтеся, як це відбувається[6 – Фізичне вираження моменту походить із робочої потужності важелів, описаної Архімедом, першим видатним математичним фізиком у світі (287 р. до н. е. – 212 р. до н. е.), який проголосив: «Дайте мені важіль і точку опори, і я переверну Землю». Поняття сприятливого періоду (коли слід виконувати дію) ще давніше; воно представлене в давньоогрецькому слові «кайрос» (???????) та в концепції «моменту кайрос», яка виражає мить, коли час і обставини вдало поєднуються. Справді, ушлявлений учитель мистецтва впливу Арістотель наголошував на необхідності правильного вибору моменту під час представлення аргументу. З історичного погляду цікаво, що через неточний переклад і класифікацію науковці відносно нещодавно відкрили для себе переконувальну силу, яку Арістотель у своїй «Риторичі» приписував кайросу (Kinneavy and Eskin, 2000).].

Частина 1. Попереднє переконання: переміщення уваги на передній план

Розділ 2. Привілейовані моменти

У другому розділі пояснено концепцію привілейованих моментів, характерних відрізків часу, коли особа найбільш сприйнятлива до повідомлення комунікатора. У цьому розділі також представлено та обгрунтовано фундаментальну тезу: фактор, який найбільше впливає на вибір особи в певній ситуації, часто не збігається з тим, який пропонує найточнішу або найкориснішу пораду; натомість це той фактор, якому надано більше уваги (тому він привілейований) у момент ухвалення рішення.

Розділ 3. Важливість уваги полягає.. у важливості

У третьому розділі розглянуто й задокументовано основну причину, завдяки якій спрямована увага зумовлює попереднє переконання: схильність людей уважати ідею надмірно важливою відразу після того, як на неї звернуть увагу. Цей розділ досліджує вплив спрямованої уваги на трьох різних

аренах: це ефективний онлайн-маркетинг, позитивні відгуки споживачів та успішні військові пропагандистські кампанії.

#### Розділ 4. Причина – у центрі уваги

У четвертому розділі наведено другу причину, завдяки якій спрямована увага зумовлює попереднє переконання. Так само як фокус уваги створює відчуття важливості, він також викликає відчуття причинності. Якщо люди помічають, що приділяють особливу увагу певному чиннику, вони схильні саме в ньому вбачати причину. Наслідки ефекту «причина перебуває в центрі уваги» для здійснення впливу розглянуто в таких сферах, як вибір номерів лотерейних білетів і самообмова під час допиту в поліції.

#### Розділ 5. «Володарі» уваги 1: атрактори

Якщо посилена увага стає важелем переконання, чи є в інформації такі риси, які автоматично повертають увагу й тому навіть не вимагають особливих зусиль із боку мовця? У п'ятому розділі розглянуто кілька природних «володарів» уваги: сексуальний, загрозливий і відмінний.

#### Розділ 6. «Володарі» уваги 2: магніти

Окрім переваг від повернення уваги до певних стимулів, її утримання також дуже корисне. Мовець, який може повернути увагу слухачів до будь-яких вигідних елементів свого твердження, збільшує ймовірність того, що це твердження не натрапить на спротив у вигляді протилежних думок, які внаслідок цього випадають із поля зору. У шостому розділі наведено певні види інформації, що поєднують початкову силу притягнення із силою утримання: особисто значуща, незавершена й загадкова.

#### Частина 2. Процеси: роль асоціацій

#### Розділ 7. Першорядність асоціацій: я розкриваю зв'язки, отже, я міркую

Після того як увагу спрямовано в напрямку певної концепції, що саме в цій концепції спричиняє зміну реакції? Будь-яка розумова діяльність складається з патернів асоціацій; і спроби впливу, зокрема на основі попереднього переконання, будуть успішними лише тоді, коли ці асоціації сприяють змінам. У сьомому розділі продемонстровано, як мову й зображення можна використовувати для досягнення бажаного, наприклад для поліпшення результатів роботи, позитивнішої оцінки персоналу і – в одному прикладі, вартому особливої уваги, – звільнення людей, узятих у заручники «Талібаном».

#### Розділ 8. Географія переконання: правильні місця, правильні сліди

Існує географія впливу. Як слова й образи, місця також можуть викликати сприятливі для змін асоціації. Таким чином можна задати собі необхідний напрямок руху за допомогою фізичного й психологічного середовища, заздалегідь наповненого сигналами, які пов'язані з нашою метою. Перемовники також можуть досягти своєї мети, перемістивши інших у середовище, у якому є допоміжні сигнали. Наприклад, молоді жінки краще виконують наукові, математичні й лідерські завдання (якщо їх направляють в аудиторію), що містять згадки (наприклад, фотографії) про жінок, які, як відомо, раніше виконали ці завдання.

## Розділ 9. Механізм попереднього переконання: причини, обмеження та корективи

Мовець здійснює попереднє переконання, насамперед привертаючи увагу реципієнтів до концепцій, які узгоджуються – асоціативно – з подальшою інформацією. Але на основі якого механізму? Відповідь пов'язана з недооціненою рисою розумової діяльності: її елементи активуються не просто тоді, коли готові, а тоді, коли вони підготовлені. Дев'ятий розділ вивчає дію цього механізму в таких різноманітних явищах, як вплив рекламних образів, попереднє переконання маленьких дітей у необхідності допомагати іншим, а людей, залежних від опіатів, – дотримуватися терапевтичних приписів, на які ніхто з них не погодився б за інших обставин.

## Частина 3: найкращі практики: оптимізація переконання

### Розділ 10. Шість основних шляхів до зміни: широкі бульвари як коротший шлях

На яких конкретних концепціях потрібно зосередити увагу аудиторії, щоб досягти найпереконливішого ефекту? Увагу потрібно спрямовувати в бік одного з універсальних принципів впливу, розглянутих у моїй попередній книзі «Психологія впливу»: взаємність, симпатія, авторитет, соціальний доказ, рідкісність і послідовність. Є вагома причина для їх поширення та успіху, тому що це принципи, які зазвичай задають людям правильний напрямок під час вирішення певного питання.

### Розділ 11. Єдність перша: бути разом

В одинадцятому розділі наведено додатковий (сьомий) універсальний принцип впливу – єдність. Відомий певний вид єдності – ідентичності, – який найкраще характеризує відносини моделі «ми» і який, якщо перенести його у свідоме під час попереднього переконання, сприяє кращому сприйняттю, співпраці, симпатії, допомозі, довірі й відповідно згоді. У цьому розділі описано перший із двох основних способів побудувати відносини моделі «ми»: представлення ознак генетичної спільності, пов'язаних із родиною та місцевістю.

### Розділ 12. Єдність друга: діяти разом

Окрім об'єднувальної сили спільної генеалогії та географії, відносини моделі «ми» можуть формуватися внаслідок синхронізованих або колективних дій. Коли люди поводяться однаково, вони об'єднуються; а коли такі дії організовані для попереднього переконання, вони породжують взаємну симпатію й підтримку. У дванадцятому розділі наведено приклади більшої допомоги незнайомців, співпраці партнерів по команді, самопожертви серед чотирирічних дітей, дружби між школярами, кохання між студентами та лояльності між споживачами й брендами.

### Розділ 13. Етичне використання: думки перед попереднім переконанням

Ті, хто застосовує підхід попереднього переконання, мають визначити, що саме варто подати безпосередньо перед своїм повідомленням. Але ще раніше їм потрібно вирішити: чи етично застосовувати цей підхід? Часто

представники комерційних організацій у своїх зверненнях ставлять прибуток над етикою. Отже, є підстави хвилюватися, що тактики попереднього переконання, описані в цій книзі, будуть використані неетично. Однак у тринадцятому розділі наведено аргументи проти їх неетичного використання на основі результатів досліджень, згідно з якими ці тактики трьома важливими способами негативно позначаються на прибутках організації.

#### Розділ 14. Подальше переконання: наслідки

Прихильники методу попереднього переконання хочуть не просто досягти тимчасових змін завдяки короткостроковому переміщенню уваги, а й зробити ці зміни сталими. Відповідно в чотирнадцятому розділі наведено біхевіористичні докази на користь двох процедур, які збільшать імовірність того, що початкові зміни закріпляться й триватимуть довго після завершення моменту попереднього переконання.

2

#### Привілейовані моменти

Про це мало хто знає, але я захоплююся хіромантією. Принаймні захоплювався раніше. Замолоду я навчився ворожити по руці, щоб «розтоплювати кригу» на вечірках. Зрештою, я покинув цю справу, бо варто було мені почати ворожити, як формувалася черга з охочих, перекриваючи мені доступ до змістовних розмов і буфету.

Однак за ці кілька років я дізнався одну важливу річ про хіромантичну інформацію, яку я надавав: вона майже завжди була правильною. Мої партнери по ворожінню – здебільшого незнайомці – були вражені точністю, з якою я описував їхні риси. «Усе правильно! – казали вони. – Як ти міг це побачити?» Я навчився ухилятися від пояснень за допомогою вдаваної усмішки знавця, адже, якщо чесно, і сам був уражений.

Зараз мене це не дивує. Можливі два загальні пояснення, чому мої здогадки часто були правильні. Перше з них пов'язане з паранормальними механізмами, які повністю освоїти може лише невелика група людей; друге ґрунтується на цілком нормальних процесах, доступних будь-кому. Одна лінія думки – гра слів випадкова, чесно – припускає зв'язок між лініями руки людини та її характером, минулим і майбутнім. Схожі пояснення часто пропонують прихильники різноманітних паранормальних систем. Окрім фізичних аспектів руки, ці системи можуть базуватися на будь-чому: розташуванні зірок, аурах тіла або опуклостях черепа.

Звичайно, ці відмінності важливі для тих, хто проголошує, наприклад, кращу прогнозувальну здатність опуклостей, ніж аур. Однак розбіжності у ввідних даних неважливі. Щоразу нас запевняють, що фахівець може дізнатися про наш характер, минуле й перспективи на основі певної інформації з системи. Я сумніваюся, що мої досягнення в хіромантії можна пояснити за допомогою паранормальних явищ. Щоразу, коли ці системи піддають ретельному вивченню, вони зазнають фіаско [7 – Численні скрупульозні дослідження паранормальних формулювань в описі людей дійшли спільного висновку: ці методи не мають жодного переконливого підтвердження (Blackmore, 1987, 1996; Charpak and Broch, 2004; Hyman, 1989, 1996; Reichart, 2010; Shermer, 2002; 2003; Wiseman, 1997)]. Щоб переглянути гумористичне відео про ясновидців, пройдіть за посиланням

[www.youtube.com/watch?v=aSR-uefPmME](http://www.youtube.com/watch?v=aSR-uefPmME); ознайомитись із аналітичним поглядом можна за посиланням [www.youtube.com/watch?v=ZAI2f3vnWU](http://www.youtube.com/watch?v=ZAI2f3vnWU).]

Надприродна в'ідливість. Як я дізнався за час практикування хіромантії, іноді паранормальні методи бувають надзвичайно точними

© 2013 Bizarro Comics. Поширено King Features Syndicate, Inc.

Коли я розшифровував лінії на руках, то помітив беззаперечні ознаки помилковості характеристик, отриманих за допомогою паранормальних методів. Мене зацікавили мої успіхи в хіромантії, і тому я вирішив перевірити деякі елементи цієї системи: наприклад, іноді я читав лінію серця так, наче це була лінія розуму. Жодні зміни в чітко окреслених практиках не впливали на мої успіхи. Зокрема, незалежно від того, дотримувався я належної процедури виявлення «таємної зони сумніву» в моїх піддослідних чи ні, вони зазвичай на це винувато кивали головою.

Одного разу я почувався непевно на вечірці, на якій майже нікого не знав. Оскільки спілкування з незнайомцями – одна з моїх таємних зон сумніву, я почав ворожити по руках, щоб уписатися в товариство. Я навіть двічі ворожив власникові будинку: на початку вечірки й трохи пізніше, коли він повернувся після кількох випитих склянок і захотів дізнатися більше. Під час першого ворожіння я відігнув його великий палець і сказав: «Знаєш, я можу сказати, що ти дуже впертий чоловік». Під час другого ворожіння, відігнувши його великий палець, я сказав: «Знаєш, я можу сказати, що ти дуже гнучкий чоловік». Після обох цих протилежних описів він на мить замислювався і погоджувався, що мої слова цілком відповідають дійсності.

Що ж відбувалося? Як мої тлумачення могли здаватися точними незалежно від того, що (у межах розумного) я описував? Критики паранормального пропонують стандартне пояснення: хіроманти, астрологи або френологи (люди, які вивчають опуклості черепа) описують настільки поширені характеристики – наприклад, упертість і гнучкість, – що майже кожен може виявити їх у собі. Без сумніву, ця думка слушна, але вона не повністю пояснює загадку. Якщо людям настільки легко помітити за собою схильність до впертості та гнучкості, то чи не мають ці протилежності врівноважувати одна одну після нетривалих роздумів? Коли я назвав власника будинку впертим чоловіком, чому він не заперечив мені тоді, усвідомлюючи свою гнучкість? Чому він помітив наявність лише тієї риси, яку я озвучив, у той момент, коли я її озвучив?

Не покус, а фокус

Відповідь пов'язана зі звичною операційною тенденцією, здатною кардинально змінити рішення людини. Скажімо, на вечірці я трохи відігнув ваш великий палець і, проаналізувавши його опір і вигин, повідомив, що ви «дуже вперта людина, яка не дозволяє, щоб її спрямовували в тому напрямку, у якому вона не хоче йти». Я б сфокусував вашу увагу на такій



риси, як упертість, і створив би психологічне русло, яке має на меті підтвердити мою правоту нечесним способом.

Ось як це працювало б: щоб перевірити, чи я маю рацію, ви б автоматично почали шукати в пам'яті ті випадки, коли поводитися вперто – лише такі випадки, – і ви майже гарантовано знайшли б такий випадок, адже непіддатливість тискові є поширеним особистісним недоліком. Якби ви й далі продовжили цей упереджений пошук, то знайшли б інші подібні приклади. Напевно, впізнавши себе й кліпнувши очима, ви б подивилися на мене й підтвердили мій здогад.

Тепер уявіть, що я назвав вас «дуже гнучкою людиною, яка, отримавши більше інформації, готова враховувати її й пристосовуватися до конкретних обставин». Цього разу я б зосередив вашу увагу на протилежному й створив би інше русло. Воно було б улаштовано таким чином, щоб ви пригадали випадки, коли радо сприймали зміни. Після цього настільки ж упередженого пошуку ви, імовірно, подивилися б на мене, заявивши, що мої слова про вашу фундаментальну гнучкість цілком відповідають дійсності.

Є причина, через яку ви схильні повестися на цей трюк. Вона має незграбну наукову назву «стратегія позитивного тесту». І полягає ось у чому: установлюючи ймовірність певної ситуації, люди радше шукають аргументи «за», аніж «проти»; підтвердження ідеї, а не її спростування. Легше зафіксувати наявність чогось, ніж його відсутність. Видатний автор детективів сер Артур Конан Дойл ураховував цю тенденцію під час створення абсолютно неординарного стилю мислення Шерлока Голмса. Незрівнянний Голмс завжди зосереджувався не тільки на тих речах, які відбулися, а й на тих, які не відбулися. Пригадайте, як в одній із найпопулярніших історій («Звіздочолий») Голмс розуміє, що крадіжку скоїв хтось зі своїх (її не міг скоїти незнайомец, якого затримала поліція), тому що в момент злочину сторожовий пес не гавкав. Його менш інтелектуально дисциплінованим колегам, які звертали увагу тільки на наявність доказів, а не на їхню відсутність, ніколи не вдавалося досягти такого рівня дедукції.

На жаль, і ви, і я, і майже всі інші в цьому плані потрапляємо в «суб-голмсівську» категорію. У пісні Джиммі Баффетта колишній дівчині потрібно повідомити (у п'яти різних випадках!), що відсутність чогось одного може означати наявність чогось іншого: «If the phone doesn't ring, it's me» («Якщо телефон не дзвонить – це я») [8 – Ця відома розмова відбулася між Голмсом та інспектором Скотланд-Ярду Грегорі, який знайшов численні докази причетності заарештованого ним незнайомця: Грегорі: Чи є ще щось, на що ви хотіли б звернути мою увагу? Голмс: Дивна поведінка собаки вночі. Грегорі: Собака нічого не робив уночі. Голмс: Саме це й дивно. Спонтанну схильність людей приділяти більше уваги подіям, ніж їх відсутності, можна помітити на різних прикладах. Зауважте, що вразливість до упереджень виникає навіть у межах добре продуманих ходів гресмейстерів (ускладнюючи для них гру) (Bilalic, McLeod, and Gobet, 2010). Інші приклади того, як ці упередження шкодять ухваленню рішень і як одна видатна людина, математик Абрагам Волд, зрозуміла це й опанувала їх див. за посиланням [dangreller.com/the-dog-that-didnt-bark-2](http://dangreller.com/the-dog-that-didnt-bark-2). Справді, підхід, якого дотримувалися Голмс і Волд, характеризує стиль збору інформації інших видатних людей. Візьмімо, наприклад, засновника Facebook Марка Цукерберга, головний операційний директор якого Шеріл Сендберг зазначила: «Коли ви розмовляєте з Марком, він слухає не лише те, що ви кажете, а й те, чого ви не сказали». Мало кого з нас можна так описати. Можливо, це якимось пов'язано з тим фактом, що мало в кого з нас до тридцятого дня народження було понад \$30 млрд чистих активів.]

## Визначення мети

Якби я запитав у вас, наприклад, чи ви незадоволені своїм соціальним життям, з огляду на вашу природну схильність шукати підтвердження, а не спростування ймовірності, ви б знайшли більше доказів цього твердження, ніж якби я запитав, чи ви ним задоволені. Таким був результат, коли в Канаді в членів вибірки запитали (опитування щодо), чи задоволені вони своїм соціальним життям, чи ні. Ті, у кого запитували, чи вони незадоволені, були більш схильні знаходити підстави для невдоволення; відповідно ймовірність того, що вони вважатимуть себе незадоволеними, була на 375 % вищою.

Із цієї інформації можна зробити кілька висновків. По-перше, якщо опитувач хоче лише знати, чи ви чимось незадоволені – товаром, обраним представником або політикою уряду, – будьте пильні. Також остерігайтеся тих, хто запитує, чи ви задоволені. Такі односторонні запитання можуть змусити вас неправильно окреслити й сформулювати вашу позицію. Я б порадив відмовитися брати участь в опитуваннях, що використовують такі упереджені запитання. Значно кращі дослідження – ті, які використовують двосторонні запитання: «Наскільки ви задоволені або незадоволені цією торговою маркою?», «Ви оцінюєте роботу мера на своїй посаді задовільно чи незадовільно?», «Наскільки ви погоджуєтесь або не погоджуєтесь з політикою держави щодо Близького Сходу?» Такі запитання заохочують вас визначити своє ставлення неупереджено [9 – Канадське дослідження серед студентів коледжу провели Кунда та її команда [Kunda et al.] (1993). Щоб ознайомитися з оглядом інших численних експериментів, які демонструють поширене використання стратегії позитивного тесту і нашу майже автоматичну тенденцію шукати підтверджувальні гіпотези, див. Klayman and Ha (1987); Lilienfeld, Ammirati, and Landfield (2009); Nickerson (1998) і McKenzie (2005). Мої рекомендації унікати опитувань із односторонніми запитаннями ґрунтуються на даних про їхню оманливість. Наприклад, у класичному дослідженні, проведеному Шуманом і Прессером [Schuman and Presser] (1981), у групи американців запитали: «Якщо цієї зими виникне значний дефіцит палива, чи потрібно буде, на вашу думку, ухвалити закон, який зобов'язуватиме громадян зменшити обігрів домівок?» у 38,3 % підтримали цю ідею. Але коли дослідники збалансували це запитання за допомогою фрази: «Чи ви проти такого закону?», лише 29,4 % членів схожої вибірки підтримали цю ідею.]

Значно більше занепокоєння, ніж інтерв'юери, які своїми навідними запитаннями підштовхують вас до не зовсім точної особистої позиції, викликають ті з них, які за допомогою цього прийому використовують вас у власних інтересах у цей – привілейований – момент. Рекрутери сект часто починають залучати нових членів із запитання, чи вони почуваються нещасливими (а не щасливими). Раніше я думав, що цей вибір слів має на меті лише виявити тих осіб, яких глибоке особисте незадоволення спонукає до радикальних змін, необхідних сектам. Але зараз я переконаний, що запитання: «Чи почуваєтеся ви нещасливими?» – більше, ніж інструмент оцінювання. Це також метод залучення нових членів, який підтасовує карти, надмірно зосереджуючи увагу людей на їхньому незадоволенні. (Насправді сектам не потрібні незадоволені, вони шукають урівноважених людей, позитивний і наполегливий підхід яких можна використати в інтересах секти.) Як показують результати дослідження, проведеного в Канаді, коли вибір слів у запитанні підштовхує людей замислитися про негатив, вони частіше вважають себе нещасливими. Після такого зізнання в момент, підлаштований у нечесний спосіб, рекрутерів секти вчать відповідати: «Якщо ви нещасливі, мабуть, ви хочете це змінити?» [10 – Коли я лише почав систематично вивчати тему переконання і соціального впливу, то працював винятково в університетській лабораторії. Там я проводив ретельні

експерименти, намагаючись з'ясувати, чому деякі види повідомлень особливо ефективно змінюють ставлення і дії реципієнтів. Я продовжую цінувати цей вид роботи, хоч і не обмежуюся ним, бо зрозумів, що наукові дослідження – не єдине цінне джерело інформації про процес впливу. Як я зазначив у першому розділі, великий масив такої інформації є в практиках професійних переконувачів – це можуть бути рекламодавці, продавці, закупівельники або збирачі коштів. Іноді я аналізував їхні підходи, проникаючи на відповідні навчальні програми, щоб побачити їхню роботу на власні очі. Але є один вид переконувачів, що особливо інтригує, – рекрутери сект, підходи якого я ніколи не намагався дослідити зсередини. Хоча деяким дослідникам і вдалося це зробити (наприклад, Galanti, 1993), є надто багато розповідей про людей, які потрапляли в сектантські середовища через допитливість і не повертались із них. Тому мої дані в цій сфері походять переважно з інтерв'ю і звітів колишніх членів сект і рекрутерів, охочих обговорити прийоми переконання, які використовували самі, і ті, що використовували проти них (Hassan, 1990, 2000; Kent and Hall, 2000; Lalich, 2004; Singer and Lalich, 1995). Інформацію, отриману з цих особистих відповідей і звітів стосовно улюблених тактик вербування і утримання членів у секті, можна знайти в праці Альмендроса, Чалдіні і Голдстайна [Almendros, Cialdini, and Goldstein] (готується до друку). Щоб отримувати постійно оновлювану інформацію на цю тему, див. веб-сайт Міжнародної асоціації вивчення сект ([www.icsahome.com](http://www.icsahome.com)) та її академічний журнал *International Journal of Cultic Studies*.]

Звичайно, методи залучення сектою нових членів породжують провокаційні історії. Однак сектанти, зокрема рекрутери, відомі своєю здатністю вводити себе в оману; можливо, ефективність цих прийомів – теж самообман. Які беззаперечні докази того, що дія цих штучно створених моментів не обмежується тимчасовою і неістотною зміною самосприйняття? Чи може переконувач за допомогою цього моменту вплинути на готовність іншої людини зробити, надати щось справді цінне або поступитися ним?

Товарознавці надзвичайно цінують інформацію про споживачів. Прихильники маркетингових досліджень стверджують, що вони виконують важливу функцію – надають продавцям дані, необхідні для задоволення потреб покупців. І так уважають не тільки вони. Прибуткові комерційні організації усвідомлюють переваги якісної інформації про побажання й потреби своїх чинних або потенційних клієнтів. Власне, найкращі з них постійно витрачають чималі суми на те, щоб з'ясувати деталі.

Проблема, з якою стикаються ці організації, полягає в тому, що нас не цікавить участь у їхніх опитуваннях, фокус-групах і дегустаціях. Навіть за наявності вагомих заохочень на зразок грошових виплат, безкоштовних товарів чи подарункових сертифікатів відсоток людей, які погоджуються на співпрацю, буває низьким, на жаль, для дослідників ринку, адже вони не можуть бути певні, що зібрані ними дані відображають настрої більшості членів цільової групи. Чи можуть вони усунути цю проблему, запитуючи інформацію про споживачів у момент після спеціального одностороннього запитання?

Розгляньмо результати експерименту, проведеного дослідниками комунікації Сенном Болканом і Пітером Андерсенем, які підходили до людей і просили допомогти їм із опитуванням. Ми всі опинялись у схожій ситуації, коли в торговельному центрі або в супермаркеті нас зупиняв маркетолог із папкою в руках і просив приділити йому кілька хвилин. Як і в ситуації з типовим інтерв'юером у торговельному центрі, результати цих дослідників були необнадійливі: лише 29 % погодились взяти участь в опитуванні. Але Болкан і Андерсен вирішили, що вони можуть отримати згоду від більшої кількості людей, не вдаючись до значних виплат, як часто змушені робити маркетологи. Вони зупинили другу вибірку і почали спілкування з фрази-ключа: «Чи вважаєте ви себе послужливою людиною?» Після нетривалих

роздумів майже всі відповідали «так». У цей привілейований момент – після того як реципієнти підтвердили для себе й публічно заявили про свою послужливість – дослідники переходили в наступ і просили допомогти їм із опитуванням. Цього разу зголосилося 77,3 %.

У десятому розділі ми розглянемо конкретний психологічний механізм (прагнення до послідовності), який допоміг більше ніж удвічі підвищити ймовірність отримання згоди за цих обставин. Поки що зробимо загальніший висновок, який є основною тезою цієї книги: часто фактором, який найбільше впливає на вибір людини в певній ситуації, є не той, який пропонує найкращу пораду, а той, якому надано особливу увагу (а отже, привілей) у момент вирішення якогось питання.

Це розуміння допомагає нам зовсім по-іншому подивитися на процес здійснення впливу. Упродовж більше ніж тридцяти років, які я присвятив вивченню способів, як переконати людей зробити вибір або змінитися, моє мислення підпорядковувалося панівній науковій моделі суспільного впливу. Вона пропонує таке: якщо ви хочете змінити поведінку іншої людини, потрібно спочатку змінити певну рису цієї людини, щоб вона відповідала цій поведінці. Якщо ви хочете переконати людей придбати щось незнайоме, наприклад новий бренд газованих напоїв, потрібно працювати над тим, щоб змінити їхні уявлення, ставлення або досвід таким чином, щоб вони захотіли придбати цей товар. Ви можете спробувати змінити їхнє уявлення про цей напій, повідомивши їм, що він випереджає інші бренди за популярністю; їхнє ставлення, пов'язавши його з якимось улюбленцем публіки; або їхній досвід, пропонуючи їм безкоштовні зразки в супермаркеті. Незважаючи на численні підтвердження ефективності цього підходу, стає зрозуміло, що існує альтернативна модель суспільного впливу, яка пропонує інший шлях до успішного переконання.

Чи достатньо ви азартні, щоб спробувати революційну модель впливу?

Згідно з цим нетрадиційним підходом – спрямування уваги, – для того щоб досягти бажаної дії, не потрібно змінювати уявлення, ставлення або досвід іншої людини. Не потрібно взагалі нічого змінювати, окрім того що посідає головне місце в думках людини на момент ухвалення рішення. У нашому прикладі з новим газованим напоєм це може бути той факт, що в минулому ця особа хотіла розглянути нові можливості. Факти на користь цього процесу можна знайти в продовженні дослідження Болкана та Андерсена, яке довело, що маркетолог може значно збільшити свої шанси знайти учасників опитування, якщо він починатиме з певної фрази-ключа – запитуватиме людей, чи вважають вони себе послужливими.

У додатковому дослідженні вчені встановили, що можна також збільшити готовність спробувати незнайомий товар, якщо починати зі схожої, але трохи відкоригованої фрази-ключа – цього разу в людей запитували, чи вони вважають себе азартними. Товаром був новий газований напій, і опитаним потрібно було вказати свою електронну адресу, на яку їм надішлють інструкції для отримання безкоштовного зразка. Половину учасників зупиняли й пропонували надати свою електронну адресу для цієї мети. Більшість відмовилася – лише 33 % погодилися надати контактні дані. В інших піддослідних спочатку запитували: «Чи вважаєте ви себе азартною людиною, яка любить експериментувати?» Майже всі відповіли «так», після чого 75,7 % надали свої електронні адреси [11 – Критик може запропонувати інше пояснення результатів Болкана і Андерсена [Bolkan and Andersen]: можливо, їхні піддослідні погодилися надати свою електронну адресу не через тимчасове посилення відчуття азартності, а тому, що в них відбулося

вербальне спілкування з дослідником (за допомогою обміну запитаннями й відповідями); унаслідок цього вони почали прихильніше ставитися до нього і до його подальших пропозицій. Така думка має право на існування, бо, згідно з отриманими даними, опитувачі, які перед озвученням прохання вступають навіть у нетривалу розмову, досягають більшого успіху (Dolinski, 2001). Однак третій експеримент, проведений Болканом і Андерсеном [Bolkan and Andersen], доводить, що це припущення не пояснює виявленого ними базового ефекту. У цьому останньому дослідженні вони роздали флаери студентам, які вивчали курс комунікації. У цих флаерах містилося прохання вказати свою електронну адресу тим студентам, які хочуть дізнатися, як отримати безкоштовний зразок нового газованого напою. Дехто з цих студентів отримав флаери без запитання про їхню азартність; як і варто було очікувати, вони викликали незначний інтерес – лише 30 % студентів надали свою адресу. Для іншої частини групи вгорі флаера було надруковано одностороннє запитання: «Чи вважаєте ви себе азартною людиною, яка любить пробувати щось нове?» Це спричинило значну відмінність: 55 % цих студентів указали свої контактні дані без жодного впливу попередніх розмов. Щоб ознайомитись із детальним описом цих трьох досліджень, див. Bolkan and Andersen (2009). Вивчення присутності виборців виявило прихований фактор, який максимально посилює вплив таких односторонніх запитань: потрібно запитувати про очікуваний образ, а не про очікувану дію. Напередодні двох різних виборів у США дослідники телефонували зареєстрованим виборцям і запитували в них про їхній намір голосувати, використовуючи запитання про їхню ідентифікацію себе як виборців (наприклад, «Наскільки важливо для вас бути виборцем на прийдешніх виборах?») або про голосування («Наскільки важливо для вас проголосувати на прийдешніх виборах?»). Хоча обидва ці переконувальні ключі збільшили присутність наступного дня, той, що встановлював зв'язок із бажаним самосприйняттям виборця, був ефективнішим на обох виборах (Bryan et al., 2011).].

Дві риси цього дослідження здаються мені особливо цікавими. По-перше, з усіх, кого запитали, чи вважають вони себе азартними, 97 % (сімдесят осіб із сімдесяти двох) дали ствердну відповідь. Думка про те, що майже всіх можна назвати азартними, – смішна. Але, коли людям ставили одностороннє запитання про те, чи належать вони до цієї категорії, майже всі вони так себе описували. Настільки великою є сила стратегії позитивного тесту і настільки обмежене бачення вона продукує. Як свідчать факти, цей процес може значно збільшити відсоток людей, які вважають себе азартними, послужливими або навіть нещасливими. Ба більше, хоча цей обмежений погляд є тимчасовим, він має неабиякі наслідки. Упродовж переконливого привілейованого моменту він робить людей уразливими до супутніх прохань. Це підтверджують результати, отримані вченими, і діяльність рекрутерів сект.

Інша примітна риса експерименту з газованими напоями полягає не в тому, що просте запитання схилило людей до певного вибору, а в тому, що цей вибір був потенційно небезпечним. Протягом останніх років усі експерти невпинно застерігали нас від того, щоб надавати інформацію недобросовісним особам, які можуть бомбардувати наші комп'ютери спамом (комп'ютерні шахраї), заразити їх руйнівними вірусами або зламати їх і змусити нас зіткнутися з тривалими наслідками крадіжки особистих даних. (Звісно, заради справедливості слід зазначити, що досвідчених і обачних користувачів навряд чи вдасться надурити електронними пропозиціями. Наприклад, мені було приємно дізнатись із численних інтернет-повідомлень, що багато українських повій хоче зі мною зустрітись; якщо ж зустріч організувати не вдасться, мені можуть запропонувати унікальні умови придбання відремонтованих картриджів для принтера. Незважаючи на ці винятки, до таких порад варто ставитися скептично.) [12 – Про швидке поширення цієї проблеми (комп'ютерне шахрайство) свідчить той факт, що журнал «Consumer Reports» у випуску за червень 2010 р. закликав своїх

читачів постійно проявляти пильність і повідомив про результати опитування, згідно з яким щороку мільйон американських домогосподарств стають жертвами комп'ютерних шахраїв. Через три роки ця цифра зросла до шістнадцяти мільйонів домогосподарств (Kirchheimer, 2013). На жаль, на цьому зростання шахрайства не припинилось. У звіті Дослідного центру П'ю зазначено, що кількість дорослих користувачів інтернету в США, які повідомили про крадіжку особистої інформації, збільшилася на 63 % в період між липнем 2013 р. і квітнем 2014 р. (Madden, 2014). Жахливі розповіді про різні хакерські прийоми наводять Сагарін і Мітнік [Sagarin and Mitnick] (2011), а також Масканелл, Гуаданьо і Мерфі [Muscanell, Guadagno, and Murphy] (2014). Одна тактика, пов'язана з процедурою Болкана і Андерсена, полягає в отриманні електронної адреси під вигаданим приводом, після чого власникові надсилають лист, пов'язаний із цим приводом, з вірусами або шкідливими програмами в додатках, або з посиланням на сайт (Acohidio, 2013; Anderson, 2013).]

Справді, з огляду на велику кількість негативної інформації про комп'ютерне шахрайство, здається дуже логічним, що дві третини першої групи піддослідних Болкана і Андерсена відмовилися надати свою електронну адресу. Зрештою, до них звернувся незнайомец, причому без запрошення й не відрекомендувавшись. Ці обставини однозначно вимагали обережності.

Важливо, що для всіх тих (75,6 % у другій вибірці Болкана і Андерсена), хто забув про обережність і похапцем зробив потенційно нерозумний вибір, коли його увагу привернули до азартного боку його особистості початковим одностороннім запитанням, були ці самі обставини. Така, на перший погляд, незрозуміла поведінка підтверджує одну з ідей цієї книги про те, що визначальним фактором під час ухвалення рішень часто стає не той, який надає найкращу пораду, а той, про який нам щойно нагадали. Але чому? Відповідь на це запитання пов'язана з безжалісністю уваги, спрямованої в заданому напрямку, - вона не лише підкреслює аспект, що став визначальним, а й придушує всі інші аспекти - навіть ті, які є надзвичайно важливими[13 - Загальний висновок про те, що, зайнявши помітне місце у свідомості, одна концепція придушує усвідомлення конкурентних концепцій (Coman et al., 2009; Hugenberg and Bodenhausen, 2004; Janiszewski, Kuo, and Tavassoli, 2013; а також Macrae, Bodenhausen, and Milne, 1995), проявляється кількома характерними способами. Наприклад, коли людей заохочують досягти певної мети, зменшується (більше, ніж зазвичай) імовірність того, що вони помітять доступність альтернативної мети (Shah, Friedman, and Kruglanski, 2002); коли увагу людей зосереджують на певному способі пошуку роботи (наприклад, підготовці до співбесіди), їм стає важко пригадати інші способи, такі як оновлення резюме або телефонні дзвінки потенційним роботодавцям (McCulloch et al., 2008); коли людей просять кілька разів повторити деякі вивчені ними лексичні одиниці, вони швидше забувають інші слова, вивчені в цей самий час (Bauml, 2002; Murayama et al., 2014); а коли їм указують на одне зі значень слова, це активно перешкоджає пригадуванню інших значень, зокрема якщо їм нагадують, що слово prune (слива. - Прим. пер.) позначає фрукт, вони значно рідше помічають, що дієслово prune означає «підрізати» (Johnson and Anderson, 2004).].

Як слід (і не слід) зосереджувати увагу

В англійській мові є вислів to pay attention[14 - Приділяти увагу, дослівно - платити увагу. (Тут і далі прим. перекл.)], який чітко вказує на те, що цей процес має свою ціну. Дослідження когнітивної діяльності показують: коли ми приділяємо увагу одній речі, це відбувається завдяки

іншій. Оскільки людський мозок, схоже, здатний свідомо зосереджуватися лише на чомусь одному, ціна, яку ми платимо, – це втрата цілеспрямованої уваги до всього іншого. Чи помічали ви коли-небудь, наскільки важко сприймати – по-справжньому сприймати – дві речі водночас? Наприклад, я знаю, якщо почну зосереджено шукати з'їзд з автобану з увімкненим компакт-диском в автомобілі, то перестану чути музику; якщо ж я уважно слухаю музику, часто пропускаю з'їзд [15 – Окрім зору та слуху, правило «один усвідомлений досвід зараз» стосується інших каналів інформації. Наприклад, я помітив, що заплюшую очі, коли хочу насолодитися певним смаком. З іншого боку, коли я їм під час перегляду захопливої телевізійної програми, то не відчуваю смаку їжі. Для підтвердження того факту, що ми всі в одному човні стосовно нездатності фіксувати у свідомості одночасні потоки інформації, див. дослідження Леві та ін. [Levy et al.] (2006), Дікстерх'юїса [Dijksterhuis] (2004), Серджанта і Деана [Sergent and Dehaene] (2004), Шеппарда та ін. [Sheppard et al.] (2002), Санні і фон Мюленена [Sunny and von Muhlenen] (2013), а також Ван дер Вал і Ван Діллен [van der Wal and van Dillen] (2013). Власне, ще в 1890-х рр., мабуть, найвидатніший із перших американських психологів Вільям Джеймс [William James] стверджував, що через цей когнітивний недолік «людський мозок ніколи не стикається з плюралізмом ідей» (405). Важливо зазначити, що «розум», про який говорив Джеймс, – це свідомість; ми повернемося до цієї думки згодом. Труднощі, які виникають у нас, коли ми намагаємося зосередитися на двох речах одночасно, допомагають пояснити моторошні факти щодо розмов по мобільному телефону за кермом. Щоб ознайомитись із оглядом цих даних, зокрема дослідженням, яке доводить, що водії під час розмови по телефону керують автомобілем гірше, ніж ті, хто перебуває в стані алкогольного сп'яніння, див. Нуман et al. (2009); експеримент, який демонструє, що написання повідомлень у режимі «вільні руки» нічим не краще, див. за посиланням <http://newsroom.aaa.com/2013/06/think-you-know-all-about-distracted-driving-think-again-aysaaa>. Розмови з пасажиром автомобіля не становлять такого ризику, тому що пасажир розуміють необхідність підлаштувати зміст і час висловлювань до ситуації на дорозі, у якій діє водій (Gaspar et al., 2014).].

З цього погляду програвач у моєму автомобілі влаштований так само, як і мій мозок: він дає мені змогу слухати лише одну пісню зараз. Для цього є вагомі підстави, адже слухати більше водночас було б дурістю. Я б чув лише шум.

Так само відбувається і з пізнавальною здатністю людей. Хоча нам завжди доступні кілька інформаційних «доріжок», ми свідомо обираємо лише ту, яку хочемо зафіксувати в цей момент. За будь-якого іншого впорядкування ми були б перевантажені й не змогли б реагувати на окремі аспекти перемішаних даних.

Найкращий спосіб управляти кількома каналами інформації – перемикатися, по черзі відчиняючи й зачиняючи перед ними двері усвідомлення. Ця навичка дає нам можливість поєднувати різні завдання, зосереджуватися на кількох видах діяльності в межах одного часового періоду, наприклад розмовляти по телефону й читати електронний лист. Хоча й може здаватися, що ми зосереджуємося більше ніж на одному завданні водночас, проте це ілюзія. Ми лише швидко зміщуємо фокус уваги.

Однак так само, як за зосередження, за перемикання уваги доводиться платити: під час зміни фокуса приблизно на півсекунди для нас виникає розумова сліпа пляма – її називають «морганням уваги», – під час якої ми не можемо свідомо фіксувати щойно виділену інформацію. Саме тому мене настільки дратує спілкування з людьми, які в цей момент намагаються робити ще щось. Чи доводилося вам колись розмовляти по телефону з особою,

точно знаючи, що вона зараз зайнята чимось іншим – можливо, тому, що ви чуєте шелест газетних сторінок або стукіт клавіатури?

Ображена пані. Брак уваги – неповага

Willian Haefeli. The New Yorker Collection/The Cartoon Bank

Мені уривається терпець. Така поведінка доводить, що мій співрозмовник готовий утратити зв'язок з інформацією, яку я йому надаю, щоб установити зв'язок з іншою інформацією. Це завжди сприймається як певне пониження в ранзі. І вказує на те, що моє повідомлення вважають не надто важливим [16 – Щоб ознайомитися з експериментальними доказами ефекту «моргання уваги» в сприйнятті людей, див. Adamo, Cain, and Mitroff (2013), Barnard et al. (2004) і Shapiro (1994), а також огляд Дакса і Маріоса [Dux and Marios] (2009); підтвердження того, що це вимагає фокусування уваги, див. Olivers and Niewenhuis (2005) і Zylberberg, Oliva, and Sigman (2012); нарешті, щоб ознайомитися з доказами участі кортикальних механізмів у цьому явищі, див. Marti, Sigman, and Dehaene (2012). Думка про те, що фокусування уваги і її переміщення вказують на важливість центрального об'єкта (Mason, Tatkow, and Macrae, 2005), має підтвердження в дослідженнях значення погляду для дітей і дорослих (Baron-Collins, 1995; Emery, 2000).].

Утім вона вказує на це не тільки мені, але й моему співрозмовникові. Адже люди справедливо вважають, що те, чому вони вирішують приділити (або не приділити) увагу, відображає цінність для них цих речей у цей момент. Можна зробити такий висновок стосовно процесу впливу: усе, що допомагає нам зосередити увагу людей на чомусь – на ідеї, особі, об'єкті, – робить цю річ важливішою в їхніх очах, ніж раніше.

Візьмімо, наприклад, прийом, який застосовував відомий психотерапевт Мільтон Еріксон, коли його пацієнти не хотіли брати до уваги певну, на його погляд, визначальну для прогресу думку, зокрема те, що відсутність вибору – це теж особистий вибір. Замість того щоб наступного разу під час висловлення цієї думки підвищити голос і натрапити таким чином на більший спротив, він вирішив зробити навпаки. Підтверджуючи свою репутацію вмілого творця моментів, доктор Еріксон чекав, доки на пагорб за вікном його офісу почне підніматися вантажівка.

Тоді, обираючи для повторення важливої думки момент, коли шум був найгучнішим, він понижував свій голос. Для того щоб почути, що каже Еріксон, пацієнтам доводилося нахилитися вперед, у напрямку інформації – цей сигнал виражає зосередженість і сильний інтерес. Еріксон, відомий своїм умінням організовувати невербальні елементи ефективної терапії, пов'язував успіх цієї тактики з нахиленим положенням, якого набирали пацієнти. На його переконання, це свідчило про їхнє намагання почути інформацію, важливість якої він хотів довести.

Незважаючи на повчальність цієї історії, нам необов'язково звертатися до неї для підтвердження того факту, що люди надають більшій ваги речам, до яких вони вирішують наблизитись, – багато досліджень доводить, що зменшення відстані до об'єкта додає йому важливості в наших очах. Також



нам не потрібно далеко ходити за прикладами того, як ця автоматична тенденція позначається на процесі впливу. В одному дослідженні потенційним покупцям, які лише уявляли, як вони наближаються (на противагу віддаленню) до контейнера зі снеками, ці товари починали більше подобатися, і покупці були готові заплатити за них більше ніж учетверо [17 – Історію про Еріксона наводить др. Джефрі Цайг [Dr. Jeffrey Zeig], засновник і директор компанії «Milton H. Erickson Foundation». Дослідження щодо снєків провели Лабру і Нілсен [Labroo and Nielsen] (2010, experiment 1). Загальне свідчення того, що люди надають більшій ваги речам, до яких вони наближаються, можна знайти в дослідженнях Качіоппо та ін. [Cacioppo et al.] (1993), Фінкела та Іствіка [Finkel and Eastwick] (2009), Ньюманна і Штрака [Neumann and Strack] (2000), Прістера та ін. [Priester et al.] (1996), Слєпіана та ін. [Slepian et al.] (2012). Схоже, цей же ефект поширюється на речі, які люди залишають собі. В одному дослідженні учасники записали на папері позитивні або негативні думки про певний вид дієти (середземноморська), після чого частині з них сказали покласти цей аркуш в кишеню або в гаманець, а інші – викинути. Хоча піддослідні не перерахували написаного, їхнє подальше ставлення до дієти здебільшого було зумовлене думками, викладеними на клаптику паперу, який вони клали в кишеню або в гаманець (Brinol et al., 2013).].

Окрім заохочення орієнтуватися на певні повідомлення й товари, у комунікаторів є безліч інших способів змусити аудиторію приділяти особливу увагу визначеній ідеї або речі. Як побачимо далі, це істотно впливає на процес переконання.

3

Важливість уваги полягає у... важливості

За певних обставин мені пощастило бути в Лондоні під час надзвичайних святкувань, приурочених до п'ятдесятої річниці сходження на англійський престол королеви Єлизавети II. Хоча королева протягом багатьох місяців подорожувала країнами Співдружності, де відбувалися заходи на її честь, святкування досягли свого піку 4 червня 2002 р., коли програму в Лондон-Моллі відвідало понад мільйон гостей із Британії і всього світу. Підкреслені лестощі здивували багатьох дописувачів національних видань, які передбачали, що ювілей перетвориться на пшик і продемонструє неактуальність британської монархії в цілому і її Величності зокрема.

Насправді все відбулось із точністю до навпаки. Упродовж кількох тижнів напередодні 4 червня присвяти, паради, концерти й спеціальні церемонії з ушанування королеви збирали натовпи людей по всьому Сполученому Королівстві, і вона теж у відповідь ушанувала ці заходи своєю присутністю. Особливий інтерес викликали запрошення на маленькі вечірки, на яких іноді під час прийому гостей королева могла звернутися до вас особисто.

Звичайно, нагоду зустрітися з королевою Єлизаветою II вважали б винятковою за будь-яких обставин, але можливість побачити її серед помпезності й розкоші золотого ювілею додавала ще більше важливості таким подіям, про які було багато повідомлень у ЗМІ. Одне з них здалося мені особливо цікавим. Молода жінка, проходячи повз господарів невеличкого святкування, опинилась у жажливій ситуації: у неї в сумочці задзвонив телефон якраз під час зустрічі з королевою. Мобільний наполегливо дзеленчав, а вона, розгубившись і заціпенівши від ніяковості, безпорадно

дивилася в очі її Величності, прикуті до її сумки. Нарешті Єлизавета нахилилася до неї і підказала: «Треба відповісти на дзвінок, люба. Можливо, це хтось важливий».

Що більше щось виділяється, то воно важливіше

Хоча люб'язність цієї поради частково пояснює любов до королеви її підданих, її зміст пояснює ще дещо: будь-яка річ, що привертає до себе пильну увагу, може змусити спостерігачів переоцінювати її значущість. Хто на іншому боці слухавки в цей унікальний момент міг бути важливішим за її Величність, Главу Співдружності, під час відзначення п'ятдесятої річниці її правління? Мені ніхто не спадає на думку. Але невідомого додзвонювача визнали вартим того – і не будь-хто, а сама королева.

Критики могли б сказати, що Єлизавета анітрохи не переоцінила потенційної значущості додзвонювача; що її відповідь була продиктована схильністю до доброти, а не властивою людям здатністю переоцінювати важливість чогось у таких ситуаціях. Я не вважаю слушною думку цих критиків, бо хоч про королів і кажуть, що вони іншої породи, ніж ми, монархи не належать до іншого виду. Багато вчених довело базову схильність людей приділяти надмірну увагу речам, які виділяються на тлі інших у певний момент.

Одним із таких учених є Деніел Канеман, який із особистих і професійних причин є чудовим джерелом інформації про природу й мотиви людської поведінки. Він мав можливість вести спостереження в різноманітних культурах, перебуваючи в різних ролях: вприс у Франції, навчався в Єрусалимі (Ізраїль) і в Берклі, що в Каліфорнії, служив солдатом і оцінювачем кадрів в Ізраїлі, викладав у Канаді та США. Однак іще більше вражають здобутки Канемана як авторитетного дослідника людської психології. Його педагогічні посади завжди були престижними, а найвищу з них він отримав у Принстонському університеті, де викладав водночас психологію та зв'язки з громадськістю. Його численні нагороди теж були престижними, але жодна з них не могла зрівнятися з Нобелівською премією з економіки 2002 р., єдиною Нобелівською премією в історії, яку отримала людина з психологічною освітою.

Тому не дивно, що, коли Деніел Канеман говорить про проблеми людської психології, усі навколо замовкають. Я пригадую відому рекламу компанії фінансових послуг E. F. Hutton, яку показували на телебаченні багато років тому. У ній двоє бізнесменів у людному ресторані намагаються розмовляти попри брязкіт столових приборів, вигуки офіціантів і розмови за сусідніми столиками. Один із чоловіків каже своєму колезі: «Ну, мій брокер – І. Ф. Гаттон, і І. Ф. Гаттон уважає...» Настає тиша – офіціанти припиняють приймати замовлення, помічники перестають прибирати посуд, відвідувачі замовкають – усі в залі повертаються до них, щоб почути пораду, і голос за кадром повідомляє: «Коли говорить І. Ф. Гаттон, його слухають»[18 – Компанії «E.F. Hutton», яка, зрештою, об'єдналась із «Citigroup», більше немає, але деякі рекламні ролики «Коли говорить І. Ф. Гаттон» ще можна знайти на YouTube. Наприклад, див. [www.youtube.com/watch?v=SX7ZEotoFh0](http://www.youtube.com/watch?v=SX7ZEotoFh0).]

Я був на кількох наукових конференціях, на яких виступав професор Канеман; коли говорить Деніел Канеман, його слухають. Я теж незмінно його слухаю. Тому з особливою увагою сприйняв його відповідь на захопливий виклик, який йому нещодавно кинув сайт інтернет-дискусій. Професора попросили назвати одну наукову концепцію, яка, аби її оцінили належним чином, найбільше поглибила б наше розуміння світу. Хоча у відповідь він

написав есе на п'ятсот слів із описом того, що він називав «ілюзією фокусування», основну думку стисло викладено вже в назві: «Ніщо в житті не є настільки важливим, наскільки вам здається в той момент, коли ви про це думаете»[19 – Слід визнати, що науковим внеском, який здобув Канеману [Kahneman] Нобелівську премію, було не вивчення ілюзії фокусування (яку багато хто вважає продовженням теорії перспектив, пов'язаної з диференційною цінністю потенційних утрат порівняно з потенційними здобутками). Ілюзія фокусування також не була тією темою, для дослідження якої Канеман докладав багато цілеспрямованих зусиль. Тому той факт, що він назвав її найціннішою науковою концепцією, про яку слід знати всім, однозначно не був результатом впливу цієї ілюзії на Канемана. З боку споживачів теза Канемана має підтвердження в дослідженні питання, чому покупці частіше купують товари, які лежать на полиці в центрі серед інших товарів. Виявляється, що річ, яка міститься в центрі, отримує більше візуальної уваги, ніж розташовані зліва чи справа. Ба більше, ця посилена увага, особливо за мить до вибору, вказує на подальше рішення покупця (Atalay, Bodur, and Rasolofoarison, 2012). Сайт онлайн-дискусій, якому Канеман (серед інших) надав свою відповідь, можна знайти за посиланням [www.edge.org](http://www.edge.org). Його повне есе тут: [www.edge.org/q2011/q11\\_17.html#kahneman](http://www.edge.org/q2011/q11_17.html#kahneman). Щоб ознайомитись із дослідженнями на цю тему, див. Gilbert (2006), Krizan and Suls (2008), Schkade and Kahneman (1998), Wilson et al. (2000), і Wilson and Gilbert (2008). Для тих, кого цікавить теорія перспектив, засадничу статтю на цю тему написали Канеман і Тверські [Kahneman and Tversky] (1979).].

Твердження Канемана поширюється не лише на тимчасовий статус людини, яка вам телефонує. Також воно значною мірою стосується практики попереднього переконання, тому що комунікатор, який зосереджує увагу аудиторії на головному елементі повідомлення, заздалегідь надає йому значущості. Такий вид переконання відповідальний за провідну, на думку багатьох людей, роль новинних служб у формуванні громадської думки (визначення порядку денного). Основний принцип теорії визначення порядку денного полягає в тому, що медіа рідко спричиняють зміни своєю безпосередньою діяльністю, зокрема подачею переконливих фактів, які спонукають аудиторію змінити свою позицію; їм значно легше переконати опосередковано, висвітлюючи одні питання й події більше, ніж інші. Це висвітлення підштовхує споживачів інформації – унаслідок того, що вони приділяють певним питанням більше уваги, ніж іншим, – до висновку, що ці питання потрібно враховувати насамперед під час формування своєї позиції. Як писав політолог Бернард Коен: «Можливо, пресі в більшості випадків не вдається вказувати людям, що їм треба думати, але вона з дивовижною ефективністю вказує їм, про що думати». Згідно з цим поглядом, під час виборчої кампанії найбільші шанси на перемогу має кандидат із кращою позицією стосовно питання, яке в цей час найбільше висвітлюють у медіа.

Цей результат не має викликати занепокоєння за умови, що медіа найбільше висвітлюють найважливіше (або найважливіші) питання для суспільства на час голосування. На жаль, на вибір матеріалу часто впливають інші фактори, наприклад, те, простий він чи складний, захопливий чи нудний, знайомий чи незнайомий для працівників служби новин, вартість його вивчення і навіть те, чи відповідає він політичним переконанням директора.

Улітку 2000 р. на головному вокзалі Дюссельдорфа в Німеччині внаслідок вибуху саморобної бомби постраждало кілька іммігрантів зі Східної Європи. Хоча доказів так і не знайшли, правоохоронці відразу запідозрили, що це справа рук праворадикального угруповання, яке виступає проти мігрантів. Сенсаційний бік цієї події – одна з постраждалих унаслідок нападу втратила не лише ногу, а й дитину, яку вона носила під серцем, – спричинив зливу матеріалів про праворадикальних екстремістів у Німеччині впродовж наступного місяця. Опитування, проведені в цей час, показали, що

відсоток німців, які вважали праворадикальний екстремізм найважливішою проблемою в країні, зріс від майже нуля до 35 % і повернувся до попереднього показника в місяці, коли повідомлення, присвячені цій темі, пішли на спад.

Ближче до нашого часу схожий ефект виник у Сполучених Штатах Америки. З наближенням десятої річниці терористичної атаки 11 вересня 2001 р. історії, пов'язані з 9/11, досягли свого піку за кілька днів до цієї дати, а в наступні тижні їх різко поменшало. У процесі опитувань, проведених у цей час, громадян просили назвати дві особливо важливі події останніх сімдесяти років. За два тижні до річниці, до того, як почався шквал повідомлень у ЗМІ, приблизно 30 % опитаних назвали 9/11. Але з наближенням річниці й посиленням медійної кампанії респонденти почали частіше згадувати про 9/11 – показник збільшився до 65 %. Однак за два тижні, коли частота повідомлень повернулася до попереднього рівня, знову лише близько 30 % опитаних указали на цю подію як одну з двох особливо важливих упродовж останніх сімдесяти років. Очевидно, частота повідомлень у новинах може істотно вплинути на значення, яке їхня аудиторія надає певному питанню [20 – Переконливі дані на підтвердження теорії порядку денного вперше надали Максвелл Мак-Комбс і Дональд Шоу [Maxwell McCombs and Donald Shaw] (1972) у дослідженні, проведеному серед виборців, які не визначилися, напередодні президентських виборів у США 1968 р., на яких переміг Річард Ніксон. Мак-Комбс і Шоу помітили, що те, як виборці оцінили важливість різних політичних питань, майже повністю збігалось (коефіцієнт кореляції становив 0,97) з обсягом уваги до цих питань у медіа. Кожен, хто вивчав суспільні науки, розуміє, чому цей результат спричинив такий ажіотаж в академічних колах: для такого дослідження коефіцієнт кореляції 0,97 є надзвичайно високим. Схожий вплив на науку мали дані, згідно з якими співвідношення між кількістю повідомлень у медіа та оцінкою важливості принаймні частково зумовлене тим, що висвітлення додає темі важливості, а не лише навпаки. Зокрема, в одному дослідженні для піддослідних довільним порядком обрали випуски новин із різним наповненням; після перегляду вони значно вище оцінювали важливість тем, які були найбільше розкриті в показаних їм програмах (Iyengar, Peters, and Kinder, 1982). Цитата Коена наведена на 13 сторінці його класичної книги «The Press and Foreign Policy», виданій 1963 р. видавництвом Princeton University Press. Приклад визначення порядку денного медіа в Німеччині взятий із Media Tenor. Дані про 9/11 повідомляють Корнінг і Шуман [Corning and Schuman] (2013). До речі, гадана важливість тем, яким нещодавно приділяли увагу медіа, не обмежується політикою. Фінансові інвестиційні можливості, які отримують короткотермінове висвітлення у медіа, відразу ж стають дорожчими, але з часом їхня вартість знижується разом зі зменшенням уваги медіа (Engelberg, Sasseville, and Williams, 2011). Звичайно, предмет, на якому зосереджуються ЗМІ, теж впливає на оцінку важливості. Наприклад, увага медіа до громадських ініціатив особливо ефективно підвищує сприйняття важливості порушених питань (Smidt, 2012). Можливо, це зумовлено тим, що люди схильні вважати важливою тему, якій багато інших людей надає великого значення. Ми детальніше розглянемо примітивну силу, закладену в такому «соціальному доказі», у десятому розділі, щоб ознайомитись із добре поінформованим підходом до факторів, які формують порядок денний медіа, див. Бойдстан Boydston (2013).].

Чому ми зазвичай припускаємо, що те, на чому зосереджуємось у цей момент, має особливу вагу? Одна з причин: ці речі здебільшого справді мають особливу вагу в цей момент. Цілком логічно приділяти більше уваги факторам, які в конкретній ситуації є найважливішими і найактуальнішими: підозрілому шумові в темряві, запаху диму в театрі, виступу директора компанії. Інші істоти теж це зрозуміли й виробили в собі схожі пріоритети. Наприклад, макаки-резус жертвують своєю їжею заради можливості побачити наділених високим статусом членів своєї колонії, але

вони вимагатимуть винагороду за те, щоб звернути увагу на неважливих членів. Для різних видів із різних причин доцільно спрямовувати свою увагу на ті варіанти, які мають найвище становище.

Ця раціональна система зосередження обмежених ресурсів нашої уваги на речах, які наділені особливим значенням, має один недолік. Нас можна підштовхнути до помилкового судження про те, що певна річ є важливою лише тому, що сторонній фактор змусив нас зосередитися на ній. Дуже часто люди вважають: якщо вони звернули увагу на певну ідею, подію або групу, вона на це заслуговує. Приклади з визначенням порядку денного в Німеччині та в США показують, що це не так. В обох випадках повідомлення в новинах, продиктовані сенсаційністю або слухним моментом, викликали увагу аудиторії і змістили її фокус. Це натомість вплинуло на судження глядачів про важливість певних внутрішніх питань.

Усвідомивши, наскільки ми вразливі перед ілюзією фокусування, я нарешті зміг як слід оцінити вислів, поширений серед голлівудських прес-секретарів: «Не буває поганої реклами». Я завжди вважав це нісенітницею, адже наявні яскраві приклади, коли погана реклама негативно впливала на репутацію і прибутки тієї чи іншої поважної особи. Одним із таких прикладів є ситуація з гравцем у гольф Тайгером Вудсом, який утратив приблизно \$20 млн прибутку від реклами після того, як у 2009 р. стало відомо про секс-скандал за його участю. Але тепер я розумію, як ця думка, хоч і помилкова з одного погляду, може бути слушною з іншого. Часто кажуть, найбільший страх знаменитостей – що їх ігноруватимуть, забудуть про них або викреслять із культурного контексту. Будь-яка потужна реклама допомагає їм уникнути такої долі, тому що вона повертає до них увагу, а жвава увага створює видимість значущості. Особливо в мистецтві, де цінність будь-кого майже повністю суб'єктивна, більша публічність підвищує її. Відповідно люди платитимуть за те, щоб побачити відомих зірок (під час їхніх виступів, участі в проєктах, характеристики їхнього доробку), тому що ці особи здаються значущими. Колонії мавп – не єдине середовище, мешканці якого готові платити за те, щоб побачити важливі, на перший погляд, постаті [21 – Здатність «зірок» мавпячих зграй повертати до себе увагу простежили Дінер, Керра і Платт [Deaner, Khera, and Platt] (2005)]. Знаменитості – це захоплива частина сучасного життя. У своїй книзі «Імідж» історик Деніел Дж. Бурстін [Daniel J. Boorstin] описує їх як публічних осіб, які «відомі тим, що вони відомі», і відокремлює їх від колишніх публічних осіб, які були відомі завдяки своїм досягненням. У цьому новому вигляді основним досягненням особи є її знаменитість. Схоже, що зірки реаліті-шоу – мстиві домогосподарки, молоді гульвіси, самовдоволені роззяви, які не виявляють жодних талантів, окрім як здобувати скандальну славу, – підтверджують аналіз Бурстіна, а отримання ними «зіркового» статусу – аналіз Канемана. Аналіз того, як змінилася роль знаменитостей у нашій культурі, див. у Inglis (2010). Стосовно загального пояснення ілюзії фокусування та її наслідків легко знайти докази того, що важливі речі повертають нашу увагу, а те, на що ми звертаємо увагу, стає важливішим. Наприклад, у питанні підходів дослідники довели, що наша когнітивна організація дає нам змогу найшвидше отримувати доступ (фокусуватися) до тих підходів, які для нас найважливіші (Bizer and Krosnick, 2001). Крім того, будь-який підхід, до якого ми можемо швидко отримати доступ, здається нам важливішим (Roese and Oleson, 1994). Є навіть докази того, що сконцентрована візуальна увага до споживчого товару підвищує його цінність у наших очах, тому що вона впливає на ділянки мозку, які відповідають за оцінку вартість (Lim et al., 2011; Krajbich et al., 2009).]

Як зірки бачать себе і як їх бачимо ми. Зосереджена увага приводить до того, що і знаменитості, і їхня аудиторія переоцінюють значущість цих персон

Calvin and Hobbes © Watterson. Використано з дозволу Universal Unclick. Усі права захищено

Отже, переконувач, який уміє привертати велику увагу до найпривабливішої риси пропозиції, стає майстром попереднього переконання. Тобто він не лише вдало фокусує увагу – захоплює ретельно розглянути задану рису, – а й переконує свою аудиторію надати цій рисі надмірного значення ще до того, як вона її дослідила. Зрештою, коли члени аудиторії повністю досліджують цю рису, вони стикаються з ефектом подвійного дна. Імовірно, під впливом односторонньої інформації, на яку їм указали, вони переконані, що ця риса надзвичайно бажана; крім того, вони вважають її вкрай важливою.

Приховані шляхи заволодіння увагою

Викликає захват і насторожує (залежно від того, граєте ви в нападі чи в захисті) думка про те, що переконувати можна за допомогою настільки непомітних методів переміщення фокуса, що в них важко впізнати агентів змін. Розглянемо три способи використання комунікаторами цих прихованих тактик, які дають добрий результат.

Контроль фону

Уявімо собі, що ви відкрили інтернет-магазин меблів, який спеціалізується на продажу різних видів диванів. Одні з них приваблюють покупців своєю зручністю, інші – ціною. Чи можете ви придумати спосіб, як заохотити відвідувачів сайту зосередитися на зручності й відповідно віддати перевагу тій моделі, у якій зручність важливіша за ціну?

Не потрібно довго шукати відповіді, тому що два професори маркетингу, Наомі Мендел і Ерік Джонсон, уже знайшли її під час досліджень із використанням такого сайту. Коли я запитав у Мендел, чому вона обрала для вивчення цю проблематику, Мендел сказала, що її вибір зумовлений двома важливими нерозв'язаними питаннями маркетингу: одним відносно новим, а другим – давнім. Новою темою в цей час була електронна торгівля. Коли Мендел почала свій дослідницький проект наприкінці 1990-х рр., вплив таких віртуальних магазинів, як Amazon та eBay, лише почав проявлятися. Але способи оптимізації в цьому виді торгівлі ще не були системно вивчені. Тому Мендел із Джонсоном обрали контекстом свого дослідження віртуальний магазин.

Інше питання, яке зацікавило Мендел, непокоїло торгівців із давніх-давен: як уникнути переходу клієнтів до конкурента, що виготовляє товари нижчої якості і єдиною перевагою якого є ціна. Саме тому Мендел вирішила протиставити дорожчі і дешевші, менш якісні меблі у своєму дослідженні. «Це традиційна проблема, яку постійно порушують студенти наших курсів маркетингу, що мають підприємницьку жилку, – сказала вона. – Ми завжди

радимо їм не брати участі у війні цін із менш якісними товарами, тому що вони програють. Натомість ми пропонуємо їм зробити полем битви якість, тому що в такій битві в них найбільше шансів перемогти».

«На щастя для мене, – продовжила Мендел, – найкращих студентів наших курсів ніколи не задовольняла ця загальна порада. Вони казали: „Так, але як це зробити?“, і в мене ніколи не було для них чіткої відповіді. Завдяки цьому в мене з'явилася чудова тема дослідницького проекту».

На щастя для нас, проаналізувавши отримані результати, Мендел і Джонсон змогли дати надзвичайно просту відповідь на запитання «Так, але як це зробити?». У статті, яка вийшла 2002 р. й отримала значно менше уваги, ніж насправді заслуговує, дослідники описали, як їм удалося привернути увагу відвідувачів до зручності, просто розмістивши пухнасті хмарки на шпалерах головної сторінки сайту. Завдяки цьому прийому відвідувачі надавали більше значення комфорту, коли в них запитували, який диван їм потрібен. Також вони були більш схильними шукати на сайті інформацію про риси, які забезпечують зручність диванів, і, що найцікавіше, обирати для купівлі зручніші (і дорожчі) дивани.

Аби пересвідчитися, що ці результати були зумовлені шпалерами головної сторінки, а не якимось загальним прагненням людей до комфорту, Мендел і Джонсон організували зворотну процедуру для інших відвідувачів: вони бачили шпалери, які підпорядковували їхню увагу економії завдяки тому, що замість хмарок на них були зображені копійки. Ці відвідувачі надавали більшого значення ціні, насамперед шукали на сайті інформацію про вартість і віддавали перевагу дешевим диванам. Цікаво, що, хоча шпалери головної сторінки змінили оцінку важливості, методи пошуку та вподобання відвідувачів, коли згодом у них про це запитали, більшість відкинула можливість впливу на них хмарок і копійок.

М'який продаж. Відвідувачі інтернет-магазину меблів, які бачили на головній сторінці шпалери, прикрашені хмарками, схилилися до вибору м'яких, зручних меблів. Ті ж, хто бачив шпалери, прикрашені копійками, частіше обирали недорогі меблі

Використано з дозволу Наомі Мендел і Oxford Univesrity Press

Додаткові дослідження виявили схожий прихований вплив онлайн-реклами, що іі, як ми гадаємо, можемо повністю ігнорувати під час читання. Ретельні дослідження показали, що це не так. Коли людям, які читали статті про освіту, кількаразово показували рекламу нової марки фотоапарата, вони значно прихильніше ставилися до цієї реклами згодом. Цікаво, що цей ефект виникав навіть тоді, коли вони не пригадували цієї реклами, яку їм показували п'ятисекундними спалахами біля основного тексту. І що частіше реклама з'являлася на екрані під час читання, то більше вона їм подобалася. На цьому спостереженні слід зупинитись окремо, адже воно суперечить численним доказам на користь «перенасиченості» від більшості видів реклами, коли глядачі втомлюються або втрачають довіру до рекламодавців, які начебто вважають свої повідомлення настільки слабкими, що їх доводиться постійно повторювати. Чому ці банери, які подеколи показували по двадцять разів на п'ять сторінок тексту, не спричиняли

перенасиченості? Читачі не опрацьовували їх свідомо, тому вони не впізнавали в них інформацію, що є набридливою і не викликає довіри.

Ці результати демонструють фантастичні можливості для рекламодавців в інтернеті. Імовірно, впізнаваність/пригадування – поширений показник успішності для всіх інших видів реклами – дуже недооцінює ефективність інтернет-банерів.

Згідно з новими дослідженнями, часто повторювані оголошення отримували позитивну оцінку й були надзвичайно стійкими до звичного ефекту перенасиченості, але при цьому їх не впізнавали і не пригадували.

Власне, складається враження, що саме третій результат (відсутність свідомого сприйняття) відповідальний за стійкий і відчутний ефект інтернет-реклами в перших двох напрямках. Після стількох десятиліть використання інтернет-реклами, хто б у цій сфері міг подумати, що відсутність спогадів про комерційне повідомлення може бути перевагою?

У підсумках дослідження шпалер і банерів міститься ще один, ширший висновок щодо процесу комунікації: фонові інформація, яку ми начебто можемо ігнорувати, привертає до себе особливо важливу увагу. Це створює можливості для ефективного і майже непомітного здійснення впливу.

Однак цей вплив не завжди бажаний. Є чимало інформації про вагомі фонові фактори, яку насамперед мають враховувати батьки. Ми думаємо, що звикаємо і навіть із часом можемо блокувати навколишній шум, наприклад, поблизу доріг з інтенсивним рухом або авіамаршрутів.

Однак факти чітко вказують на те, що нав'язливий шум усе одно проникає в наш мозок і зменшує здатність до навчання й виконання когнітивних завдань.

Під час одного з досліджень учені з'ясували, що навички читання учнів початкової школи в Нью-Йорку були значно нижчими, якщо неподалік їхнього класу проходили наземні лінії метро, якими кожні 4-5 хвилин проїжджав поїзд. Коли, озброївшись цими даними, дослідники звернулися до представників транспортної системи Нью-Йорка та членів Навчальної ради з вимогою встановити звукоізоляційні загорождення на залізничних шляхах і в класних кімнатах, успішність учнів швидко повернулася на попередній рівень.

Схожі результати було отримано щодо дітей, які навчалися неподалік авіамаршрутів. Коли в Мюнхені, в Німеччині, перенесли аеропорт із одного району міста в інший, пам'ять і навички читання дітей у школах нового району різко погіршились, а в дітей у школах попереднього – значно поліпшились.

Отже, батьки, чиї діти в школі або вдома регулярно стикаються із шумом від автомобілів, потягів або літаків, мають наполягати на звукоізоляційних заходах. Це саме слід робити працедавцям заради свого персоналу та вищих показників діяльності. Учителям варто взяти до уваги ще один потенційно негативний вплив фонового стимулу (створеного їхніми руками) на навчання і успішність найменших учнів. Класні кімнати, у яких стіни рясно прикрашені плакатами, картами і дитячими виробами, погіршують результати тестів меншої вікової групи, яка вивчає в них природничі науки. Очевидно, що фонові інформація може як спрямовувати, так і розсіювати фокус уваги; людина, яка хоче здійснювати оптимальний вплив, має продумано підходити до цієї інформації [22 – Цитату до дослідження шпалер узято з праці Мендел і Джонсона [Mandel and Johnson] (2002), цитату до дослідження банерів – з праці Фенга, Сінга і Ахлувалії [Fang, Singh, and Ahluwalia] (2007). Факти про дію ефекту «перенасичення



рекламою» можна знайти в Рейнхарда та ін. [Reinhard et al.] (2014). Із цих досліджень має бути зрозуміло, що увага не завжди є свідомою. Власне, є кілька видів уваги, і деякі з них не досягають рівня свідомості (Marchetti, 2012; Norman, Neuwold, and Kentridge, 2013); див. кумедний доказ цього за посиланням [www.facebook.com/photo.php?v=10200513223453109](http://www.facebook.com/photo.php?v=10200513223453109). Ефект, який на нью-йоркських школярів справив підвищений шум потягів, описано в статтях Бронзафт і Мак-Карті [Bronzaft and McCarthy] (1974), Бронзафт (1981). Дослідження щодо Мюнхенського аеропорту провели Гюгге, Еванс і Буллінджер [Hugge, Evans, and Bullinger] (2002). Щоб ознайомитись із висновками цього та інших досліджень на названу тему, зокрема тих, що демонструють негативні наслідки фонового шуму для здоров'я, див. Clark and Sorqvist (2012), Steward (2011), а також Szalma and Hancock (2011). Дослідження щодо стін класної кімнати провели Фішер, Годвін і Селтман [Fisher, Godwin, and Seltman] (2014).].

#### Заохочення позитивного відгуку

Хоча комунікатори можуть збільшувати оцінку значущість певної риси або питання за допомогою методів привернення уваги, такі дії не завжди розумні. Тут слід згадати спостереження Бернарда Коена щодо преси: вона не стільки вказує людям на те, що їм думати, скільки на те, про що думати. Будь-який прийом, який привертає увагу до певної ідеї, буде успішним лише за умови, що ця ідея слухна. Увага, зосереджена на поганій ідеї, не зробить її переконливішою, якщо факти та аргументи на її користь аудиторія сприймає як необґрунтовані. Насправді цей прийом може мати протилежний ефект. Зрештою, якщо члени аудиторії почали вважати ідею важливішою для них, ніж раніше, напевно, вони ще менше сприйматимуть її з огляду на явну недоречність. Численні дослідження доводять: що більше люди думають про щось, то радикальнішими (поляризованишими) стають їхні думки. Отже, методи привернення уваги – не панацея для людей, які хочуть переконувати [23 – Підтвердження того, що посилена увага до поганої або непривабливої ідеї не поліпшує її сприйняття, а часто має зворотний ефект, див. у Armel, Beaumel, and Rangel (2008), Houghton and Kardes (1998), Laran and Wilcox (2011), Millar and Tesser (1986), Posavac et al. (2002) та Tesser (1978).].

Однак, якщо ваша позиція обґрунтована, у деяких місцях ці методи додадуть вашим зверненням переконливості. Одним із таких місць є поле потужної конкуренції. У сучасному бізнесі стає дедалі важче випереджати суперників. Через досягнення в технологіях, методах виробництва і ведення бізнесу, які легко скопіювати, компанії важко виділити особливість своєї пропозиції – бутильованої води, бензину, страховки, авіаподорожей, банківських послуг, промислового устаткування – на тлі інших претендентів на цей ринок. Щоб розв'язати цю проблему, доводиться випробовувати інші способи виокремити себе. Роздрібні торговці можуть відкривати точки збуту в різних зручних місцях; гуртові торговці можуть залучати великий штат торговельних агентів; виробники можуть надавати великі гарантії; постачальники послуг можуть організовувати багатофункціональні пункти обслуговування; і всі вони можуть улаштовувати великі рекламні кампанії і заходи з просування своїх торгових марок, щоб вони потрапили в поле зору покупця і не зникли з нього. Однак у таких методів є один недолік.

Оскільки ці способи виділитися з-поміж інших коштують дорого, для багатьох підприємств вони виявляються непосильними.

Чи можна для розв'язання цієї дилеми знайти дешевий спосіб привернути увагу до певного товару, послуги або ідеї? Так, за умови, що річ, яка перебуває в центрі уваги, якісна, наприклад, отримує схвальні відгуки від користувачів.

Тут найважливіше – змусити спостерігачів зосередитися на цій якійсній речі, а не на так само привабливих пропозиціях конкурентів. У такому разі її переваги отримають і підтвердження, і значущість.

Уже є деякі дані на підтвердження того, що ця подвійна вигода додає балів торговій марці, коли споживачі зосереджуються на ній окремо від конкурентів. Хоча результати було отримано в різних середовищах (торговельні центри, студентські гуртожитки і веб-сайти) і для різних товарів (фотоапарати, телевізори з великим екраном, відеокамери і мийні засоби), вони вказують на те саме: якщо ви погодилися взяти участь в опитуванні споживачів стосовно певного товару, наприклад малоформатного фотоапарата, опитувач може підвищити вашу оцінку будь-якого відомого бренда, наприклад Canon, просто попросивши вас проаналізувати фотоапарати Canon без урахування характеристик продукції його основних конкурентів, таких як Nikon, Olympus, Pentax або Minolta.

Ба більше, ваш намір придбати малоформатний Canon, імовірно, посилиться, хоч ви і не розумітимете чому; як і бажання відразу здійснити покупку без додаткової інформації про схожі бренди. Утім, усі ці переваги відійшли б на задній план, якби вас попросили проаналізувати характеристики фотоапаратів Canon і, перед тим як їх оцінити, розглянути пропозиції від Nikon, Olympus, Pentax або Minolta.

Отже, для того щоб мати переваги від зосередженої уваги, головне – утримувати фокус в одному місці. Деякі дослідження доводять, що сама лише одностороння оцінка однієї з кількох відомих мереж готелів або ресторанів, товарів і навіть добродійних організацій може автоматично підвищити цінність організації, яка перебуває в центрі уваги, в очах опитаних і збільшити їхню готовність надавати їй фінансову підтримку.

Одна доступна тактика, яку чимраз частіше застосовують різні організації, – прохання оцінити їхні товари й послуги, і тільки їхні товари і послуги. Мене як споживача постачальники постійно просять проаналізувати й оцінити результати тієї чи іншої підприємницької діяльності. Іноді до мене звертаються телефоном або поштою, але зазвичай для цього використовують електронні листи. Буває, мене просять оцінити одну подію, наприклад нещодавнє проживання в готелі, інтернет-покупку або спілкування зі службою підтримки. Іноколи за допомогою запитання: «Чи задоволені Ви нашою роботою?» – мене просять оцінити певні риси тривалих партнерських відносин із турагентством, фінансовою компанією або оператором телефонного зв'язку. Такі прохання здаються цілком невинними і прийнятними, адже (я переконаний, так і є) вони мають на меті зібрати інформацію, яка поліпшить якість моїх комерційних операцій. Але я був би здивований, якби моя згода не надавала тим, хто звертається з такими проханнями, особливо якщо це успішні компанії, прихований бонус: мою зосередженість на їхніх переважно привабливих рисах за відсутності такої ж зосередженості на переважно привабливих рисах їхніх потужних конкурентів.

Інше дослідження поширило ці результати на те, як лідери й менеджери ухвалюють стратегічні рішення в межах своєї організації. Фахівці, перед якими поставили завдання поліпшити показники продажу компанії з виробництва фарб, узяли участь в експерименті. Кожного з них попросили оцінити доцільність одного з чотирьох можливих і раціональних варіантів: (1) збільшити рекламний бюджет, завдяки чому більше художників-аматорів дізнається про цей бренд; (2) знизити ціну, завдяки чому він стане привабливішим для покупців із обмеженим бюджетом; (3) найняти більше торгових представників, які домагатимуться збільшення наявності фарб цієї компанії в роздрібних магазинах; або (4) інвестувати в удосконалення товару, щоб поліпшити його якість і рекламувати цей бренд для професійних художників як найкращий на ринку. Неважливо, яку з чотирьох ідей

оцінювали відповідальні особи: сам процес розгляду та оцінювання однієї з них підштовхував їх до того, щоб рекомендувати це рішення з-поміж інших як найкращий вихід для компанії.

Але ж, звісно, відповідальні особи, які зазвичай обіймають високі посади, не обиратимуть важливого напрямку дій, не оцінивши повністю всіх доступних альтернатив. І вони точно не робитимуть такого вибору після розгляду одного лише вдалого рішення, чи не так? Ні і ні, і для цього є кілька причин. По-перше, ретельний аналіз усіх прийнятних шляхів до успіху потребує багато часу та може спричинити тривалі затримки, пов'язані з визначенням, розглядом і окресленням кожного перспективного маршруту. Особи, які щось вирішують, отримали свої високі посади не завдяки гальмуванню роботи організації.

По-друге, у будь-якої особи, яка ухвалює рішення, копіткий порівняльний аналіз багатьох варіантів викликає труднощі і стрес; він нагадує намагання жонглера одночасно втримати кілька предметів у повітрі. Унаслідок цього виникає зрозуміла тенденція уникати цього важкого процесу і спрощувати його, обираючи першого-ліпшого прийняттого кандидата. Ця тенденція має незвичну назву *satisficing* [24 - *Satisficing* - розумний мінімум (англ.)], яку для неї вигадав економіст і лауреат Нобелівської премії Герберт Саймон, поєднавши слова *satisfy* і *suffice* [25 - *Satisfy* - задовольняти, *suffice* - вистачати (англ.)]. Вона відображає два одночасні завдання людини, якій потрібно щось вирішити, - зробити це добре й забути про нього - згідно із Саймоном, зазвичай це означає «зробити достатньо добре». Хоча в ідеальному світі потрібно було б працювати і чекати, доки не з'явиться оптимальне рішення, у справжньому світі ментального перевантаження, обмежених ресурсів і графіків нормою є розумний мінімум.

Але не можна допускати, щоб план дій, навіть обраний таким чином, отримав нечесну перевагу над іншим видом обмеженої оцінки - тієї, що зосереджується лише на позитивних аспектах. Захопившись віддаленою можливістю, особи, які щось вирішують, мають схильність зосереджуватися на наслідках цієї стратегії для них у разі, якщо вона буде успішною, і приділяти недостатньо уваги (або взагалі не приділяти) її наслідкам у разі невдачі. Щоб боротись із цим потенційно руйнівним надміром оптимізму, потрібно систематично присвячувати час розгляду кількох запитань, які часто не виникають самі собою: «Які майбутні події можуть призвести до того, що цей план провалиться?» і «Що станеться з нами, якщо цей план провалиться?» Дослідники ухвалення рішень, які вивчали цей метод аналізу протилежного, помітили, що він легкий у застосуванні і дуже ефективний у розвіюванні упереджень. Для організації, яка намагається позбутися цього та інших упереджень у процесі ухвалення рішень, він може надавати відчутні переваги. Одне з досліджень понад тисячі компаній довело, що ті з них, які застосовують раціональні методи розвіювання упереджень, отримують на 5-7 % більший прибуток з інвестицій, ніж ті, хто цих методів не використовує [26 - Дані на підтвердження того, що бренди отримують значну вигоду, коли споживачів просять оцінити один із найкращих товарів окремо, з-поміж гідних конкурентів, наводять Дхар і Саймонсон [Dhar and Simonson] (1992), Дхар та ін. [Dhar et al.] (1999), Кардес та ін. [Kardes et al.] (2002), Позавач та ін. [Posavac et al.] (2002, 2004, 2005), а також Санбонматцу та ін. [Sanbonmatsu et al.] (1998). Дані на підтвердження схожого ефекту для менеджерських варіантів, які оцінюють окремо, зокрема від менеджерів одного з десяти найбільших міжнародних банків, наводять Позавач та ін. [Posavac et al.] (2010). Для підтвердження того, що в більшості рішень споживачів нормою є розумний мінімум і що ця тенденція стає ще помітнішою, коли бракує часу, інтересу та енергії, див. Kardes (2013), а також Wang and Wyer (2002). Нарешті, дані, які демонструють ефективність тактики врахування протилежностей (а також деяких її варіацій) в усуненні упереджень, можна знайти у Андерсона

[Anderson] (1982), Андерсона і Секлера [Anderson and Sechler] (1986), Герцога і Гертвіга [Herzog and Hertwig] (2009), Гірта і Маркмана [Hirt and Markman] (1995), Гоха [Hoch] (1985), Копіат та ін. [Koriat et al.] (1980), а також Лорда та ін. [Lord et al.] (1984). Звіт про дослідження впливу, який здійснюють на рентабельність інвестицій стратегії з розвіювання упереджень, підготували Ловалло і Сібоні [Lovallo and Sibony] (2010). Згодом Канеман, Ловалло і Сібоні [Kahneman, Lovallo, and Sibony] (2011) написали інформативну статтю, у якій описано найпоширеніші упередження під час ухвалення рішень і методи боротьби з ними.]

#### Зміна поставленого завдання

Двадцятого березня 2003 р. Президент Джордж Буш віддав наказ про введення в Ірак збройних сил під командуванням США. Після серії стрімких атак, які знищили уряд Саддама Хусейна, це призвело до тривалої, виснажливої і жорстокої боротьби, за яку США заплатили велику ціну людськими життями, грішми, престижем і міжнародним впливом. Початкове обґрунтування цієї війни з боку адміністрації Буша – необхідність позбавити регіон запасів «зброї масового знищення» Саддама – було спростоване (зброя так і не матеріалізувалася), і воно постійно доповнювалося такими завданнями, як припинення порушень Саддамом прав людини, унеможливлення підтримки Іраком «Аль-Каїди», захист міжнародних джерел постачання нафти і встановлення форпосту демократії на Близькому Сході. Однак адміністрація президента відвернула увагу від цих сумнівних і мінливих причин за допомогою оригінальної медіа-програми, яка змістила погляди громадськості з масштабних питань війни на її повсякденність. Цього результату вдалося досягнути, майстерно змінивши завдання, яке ставили перед собою найбільші новинні агенції світу під час висвітлення цього конфлікту.

Програма з прикріплення журналістів для висвітлення іракської війни стала наслідком спільного рішення представників влади США та директорів найбільших медіа-бюро. Це рішення полягало в розміщенні репортерів безпосередньо у військових підрозділах. Під час воєнних операцій вони мали їсти, спати й подорожувати разом із солдатами. Хоча різні джерела наводять різні цифри, у період піку програми приблизно в шестисот-семисот представників ЗМІ був такий доступ до воєнних дій, у якому американські політики їм відмовили в 1991 р. під час війни у Перській затоці й попередніх військових операцій в Афганістані. Частково для посилення безпеки всіх залучених і частково як піар-хід збройні сили Сполучених Штатів Америки розробили концепцію програми під керівництвом менеджерів зі зв'язків із громадськістю адміністрації Буша в Міністерстві оборони.

Для медійників переваги цієї програми були очевидними й привабливими. Фактично працюючи поряд із підрозділами, їхні підлеглі могли передати аудиторії атмосферу бою так точно і швидко, як раніше їм рідко вдавалося. Перспективи отримати відео, що викликає вісцеральні відчуття, графічні фотографії й захопливі розповіді безпосередніх учасників стали втіленням мрії для новинних організацій, які були роздратовані інформаційними обмеженнями попередніх воєнних кампаній.

Окрім можливості побачити військову службу зсередини, їхній статус супроводжувачів надавав прикріпленим репортерам особливий доступ до солдатів і відповідно до життєвих історій цих чоловіків і жінок. Такі нариси часто транслюють у ЗМІ завдяки їхній здатності привертати інтерес аудиторії. Під час одного дослідження виявили, що репортери використовували цей людський елемент більше ніж у третині своїх репортажів, тоді як самостійні журналісти мали таку можливість лише в 1 % матеріалів.

Для чиновників США переваги програми були інші, але не менш переконливі. По-перше, під крилом озброєних захисників можна було істотно знизити ризики для працівників ЗМІ в Іраку. Імовірність того, що сотні журналістів шукатимуть історії з гучними заголовками в зоні збройного конфлікту й потраплятимуть у заручники, отримуватимуть поранення або потребуватимуть допомоги, була великою проблемою для збройних сил. Крім того, особисті спостереження журналістів із усього світу (приблизно 40 % прикріплень дісталися закордонним агенціям) надавали армії неоціненний захист від ризиків, спричинених неправдивими повідомленнями уряду Саддама про війну. Як сказав другий заступник міністра оборони зі зв'язків із громадськістю Браян Вітмен, прикріплені репортери мали змогу викрити «будь-яку брехню іракського Міністерства оборони».

Була й третя, значно більша перевага для збройних сил. Оскільки керівників ЗМІ настільки приваблювала ідея програми з прикріплення репортерів, вони йшли на поступки, які робили повідомлення прихильнішими до армії. Військовим дозволялося брати участь у навчанні, відборі і звільненні репортерів, а також переглядати матеріал перед публікацією. Через рік після введення військ на академічній конференції полковника Ріка Лонга, який очолював відділ зв'язків зі ЗМІ корпусу морської піхоти США, запитали, чому армія підтримала цю програму. Його відповідь була максимально прямолінійна: «Щиро кажучи, наше завдання – перемогти у війні. Частиною цього є інформаційна війна. Тому ми намагатимемося домінувати в інформаційному просторі... У цілому ми були дуже задоволені результатом». Полковник Лонг і його колеги могли цілком заслужено почуватися задоволеними. Дослідження, у якому було проаналізовано тогочасні репортажі з Іраку, виявило позитивніше ставлення до армії в тих матеріалах, які були написані прикріпленими репортерами.

Але ці особливості тону були незначними порівняно з іншою відмінністю між прикріпленими й неприкріпленими журналістами. Ця відмінність більше допомагала адміністрації Буша, ніж військовим на фронті. Повідомлення прикріплених репортерів майже повністю зосереджувалися на військових: що вони робили, що їли, який одяг носили, яким було постачання, як вони готувалися до наступу, які тактики застосовували і як виявляли хоробрість у бою. Власне, 93 % усіх репортажів прикріплених журналістів були написані з позиції солдатів, а для незалежних кореспондентів цей показник становив менше від половини. Оскільки здебільшого армійські служби добре справлялись із забезпеченням військових їжею, одягом і всім необхідним, а також із їхньою підготовкою, а ті своєю чергою здебільшого діяли ефективно і хоробро, армії було чим похвалитися перед тими, хто міг розповісти про це особисто.

Однак у цьому глибшому і вужчому описі втрачалось щось важливе: прикріплені журналісти, репортажі яких під час конфлікту досягли разючого 71 % у висвітленні війни на перших шпальтах, не розглядали глибших політичних питань, таких як причини війни (наприклад, про відсутність зброї масового знищення згадували тільки у 2 % репортажів) або вплив операції на репутацію й авторитет США за кордоном. Чи можна очікувати від журналістів чогось іншого? Їхні сповнені ентузіазму начальники відправили своїх кореспондентів висвітлювати те, що один аналітик назвав «маленькими деталями конфлікту», і ті поглинали весь їхній час, енергію та увагу.

Повернувшись додому після перебування в підрозділі, чимало прикріплених репортерів могли замислитися про обмежений погляд, який для них створило відрядження. Але, доки вони перебували на фронті, їхній постійний фокус на солдатах і військовій службі формував медійний порядок денний конфлікту. Після уважного вивчення статей, надрукованих у той час, оглядач і соціолог Ендрю Лінднер чітко сформулював висновок: «Репортажі прикріплених репортерів не лише становили більшість доступних публікацій, а й контролювали увагу суспільства». Таким чином, оскільки переважна

більшість репортажів на перших шпальтах ніколи не намагалася відповісти на запитання «Чому?», а лише на «Хто?» і «Як?», основне повідомлення ЗМІ для громадськості було очевидним: тут вам слід звертати увагу на ведення війни, а не на її доцільність.

Один із висновків досліджень, описаних у цьому розділі, полягає в тому, що питання, які отримують більше уваги, здаються важливішими. Частина цих досліджень демонструє: якщо люди не звертають своєї уваги на певну тему, вони припускають, що вона не надто важлива. Враховуючи ці базові тенденції, подумайте про вплив програми з прикріплення репортерів на громадську думку американців щодо введення військ в Ірак. Повідомлення журналістів, які брали участь у програмі, містили такий контент – яскраві описи бою з перших уст та емоційні історії про комбатантів, – який ЗМІ люблять транслювати, а аудиторія – отримувати. Цей контент домінував у громадській свідомості й тому визначав для суспільства ті фактори, які потрібно вважати більш або менш важливими стосовно введення військ, наприклад індивідуальні дії та результати боїв на противагу початковому обґрунтуванню й геополітичним цілям. Оскільки фактори фронтових зведень становили найсильнішу сторону війни, а масштабніші стратегічні фактори – найслабшу, вплив програми з прикріплення репортерів полягав у виведенні на перший план основних успіхів, а не недоліків кампанії адміністрації Буша в Іраку. Це стало можливим завдяки ілюзії фокусування.

Немає жодних ознак того, що це тематично незбалансоване висвітлення було частиною великого задуму, який адміністрація і військові чиновники вклали в цю програму. Схоже, насамперед їх цікавили традиційні для інформаційної війни завдання, наприклад посилення контролю над відбором, підготовкою і оцінюванням роботи репортерів, а також перетворення їх на очевидців для боротьби з ворожою пропагандою. Також немає доказів, що керівники ЗМІ, які допомагали розробляти програму, розуміли, наскільки вигідною з погляду піару вона буде для адміністрації Буша. Натомість це усвідомлення виникло лише постфактум, коли результати аналізу новин почали публікувати в академічних виданнях. Як не парадоксально, найбільший вплив цієї програми на відносини з громадськістю був, мабуть, побічним, прихованим ефектом. Він став неочікуваним наслідком рішення перенести завдання найпомітніших журналістів, які висвітлювали війну, із загального на молекулярний рівень [27 – Результати аналізу ЗМІ підтверджуються дослідженням, яке доводить, що, коли особи почуваються психологічно ближчими до певної теми або обстановки, вони більше фокусуються на запитанні «Як?», а не «Чому?» (Liberman and Trope, 1998; Trope and Liberman, 2010)]. Описи того, як розробляли програму з прикріплення репортерів і як вона вплинула на репортажі в друкованих і мовних ЗМІ, можна знайти в статтях Едей та ін. [Aday et al.] (2005), Кортелл та ін. [Cortell et al.] (2009), Лінднер [Lindner] (2008, 2009), а також Пфау та ін. [Pfau et al.] (2004, 2005, 2006). Докази того, що посадовці Пентагону перевіряли репортерів та іноді відмовляли їм у доступі до програми через недостатньо схвальні попередні сюжети, взято з досліджень Ріда [Reed] (2009), а також Ріда та ін. [Reed and al.] (2009). Від себе можу додати, що зараз у мене є можливість обмірковувати наслідки, які для мене мала програма з прикріплення журналістів за час її дії. Незважаючи на сильні побоювання щодо причин вторгнення, я не міг позбутись емоційного відчуття, що критика війни з мого боку була б певною мірою негідною поведінкою. Академічні праці, які були оприлюднені з того часу, допомагають мені зрозуміти, на чому ґрунтувалося це враження. Якщо в медійному фокусі, що переважав, війна поставала насамперед як дії людей, що вели її на місцях, а не тих, хто її планував за океаном, тоді – до біса інтелектуальне розрізнення – мое несприйняття справді було несправедливим.]

Приховані наслідки того, що вибіркочну увагу звернено на вигідну інформацію, не обмежуються формуванням зручнішого завдання. Як ми

помітили, переконувального впливу фонових повідомлень і заохочення відокремленої оцінки не помічають суб'єкти цих процедур. Завдяки цьому замаскованому впливові прийоми, що мають на меті спрямувати короткострокову увагу в заданому напрямку, можуть бути особливо ефективними засобами попереднього переконання. Але є ще одна вага причина.

4

Причина – у центрі уваги

Не дивно, що ми надаємо більшого значення факторам, які привертають нашу увагу. Також приписуємо їм причинність. Таким чином, спрямована увага наділяє центральні елементи особливою початковою вагою за будь-якого розгляду. Вона переводить їх у ранг причин, а згодом і в ранг відповідей на найважливіше запитання для людства: «Чому?»

Оскільки ми зазвичай особливу увагу звертаємо на справжні причини в нашому середовищі, особлива увага до певного фактора збільшує ймовірність того, що ми вбачатимемо в ньому причину. Візьмімо, наприклад, грошові виплати. Оскільки сума є настільки помітною під час грошової операції – «Я заплачу вам  $x$ , коли ви зробите  $y$ », – ми зазвичай припускаємо, що стимулом до цієї дії були гроші, хоча насправді часто є інший, не такий помітний фактор. Особливо схильними до цього упередження є економісти, тому що фінансові аспекти ситуації посідають провідне місце в їхніх дослідженнях.

Тож, коли економіст Гарвардської школи бізнесу Фелікс Оберхолзер-Джі підходив до людей, які стояли в черзі в кількох різних місцях, і пропонував їм гроші, щоб пройти вперед, він усвідомлював, що суто економічна модель здатна спрогнозувати таке: що більше грошей він пропонуватиме, то більше людей погодиться на такий обмін. Отримані результати це підтвердили: половина з тих, кому він запропонував \$1, пропустила його; 65 % учинили так само, коли він запропонував їм \$3, а коли він збільшив суму до \$5 і \$10, кількість таких людей зросла до 75 і 76 %.

Згідно з класичною економічною теорією, яка проголошує особистий фінансовий інтерес основним мотивом поведінки людей, більша винагорода переконала учасників дослідження укласти цю угоду заради фінансових здобутків. Як міг будь-який спостерігач сумніватись у цьому? Явне заохочення спричинило такий ефект, тому що воно було безпосередньо пов'язане з матеріальною вигодою, чи не так? У цьому немає нічого дивного, правда ж? Начебто так, але додаткові результати ставлять цей підхід під сумнів: майже ніхто не взяв грошей.

«Дивно», – мабуть, сказав собі Оберхолзер-Джі. Власне, в отриманих ним даних було кілька дивних речей, принаймні для прихильників ідеї, що основною причиною діяльності людей є їхній фінансовий інтерес. Наприклад, хоча підвищення грошової винагороди збільшувало кількість людей, які пропускали дослідника, воно не збільшувало відсоток прийнятих виплат. Вигідніші угоди частіше спонукали учасників жертвувати своїми місцями в черзі, але не брати запропоновану суму. Щоб пояснити цей результат, Оберхолзер-Джі відійшов від яскраво виражених економічних аспектів і зосередився на прихованому факторі – зобов'язанні людей (обов'язок) допомагати тим, хто цього потребує.

Це зобов'язання зумовлене нормою надання допомоги, яку біхевіористи іноді називають нормою соціальної відповідальності. Згідно з нею, ми маємо допомагати тим, хто цього потребує, залежно від рівня їхньої потреби. Дослідження останніх десятиліть доводять: що більше людині потрібна допомога, то сильніше ми відчуваємося зобов'язаними допомогти їй, або винними, якщо не надаємо їй цієї допомоги; то вищою є ймовірність того, що ми їй допоможемо. Якщо поглянути на результати експерименту під цим кутом, вони здаються цілком логічними. Пропозиція оплати стимулювала отримання згоди, бо вказувала реципієнтам, наскільки вона потрібна в цій ситуації. Цей погляд пояснює, чому більше фінансове заохочення підвищувало шанси на отримання згоди, хоча люди переважно й не хотіли брати гроші: більша сума вказувала на більшу нагальність із боку прохача («Якщо цей чоловік готовий заплатити чималу суму за те, щоб випередити мене в черзі, мабуть, він дуже поспішає дістатися вперед»)[28 - Дослідження щодо просування в черзі опублікував Обергольцер-Джі [Oberholzer-Gee] 2006 р. Щоб ознайомитись із даними про те, що люди відчували обов'язок допомогти, провину в разі ненадання допомоги, і про частоту допомоги вразливій або нужденній особі, див. Berkowitz (1972), de Waal (2008), Dijker (2010), Schroeder et al. (1995) та Stijnen and Dijker (2011).].

Було б наївно стверджувати, що фінансові фактори не відіграють важливої ролі у визначенні поведінки людини. Однак я б припустив, що через свою помітність (а отже, увагу, яку вони до себе привертають) вони часто є менш визначальними, ніж здається. Натомість є багато інших факторів - соціальні зобов'язання, особисті цінності, моральні стандарти, - які тільки через те, що їх важче виявити, часто є більш визначальними, ніж здається. Такі елементи, як гроші, які виділяються в процесі взаємодії людей, не лише здаються важливішими, а й частіше сприймаються як причина. Уявна причинність, особливо якщо її досягнуто за допомогою спрямування уваги в певне русло, відіграє велику роль у здійсненні впливу - настільки велику, що вона відповідальна за незрозумілі, а подекуди й такі, що насторожують, моделі людської поведінки.

#### Готовність іти на ризики

У першій із цих категорій розглянемо найвідоміший випадок підміни товарів усіх часів. Восени 1982 р. хтось зайшов у чиказькі супермаркети та аптеки, ввів у заповнені капсули «Тайленолу» ціанід і поклав контейнери на полиці, звідки їх згодом узяли покупці. Цей випадок залишається на слуху з кількох причин. По-перше, семеро чиказців померли від отруєння - четверо з них були родичами, які вжили капсули з однієї упаковки «Тайленолу». По-друге, їхнього вбивцю так і не знайшли, через що злочин запам'ятався як нерозкритий.

Але здебільшого цей випадок залишається актуальним не через такі сумні обставини, а через кілька приемних: він спричинив ухвалення важливих законів про безпечність товарів, а також перехід фармацевтичної галузі на використання захисних пломб і пакування, які зменшили загрози для споживачів. Крім того, з огляду на швидку реакцію на захист споживачів виробника «Тайленолу», зокрема Johnson & Johnson, який відкликав тридцять один мільйон капсул з усіх магазинів, було продемонстровано зразковий підхід до корпоративного врегулювання кризових ситуацій, який і досі вважають золотим стандартом (рекомендований підхід вимагає, щоб компанії без вагань забезпечували повне інформування і захист громадськості, навіть якщо це дуже шкодитиме їхнім безпосереднім економічним інтересам).



Окрім цих відомих рис, іще один елемент цієї справи залишився майже непоміченим, але він видається мені вартим уваги. У перші дні, коли з'ясувалося, що смерті пов'язані з «Тайленолом», але ще не було відомо про масштаби втручання, компанія Johnson & Johnson виступила із загальнонаціональним попередженням, прагнучи уникнути подальших отруєнь. Одне попередження, яке широко транслиували ЗМІ, повідомляло споживачам номер партії пляшок із отрутою, який указував, де й коли виготовили ці капсули. Оскільки наявність отрути виявили насамперед у них, дві цифри були найбільше на слуху: 2880 і 1910.

Як не дивно, відразу ж мешканці штатів, у яких проводили лотереї, почали робити ставки на ці цифри з небаченою раніше активністю. У трьох штатах – Род-Айленді, Нью-Гемпширі і Пенсильванії – чиновники оголосили, що вони змушені припинити прийом ставок на ці цифри, бо це перевищує «максимальний ліміт відповідальності».

Щоб найкраще пояснити описані події, погляньмо на характеристики вказаних цифр. По-перше, вони звичайні; самі по собі нічим не вирізняються. По-друге, вони асоціювались із нещасним випадком. Ба більше, у свідомості американців вони були тісно пов'язані з образом смерті від отрути. Але тисячі з-поміж них відреагували на щось таке в цих цифрах, що підвищило очікування виграшу. Що саме? Одну з відповідей пропонує наш попередній аналіз: оскільки про ці цифри говорили так багато, вони потрапили в центр уваги, а те, що перебуває в центрі уваги, ми наділяємо властивостями причини, тобто здатністю спонукати до певних дій.

Завдяки подальшим результатам лотерей з'ясувалося: усі, хто вважав, що ці цифри принесуть їм успіх, помилялися. Але я сумніваюся, що цей програш навчив їх уникати таких помилок узагалі. Схильність припускати, що причина перебуває в центрі уваги, надто сильно й автоматично проявляється в багатьох видах людського мислення.

## Позбавлення життя

Уявіть собі, що ви сидите в кафе за чашкою кави. За столиком, який стоїть перед вами, чоловік і жінка обирають фільм для вечірнього перегляду. За кілька хвилин вони визначаються зі стрічкою і йдуть у кінотеатр. Коли пара прямує до виходу, ви помічаєте, що за наступним столиком увесь цей час сидів ваш друг. Він бачить вас, сідає поруч і зауважує стосовно розмови цієї пари: «У таких обговореннях рішення завжди проштовхує хтось один, чи не так?» Ви смієтесь і киваєте головою, бо теж це помітили: хоча чоловік намагався поводитися дипломатично, поза сумнівом, саме він визначив, який фільм вони переглядатимуть. Але цей випадок не здається вам смішним після того, як ваш друг відзначає: «Вона говорила приязно, але насправді вона тиснула, доки не домоглася свого».

Доктор Шеллі Тейлор, соціальний психолог Каліфорнійського університету в Лос-Анджелесі (UCLA) знає, чому так сталося, що ви і ваш друг чули ту саму розмову, але зробили різні висновки щодо того, хто визначив остаточний результат. Причиною цього була незначна обставина, а саме ваше розташування щодо пари: ви могли спостерігати за розмовою через плече жінки, завдяки чому чоловік здавався помітнішим і впливовішим, а у вашого друга виникло протилежне враження. Тейлор і її колеги провели серію експериментів, у яких спостерігачі бачили й слухали розмови, прописані таким чином, щоб жоден учасник дискусії не говорив більше за інших. Дехто спостерігав із того місця, звідки було видно обличчя однієї зі сторін

через плече іншої, а інші одночасно бачили обидва обличчя збоку. Після цього всіх спостерігачів попросили визначити, хто більше впливав на хід дискусії, на основі тону голосу, змісту й напрямку. Результат завжди був однаковий: того, чие обличчя було краще видно, вважали активнішим.

Тейлор розповіла мені кумедну, але повчальну історію про те, як вона вперше переконалась у силі феномена «причина перебуває в центрі уваги». Під час підготовки першого дослідження вона попросила двох помічників відрепетирувати розмову, важливим аспектом якої було те, що кожен учасник брав у ній приблизно однакову участь. Стаючи почергово спочатку за спиною однієї особи, а потім іншої, вона помітила, як щоразу критикує людину навпроти неї через «домінування». Зрештою, після кількох критичних зауважень двоє колег Тейлор, які спостерігали за співрозмовниками збоку, роздратовано перебили її й заявили, що, на їхню думку, жоден із них не домінує в розмові. Тейлор стверджує: саме в той момент вона зрозуміла, не маючи на руках іще жодних даних, що її експеримент буде успішним, адже його репетиція вже справила на неї очікуваний вплив.

Що б не робили дослідники, спостерігачі продовжували припускати, що хід розмови спрямовував той, чие обличчя було їм найкраще видно. Вони були вражені «автоматичною» і «майже непохитною» природою цієї тенденції; навіть коли тема розмови була важливою для спостерігачів особисто; навіть коли увагу спостерігачів відвертали дослідники; навіть коли для них робили тривалу паузу перед оцінюванням співрозмовників; навіть коли спостерігачі заздалегідь знали, що їм потрібно буде повідомити іншим свою оцінку. Ба більше, ця закономірність проявлялася незалежно не лише від статі опитаних, а й від того, чи розмова відбувалася наживо, чи була записана на касету [29 – Резюме значної частини досліджень Тейлор, присвячених цій темі, опубліковано в статті Тейлор і Фіске [Taylor and Fiske] (1978). Подальші дослідження поширили ефект «важливе перебуває в центрі уваги» на нові контексти, демонструючи, що спостерігачі приписують більший причинно-наслідковий зв'язок у розмові тим особам, які розмовляють гучніше (Robinson and Zebrowitz-McArthur, 1982) або вбрані в оригінальний одяг, наприклад смугасту сорочку (Zebrowitz-McArthur and Ginsberg, 1981). Було навіть доведено, що в спортивних поєдинках рефері вбачають більшу каузальність у діях тих спортсменів, які одягнені в яскраву форму (Hagemann, Strauss, and Leissing, 2008; Rowe, Harris, and Roberts, 2005).].

Коли я запитав у Тейлор про цю останню змінну, вона пригадала, що записи було зроблено для контролю за чистотою експерименту. Завдяки запису того самого обговорення під різними кутами можна було забезпечити ідентичність усіх елементів розмови під час кожної трансляції. Коли отримані результати опублікували вперше, той факт, що відеозаписи можуть викликати ефект «причини, яка перебуває в центрі уваги», не вважали важливим аспектом дослідження Тейлор. Але зараз обставини змінилися, тому що певні види записаних розмов часто використовують для встановлення провини підозрюваних у важких злочинах. Щоб зрозуміти, чому і як це відбувається, потрібно детальніше зупинитися на моторошному компоненті будь-якої розвиненої системи кримінального правосуддя: здатності слідчих отримувати зізнання від людей, які не скоювали злочину.

Вимушені самообмови викликають занепокоєння з кількох причин. Перша з них соціальна і стосується помилок правосуддя і викликів, які ці неправдиві зізнання кидають установленню справедливості в будь-якій культурі. Друга більш особиста й пов'язана з імовірністю того, що слідчі, переконані в нашій провині, за допомогою таких методів можуть змусити нас самих обмовити себе. Хоча більшість із нас вважає таку перспективу віддаленою, вона, мабуть, більш реальна, ніж здається. Думка про те, що невинну людину не можна переконати зізнатись у скоєнні злочину, особливо якщо він важкий, є хибною. Такі випадки трапляються надто часто. Хоча зізнання,

отримані поліцією, переважно правдиві й підтвержені доказами, правознавці виявили сумну статистику самообмов, здобутих нечесним шляхом. Насправді часто хибність цих зізнань удається згодом довести за допомогою таких беззаперечних доказів, як фізичні сліди (ДНК або відбитки пальців), нова інформація (підтвердження перебування підозрюваного за сотні миль від місця злочину) або навіть факт відсутності злочину (коли особу, яку начебто було вбито, знаходять живою і неушкодженою) [30 - Хоча дані про поширеність вимушених самообмов доступні в кількох експертних джерелах (Davis, 2010; Kassin, 2008; Lassiter and Meissner, 2010; and Leo, 2008), читачі, які бажають ознайомитись із подробицями багатьох самообмов, зібраними воедино, можуть звернутися до праці Дрізіна та Лео [Drizin and Leo] (2004), де задокументовано 125 таких випадків. Щоб дізнатися моторошну історію про те, які наслідки одне неправдиве зізнання мало для людей - і для переконувача, і для переконаних, - перейдіть за посиланням [www.thisamericanlife.org/radio-archives/episode/507/confessions?act=1#play](http://www.thisamericanlife.org/radio-archives/episode/507/confessions?act=1#play).]

Ті ж самі правознавці запропонували довгий список факторів, які пояснюють ці нав'язні зізнання. Два з них видаються мені особливо потужними. Я, як звичайний громадянин, розумію перший фактор. Якби правоохоронні органи попросили мене з'явитись у відділок поліції, щоб допомогти їм розслідувати підозрілу смерть мого сусіда - можливо, саме того, з яким я сварився в минулому, - я б охоче виконав це прохання. Таким чином я б виявив свою громадянську відповідальність. А якби під час допиту в мене виникло відчуття, що поліція вважає мене підозрюваним, імовірно, я б продовжив давати свідчення без адвоката, тому що я, як невинна людина, був би впевнений, що слідчі переконуються в правдивості моїх слів. До того ж я б не хотів справити враження, ніби ховаюся за спиною адвоката, і таким чином підтвердити сумніви щодо моєї невинуватості. Натомість я б намагався поводитися так, щоб після завершення допиту в них не залишилося жодних підозр [31 - Не слід применшувати моє бажання уникнути залучення адвоката, тому що це зазвичай потребує коштів, затягує процес і посилює підозри. Наприклад, 1996 р. після вбивства шестирічної Джон Бенет Ремсі її батьки відмовилися розмовляти з поліцією міста Боулдера, Колорадо, без свого адвоката, коли зрозуміли, що поліція їх запідозрила із самого початку. Унаслідок цього багато спостерігачів - у правоохоронних органах, ЗМІ, а також серед громадськості - були переконані, що участь адвокатів указувала на провину батьків. Тогочасний губернатор штату Колорадо навіть звернувся до них із закликом «припинити ховатися за адвокатами». Попри відсутність будь-яких переконливих доказів їхньої причетності, для багатьох людей Ремсі залишалися головними підозрюваними в цьому нерозкритому вбивстві, і лише через двадцять років із них зняли всі звинувачення після аналізу ДНК. Але навіть після цього в листі до батька Джон Бенет адвокат округу Боулдер визнав, що, всупереч результатам аналізу, які доводили їхню непричетність, дехто й надалі вважатиме їх винними.]

Однак через своє цілком зрозуміле прагнення як фігуранта справи допомогти поліції і переконати її в моїй непричетності я міг би потрапити в халепу. Це пов'язано з другою важливою причиною хибних зізнань. У нашому разі це причина, яку я, як дослідник соціального впливу, добре розумію: вирішивши давати свідчення самостійно, я міг би стати об'єктом перевірених століттями методів здобування зізнань. Деякі з них підступні і, як показали дослідження, здатні збільшити ймовірність самообмови: брехня про наявність відбитків пальців або свідків; вимоги постійно уявляти процес скоєння злочину; введення підозрюваних у стан «затуманеного мозку» через брак сну і постійні виснажливі допити. Прихильники таких методів наполягають, ніби вони спеціально розроблені для того, щоб дізнатися правду. Але інша, складніша правда полягає в тому, що іноді вони породжують зізнання, неправдивість яких підтверджується фактами [32 - Щоб ознайомитись із даними, які показують, як кожен із цих факторів підвищує

Ймовірність отримання зізнання від невинної людини, див. Blagrove (1996), Kassin et al. (2010), Leding (2012), Loftus (2011); Mazzoni and Memon (2003), Perillo and Kassin (2011), Rajagopal and Montgomery (2011), а також Shaw and Porter (2015). Є кілька причин, через які слідчі можуть удатися до таких сумнівних тактик отримання зізнання, серед яких шире бажання виявити злочинців. Але може бути й менш приємна причина: на думку слідчих, зізнання підтверджують їхню професійність. Автори найпопулярнішого довідника слідчих (Inbau et al., 2001) так описують їхні мотиви: «Кожен слідчий хоче поліпшити показники своєї роботи або в якийсь інший спосіб довести свою цінність для свого відділу чи офісу. Крім того, для них важлива популярність серед громадськості, не кажучи вже про бажання потішити власне его» (55). Далі автори мимохіть зазначають, що «...усе це є нормальними і цілком зрозумілими проявами людської поведінки» (55). Так, але роль цих факторів – показники роботи, популярність, власне его – у такому відповідальному процесі, вказана в такий недбалий спосіб, змушує мене нервово ковтати слину.].

Життя вісімнадцятилітнього Пітера Райллі назавжди змінилось одного вечора 1973 р., коли він повернувся додому з молодіжного зібрання в місцевій церкві й побачив, що його мати лежить на підлозі і помирає в калюжі крові. Шокований і приголомшений побаченням, він усе ж таки не розгубився і відразу викликав швидку допомогу. Однак Барбара Гіббонс померла до її приїзду. Огляд тіла виявив, що жінку вбили надто жорстоко: її горло було перерізано, три ребра зламані і в обох стегнових кістках виявили тріщини.

Пітер Райллі був мало схожий на вбивцю: його зріст був 170 см, вага – 55 кг, і на його тілі, одязі та взутті не було жодної краплі крові. Але поліцейські відразу ж запідозрили хлопця в убивстві, побачивши його порожній погляд крізь відчинені двері, коли він стояв у кімнаті поряд зі своєю покійною матір'ю. Деякі люди в їхньому містечку в штаті Коннектикут сміялися з незвичайної поведінки Барбари, але інші були менш поблажливі й називали жінку непередбачуваною, непостійною, агресивною і неврівноваженою. Вона наче заради розваги дратувала людей, які траплялися їй на шляху – особливо чоловіків, – принижувала, сперечалась і під'юджувала їх. Хай там як, із Барбарою Гіббонс було важко знайти спільну мову. Тому поліцейським здавалося виправданим припущення, що Пітер, не витримавши постійних суперечок зі своєю матір'ю, зірвався й убив її в пориві гніву.

На місці події і навіть після того, як його відвезли на допит, Пітер відмовився від права на адвоката, вважаючи: якщо він розповість правду, йому повірять і швидко відпустять. Це було серйозним прорахунком, тому що він не був готовим ні в юридичному, ні в психологічному плані до переконавчого наступу, який на нього чекав. Протягом шістнадцяти годин його позмінно допитували чотири поліцейські, зокрема й поліграфолог, який повідомив Пітерові, що, згідно з показами детектора брехні, він убив свою матір. Ця розмова, зафіксована в протоколі допиту, не залишала місця сумнівам: поліграфолог упевнений у своїх словах.

Пітер: Ця річ справді читає мої думки?

Поліграфолог: Саме так, саме так.

Пітер: Отже, це точно був я? Можливо, це був хтось інший?

Поліграфолог: Це неможливо. Не з такими реакціями.

Насправді результати детектора брехні аж ніяк не можна назвати безпомилковими, навіть у руках експертів. Власне, через ненадійність у багатьох країнах і штатах їх заборонено використовувати в суді за докази.

Згодом головний слідчий повідомив Пітерові неправдиву інформацію про те, що було знайдено матеріальні докази його провини. Також він пояснив хлопцеві, як той міг скоїти злочин, не пам'ятаючи цього: він розсердився на свою матір і в нього стався напад агресії, який призвів до вбивства. Тепер він придушував у собі цей жахливий спогад. Їхне завдання, його і Пітера, – «шукати, шукати, шукати» в його підсвідомості, доки спогад не вийде на поверхню.

Так вони й робили, випробовуючи всі доступні способи повернути втрачений спогад, доки Пітер не почав пригадувати – спочатку туманно, а потім чіткіше, – як він перерізав горло своїй матері і топтався по її тілу. Коли допит було завершено, ці уявні спогади стали дійсністю і для слідчих, і для Пітера.

Слідчий: Але ви пригадуєте, як перерізали їй горло небезпечною бритвою?

Пітер: Важко сказати. Здається, я пригадую, як це робив. Тобто я уявляю, як це робив. Спогад повертається з підсвідомості.

Слідчий: А її ноги? Який образ спадає на думку? Ви пам'ятаєте, як топталися по її ногах?

Пітер: Коли ви кажете, я уявляю, як це робив.

Слідчий: Нічого ви не уявляєте. Думаю, правда починає виходити назовні. Ви хочете, щоб вона вийшла назовні.

Пітер: Я знаю..

Знову і знову аналізуючи ці образи, Пітер переконався, що вони вказують на його провини. Разом зі слідчими, які тиснули на нього, щоб він подолав свій «ментальний блок», підліток склав із таких епізодів розповідь, узгоджену з повідомленими йому деталями вбивства. Нарешті, трохи менше ніж за добу після страшного злочину, Пітер Райллі підписав письмове зізнання про вбивство, хоча й сумнівався в багатьох деталях. Це зізнання цілком збігалось з поясненням, яке запропонували слідчі і яке він прийняв як правильне, незважаючи на те що зовсім у нього не вірив на початку допиту і, як продемонстрували подальші події, воно зовсім не відповідало дійсності.

Коли наступного дня Пітер прокинувся в камері, нестерпна втома і кімната для допитів уже не тиснули на нього і хлопець більше не вірив у своє зізнання. Але було надто пізно відкликати свої свідчення так, щоб йому повірили. Майже для кожного працівника системи кримінального правосуддя зізнання було переконливим доказом Пітерової провини: суддя відхилив клопотання про його вилучення з матеріалів справи на підставі того, що зізнання було добровільним; поліція вважала його достатнім, щоб припинити розслідування щодо інших підозрюваних; прокурори зробили зізнання центральним пунктом лінії звинувачення; а присяжні, які, зрештою, визнали Пітера винним, надавали йому великого значення під час обговорення.

Усі вони вірили, що нормальну людину не можна змусити обмовити себе без погроз, насилля або тортур. І всі вони помилялися: за два роки, коли головний слідчий помер, у його документах знайшли докази того, що в той

час, коли було скоєно злочин, Пітер перебував в іншому місці. Ці докази доводили його невинуватість і допомогли зняти з хлопця всі звинувачення, скасувати вирок і випустити з в'язниці.

Ми не виправдовуємо тих, хто зізнався. Пітер Райллі в оточенні заступників шерифа, які ведуть його у в'язницю після оголошення вироку

З архіву Роджера Кона

Відоме давнє прислів'я: зізнання корисне для душі. Але для людей, яких підозрюють у кримінальних злочинах, воно, по суті, шкодить усьому іншому. Після підписання зізнання значно підвищується ймовірність того, що проти них висунуть звинувачення, розпочнуть кримінальне провадження, визнають винними і виголосять суворий вирок. Як писав видатний американський юрист Деніел Вебстер 1830 р.: «Єдиний спосіб утекти від зізнання – самогубство, а самогубство – це теж зізнання». Через півтора століття відомий суддя Верховного суду США Вільям Бреннен продовжив твердження Вебстера своїм розумним спостереженням щодо системи кримінального правосуддя: «Унаслідок зізнання інші аспекти справи стають поверховими; справжній судовий процес, куди не кинь, починається після отримання зізнання».

Думка Бреннена має моторошне підтвердження. Аналіз 125 справ, пов'язаних із самообмовою, показав, що підозрювані, які спочатку зізнавались у скоєнні злочину, а потім відкликали своє зізнання і не визнавали себе винними, усе одно отримували обвинувальний вирок у 81 % випадків – але не забувайте, що всі ці зізнання були неправдивими! Пітер Райллі опинився в такій же ситуації, як і переважна більшість людей, яких змусили обмовити себе, тому виникає цілком слушне запитання: чому ми висвітлюємо саме його зізнання, а не інші відомі й обурливі випадки з таким самим результатом, наприклад, ті, у яких кількох підозрюваних переконували взяти на себе провину в скоєнні колективного злочину, до якого жоден із них не був причетний?

Примітно, що причиною цього є не обставини допиту, розгляду справи, виголошення вироку або подальших юридичних баталій. Ця подія сталася через двадцять років, коли Пітер, який працював на непостійних і непрестижних посадах у торгівлі, на одному заході був спікером під час зборів, присвячених причинам і наслідкам зізнань, здобутих нечесним шляхом. Її описав не Пітер, а чоловік, який сидів поруч, – він мав відоме ім'я Артур Міллер. Однак це був не якийсь собі Артур Міллер. Це був той самий Артур Міллер, якого називають найкращим американським драматургом усіх часів. Той, що написав п'єсу «Смерть комівояжера», яку називають найкращим американським драматичним твором усіх часів. І – якщо цього недостатньо, щоб привернути вашу увагу, – це той самий Артур Міллер, який упродовж п'яти років був одружений із жінкою, яку іноді називають найкращим американським секс-символом усіх часів, – Мерилін Монро.

Гері Такер/Дональд Ш. Коннері

Після того як Пітер представив його публіці як одного з найбільших своїх прибічників, Міллер пояснив свою присутність на зборах тривалим інтересом до «проблеми зізнання як у власному житті, так і в п'єсах». Під час завзятої боротьби з комунізмом у США в 1950-х рр. кількох друзів і знайомих Міллера викликали на слухання в Комітет конгресу. Там за допомогою спеціально підготовлених запитань їх змушували зізнатися у зв'язках із Комуністичною партією і в тому, що вони знають імена (які згодом називали) інших відомих членів партії в індустрії розваг. Міллер теж отримав виклик від Комітету з розслідування антиамериканської діяльності, і через відмову відповідати на запитання голови Комітету його внесли в чорний список, наклали штраф і відмовилися видати паспорт.

Тему зізнань у творчості Міллера можна простежити в його найбільш затребуваній п'єсі – «Випробування». Хоча події в ній і відбуваються 1692 р. під час полювання на відьом, Міллер написав її як алегорію інтенсивного допиту, свідком якого він був на слуханнях конгресу і який згодом упізнав у справі Пітера Райллі.

Виступ Міллера на зборах був досить коротким. Але в ньому він розповів про те, як зустрів у Нью-Йорку китаянку на ім'я Ньен Ченг. Під час китайської Культурної революції 1960–1970-х рр., яка мала на меті очистити країну від усіх капіталістичних елементів, її намагалися за допомогою жорстоких допитів змусити зізнатися в антикомуністичних поглядах і шпигунстві. Зі сльозами на очах Ньен розповіла драматургові, як сильно після виходу з в'язниці її вразила постановка «Випробування» в її країні. На той час жінка була певна, що китайський режисер переписав окремі частини твору, підлаштувавши його під місцеву аудиторію, тому що запитання, які ставили звинуваченим у п'єсі, були точнісінько такими ж, які їй ставили комуністичні революціонери. Вона подумала, що жоден американець не може знати точного порядку слів, формулювань і послідовності допиту.

Вона була шокована, коли Міллер відповів, що взяв ці запитання із записів судових процесів над відьмами у Салемі 1692 р. – також йому ставили їх під час слухань у Комітеті з розслідування антиамериканської діяльності. Згодом їхня дивовижна схожість на запитання з допиту Райллі підштовхнула Міллера долучитися до цієї справи [33 – Цитату Деніела Вебстера взято з його «Доводів у справі про вбивство капітана Вайта» (6 квітня 1830 р.)]. Репліка судді Бреннана пролунала у Верховному суді США під час слухання справи штат Колорадо проти Коннеллі, 1986 р., сторінка 182. Особливо небезпечна причина, через яку самообмова так часто призводить до засудження, полягає в тому, що вона руйнує інші джерела доказів у справі. Тобто після того, як зізнання задокументовано, криміналісти (у своїх балістичних експертизах, аналізі волосся, почерку і відбитків пальців), очевидці та інформатори частіше допускають помилки, які узгоджуються з цими показаннями. Очевидно, зізнання – навіть неправдиве – переконує не лише суддю і присяжних у провині звинувачуваного, а й свідків у цій справі, які змінюють свої свідчення (можливо, несвідомо), щоб узгодити їх із утвердженням поглядом (Kassin, Bogart and Kerner, 2012). Обговорення юридичних наслідків цього див. Kassin (2012, 2014). Детальний опис справи Пітера Райллі наведено в книгах Дональда Коннері [Donald Connery] (1977) та Джоан Бартел [Joan Barthel] (1976). За мотивами книги Бартел, яка містить повну стенограму допиту Райллі, у 1978 р. режисер Тоні Річардсон зняв телефільм «Смерть у Канаані» [A Death in Kanaan]. Мою розповідь про цю справу адаптовано з розділу про переконання, який я написав для

підручника із соціальної психології (Kenrick, Neuberg, and Cialdini, 2015). Історію про зустріч Артура Міллера з Ньен Ченг, записану з його слів, можна знайти в іншій книзі Коннері (1995) на с. 89-90.]

З історії, яку розповів Міллер, випливають моторошні висновки. Упродовж багатьох років було розроблено дуже подібні й ефективні методи, які допомагають слідчим у різних місцях і для різної мети отримувати від підозрюваних зізнання, навіть якщо вони невинні. Це розуміння спонукало Міллера і правників рекомендувати обов'язковий відеозапис усіх допитів, пов'язаних із важкими злочинами. Таким чином, заявляли правники, люди, які бачать ці записи, – прокурори, присяжні, судді – можуть самостійно оцінити, чи зізнання були здобуті в належний спосіб. І справді, з цієї причини в усьому світі дедалі більшого поширення набувають відеозаписи допитів у важливих кримінальних процесах. Теоретично це слушна ідея, але на практиці виникає проблема: відеокамера майже завжди розташована за слідчим і спрямована на обличчя підозрюваного.

Правове питання, чи підозрюваний зізнався із власної волі, чи слідчий здобув зізнання неналежним способом, пов'язане з причинністю – хто відповідальний за викривальну заяву. Як нам відомо з експериментів професора Тейлор, кут камери, під яким видно обличчя одного зі співрозмовників через плече іншого, робить такі судження більш упередженими до того, кого краще видно. Також нам тепер відомо з новіших експериментів соціального психолога Деніела Лессітера, що такий кут, при якому камеру спрямовано на підозрюваного під час допиту, спонукає спостерігачів приписувати підозрюваному більшу відповідальність за зізнання (і більшу провину). Крім того, як і в разі з Тейлор і її колегами, Лессітер і його команда помітили, що цей результат вирізняється своєю сталістю. Під час дослідження він виникав незалежно від того, були спостерігачі жінками чи чоловіками; студентами чи дорослими сорока-п'ятдесятирічними людьми, які мають право бути присяжними; чи вони переглядали відео раз або двічі; від їхнього інтелектуального розвитку і від того, чи їм заздалегідь повідомляли про потенційний вплив кута камери на неупередженість. Мабуть, найбільше занепокоєння викликає той факт, що однаковий механізм спрацьовував і для звичайних громадян, і для правоохоронців, і для присяжних.

Ніщо не в змозі було змінити вплив кута камери на об'єктивність, окрім зміни самого кута камери. Ця упередженість зникла, коли запис допиту і зізнання здійснювали збоку, щоб і підозрюваний, і слідчий були в центрі уваги. Власне, цю упередженість можна було повернути в інший бік, показавши спостерігачам запис ідентичної розмови, у якій камеру наведено на обличчя слідчого через плече підозрюваного. У такому разі, порівняно із судженнями про запис збоку, виникало враження, що слідчий здобув зізнання нечесним шляхом. Як бачимо, люди схильні шукати причину в центрі уваги.

Тому для невинної людини – можливо, вас – постає потенційна дилема, коли її запрошують у відділок поліції допомогти з розслідуванням важкого злочину. Без сумніву, немає нічого поганого в тому, щоб виконати їхнє прохання й надати свою допомогу; так поведуться відповідальні громадяни. Але ситуація ускладнилася б, якби у вас виникло відчуття, що цей допит організований радше для того, щоб примусити вас до зізнання, а не отримати від вас інформацію. Зазвичай правники в таких випадках рекомендують зупинити надання свідчень і запросити адвоката. Однак такий вибір дещо ризикований. Можливо, ви не зможете надати слідчим факти, які їм потрібні для швидкого завершення розслідування і для того, щоб остаточно пересвідчитись у вашій непричетності; у такому разі ви могли б відразу ж розвіяти будь-які сумніви.



Підозра в скоєнні важкого злочину часто перетворюється на страшний, неприємний і загальний досвід, і цілком можливо, він триватиме ще довше, якщо виникне враження, що вам е що приховувати. Але надання свідчень, яке щораз більше нагадує допит підозрюваного, теж пов'язане з певними ризиками. Можливо, таким чином ви станете вразливими до тактик, які розроблялися впродовж століть у різних місцях і які мають на меті здобути зізнання від підозрюваних, зокрема тих, які ні в чому не винні. У вас е всі підстави бути обережними, тому що, де б ці тактики не застосовували, вони найбільше допомагають слідчим досягти своєї мети.

Уявімо собі, що після розгляду можливих варіантів ви вирішили виявити стійкість і продовжити допит, широко прагнучи очистити своє ім'я. Якщо ж вас за допомогою тиску або обману змусять обмовити себе, чи можете ви якось збільшити ймовірність того, що сторонні спостерігачі визнають причиною самообмови нечесні дії слідчих?

Так, можете. Для цього потрібно зробити дві речі, які ґрунтуються на дослідженнях Тейлор і Лессітера.

По-перше, знайдіть у кабінеті камеру; зазвичай вона розміщена за спиною й над головою в поліцейського. По-друге, переставте своє крісло. Розташуйтеся так, щоб на записі допиту ваше обличчя та обличчя слідчого було однаково добре видно. Не давайте ефекту «причина перебуває в центрі уваги» негативно вплинути на ваші позиції в судовому процесі. Інакше, як уважав суддя Бреннен, ваш процес уже може виявитися завершеним [34 - Лессітер [Lassiter] провів численні експерименти, які доводять, наскільки сильно звичайний погляд позначається на оцінюванні глядачами відповідальності за зізнання. Виклад значної частини його досліджень, присвячених цьому питанню, можна знайти в праці Лессітера (2002, 2010). Рекомендації на основі цього дослідження запроваджують принаймні в одній країні - Новій Зеландії, у якій зараз вимагають записувати всі поліцейські допити.]

До речі, якщо ви опинились у такій ситуації, яку я описав, і вирішили зупинити допит і запросити адвоката, чи можна якимось чином зменшити підозри поліції в тому, ніби вам е що приховувати? Моя вам порада: звинувачуйте мене. Скажіть, що ви хотіли б самостійно співпрацювати зі слідством у повному обсязі, але ви, мовляв, прочитали книгу, у якій вас застерігали від небезпек поліцейського допиту, навіть для невинуватих осіб. Уперед, звинувачуйте мене. Можете навіть назвати мое ім'я. Що зробить поліція - заарештує мене за надуманими звинуваченнями, привезе у відділок і спробує за допомогою макіавеллівських методів здобути неправдиве зізнання? Мене нізащо не визнають винним, тому що я знайду камеру й пересуну крісло.

Інформація про те, що люди автоматично шукають причину в центрі уваги, допомагає мені зрозуміти інші явища, які важко піддаються поясненню. Наприклад, лідерів зазвичай наділяють незаслужено великою роллю в причинах успіху або поразок команди, групи або організації, яку вони очолюють. Аналітики ефективності бізнесу назвали цю тенденцію «романтикою лідерства» і довели, що інші фактори (такі як рівність працівників, наявні внутрішні системи ведення бізнесу та ринкові умови) мають більший вплив на прибутки компанії, ніж дії директорів; однак лідерів приписують надто велику відповідальність за результати. Тому навіть у США, де заробітна платня працівників відносно висока, аналіз показав, що середньостатистичний співробітник великої компанії отримує менше ніж половину відсотка від доходу генерального директора. Якщо таку розбіжність важко пояснити рівнем економічної та соціальної справедливості, можливо, її можна пояснити іншими обставинами: людина, яка перебуває на найвищій посаді, має більшу візуальну присутність і найбільш помітна з психологічного погляду, тому їй приписують надмірну

роль у причинах певних подій[35 - Завищена оцінка провідної ролі лідерів не обмежується діловими організаціями, хоча вона, без сумніву, їм притаманна (Flynn and Staw, 2004; Mendl, Ehrlich, and Dukerich, 1985; Pfeffer and Salancik, 1978; Salancik and Mendl, 1984; and Schyns, Felfe, and Blank, 2007). Вона також стосується урядових організацій (Salancik and Pfeffer, 1977), освітніх закладів (Birnbaum, 1989) і спортивних команд (Allen, Panian, and Lotz, 1979). Дані про винагороду генеральних директорів порівняно з винагородою працівників узяті з аналізу 334 компаній зі списку Standard & Poor's 500 (див. Beck, 2011). За останній час ця різниця не зменшилася: дослідження, яке провів Інститут економічної політики у 2014 р., виявило, що заробітна плата середньостатистичного працівника однієї з найбільших 350 публічних компаній становила третину відсотка від заробітної плати генерального директора, а дослідження 2015 р. показало, що це відставання посилилося, наблизившись до чверті відсотка (Krantz, 2015). Така велика різниця в окладі має загрозливі наслідки для суспільства (Stiglitz, 2012). Одне дослідження, проведене на основі даних з 1972 по 2008 рік, установило, що рівень незадоволення життям американців із низьким прибутком зростає у періоди значної нерівномірності доходів. Як не дивно, це незадоволення було зумовлене не впливом цієї розбіжності на їхній прибуток, а тією несправедливістю і недовірою, які їм доводилося відчувати. Щоразу, коли в країні була значна нерівномірність доходів, громадяни з низьким прибутком почувалися більш неспокійно, тому що їм здавалося, що вони не можуть покладатися на справедливість людей у цілому (Oishi, Kesebir, and Diener, 2011; схожі результати див. Twenge, Campbell, and Carter, 2014). Руйнівний вплив економічної нерівності на довіру поширюється і на списування в навчальних закладах. Учні шкіл, розташованих у географічних районах із великою нерівномірністю прибутків, частіше відвідують інтернет-сайти, за допомогою яких можна списати завдання або курсову. До того ж причиною списування є те, що ці учні менше довіряють людям і тому починають вірити, що всі так роблять (Neville, 2012).].

Підсумовуючи викладене, зазначу: оскільки те, що помітне, вважають важливим, а те, що перебуває в центрі уваги, вважають причиною, комунікатор, який спрямовує увагу аудиторії на відповідні аспекти повідомлення, отримує істотну перевагу в переконуванні: попередню готовність реципієнтів розглянути ці аспекти. По суті, з погляду попереднього переконання, завдяки спрямованій увазі реципієнти стають сприйнятливішими до повідомлення ще до його аналізу. Це – мрія переконувача, тому що дуже часто найбільшою проблемою для комунікатора є не те, як представити аргументовану позицію, а те, як переконати реципієнтів приділити свій обмежений час і енергію цим аргументам. Зовнішня значущість і причинність запитання чудово справляються з цим завданням.

Якщо привернута увага справді стає засобом переконання, у зв'язку з цим виникає запитання: «Чи є такі риси інформації, які навіть не вимагають особливих зусиль від комунікатора для того, щоб привернути до них увагу, тому що вони самі привертають її до себе за своєю природою?»

5

«Володарі» уваги 1: аттрактори

Коли я вперше розсилав рукописи моєї книги «Психологія впливу» потенційним видавцям, вона мала робочу назву «Арсенал впливу». Мені

зателефонував один рецензент і повідомив, що їхній видавничий дім хотів би видати цю книгу, але для цього потрібно внести істотні зміни. Щоб любителі книг помітили її і зацікавилися нею, він рекомендував змінити назву на «Арсенал зваблення мас». «У такому разі, – зауважив він, – в одному погляді реєструватиметься секс і жорстокість».

Хоча я не пристаю на цю пропозицію, однак частково її розумію. Певні сигнали привертають нашу увагу з великою силою. Найбільший вплив на нас мають ті з них, які пов'язані з нашим виживанням. Сексуальні та агресивні стимули – найкращий приклад, з огляду на їхній зв'язок із нашими основними мотиваціями, з одного боку – розмножуватися, а з другого – уникати шкоди. Буквально життя і смерть.

## Сексуальні стимули

Не секрет, що виразні сексуальні стимули здатні відвернути увагу людини від інших (іноді всіх інших) питань. Романісти, драматурги і сценаристи знають це і використовують у своїх сюжетах – згадайте «Лоліту» Володимира Набокова, «Трамвай „Важання“» Теннессі Вільямса і «Супер-Майка» Стівена Содерберга. Рекламодавці і маркетологи знають це і використовують у своїх комерційних зверненнях. Біхевіористи теж це знають. Ба більше, вони продемонстрували, наскільки легко потай надати певній речі сексуальної асоціації і таким чином впливати на поведінку.

Розгляньмо невеликий експеримент, який провели у Франції. Дослідники попросили привабливу дев'ятнадцятирічну дівчину підійти до двох довільно обраних чоловіків середнього віку, які йшли вулицею самі, і попросити про ризиковану допомогу. Показуючи на чотирьох неповнолітніх забіяк, дівчина заявляла, що ті вкрали її телефон. «Чи не могли б ви мені його повернути?» – запитувала вона. Зрозуміло, що без сторонньої допомоги чоловік не хотів би втручатися за таких обставин. Він не знав цієї паньки, і в будь-якій суперечці співвідношення було б один до чотирьох. Власне, в одній вибірці лише 20 % чоловіків зголосилося допомогти жінці. Але в іншій вибірці майже вдвічі більше учасників уступили в дискусію, як їх і просили.

Що зумовило цю різницю? До всіх чоловіків за кілька хвилин перед цим підходила інша молода жінка і просила показати їй дорогу, але в одних вона цікавилася Мартін-стрит, а в інших – Велентайн-стрит. Ті, у кого запитували про другу вулицю, стали значно хоробрішою вибіркою чоловіків. На думку дослідників (які зібрали дані попереднього дослідження), запитання про Велентайн-стрит викликало в чоловіків асоціації зі святом закоханих, яке має сексуальний підтекст, – День святого Валентина. Цей зв'язок слова «Велентайн» із сексом підштовхнув чоловіків до бравади і спонукав до наміру завойовувати прихильність симпатичної наївної дівчини за будь-яку ціну.

Хоча в цих результатах уражає те, як легко сексуальні стимули провокували чоловіків середнього віку на легковажність, вони також указують на певний важливий момент. Привабливості дівчини, яка просила допомогти їй із телефоном, самої по собі було недостатньо для того, щоб виконати її прохання. Спочатку треба було залучити важливий елемент цього процесу. І представити чоловікам концепцію із сексуальним підтекстом – День святого Валентина, перш ніж дівчина могла б підштовхнути їх до дій. Був необхідний ключ, який зробив би їх сприйнятливими ще до того, як прохання прозвучало. Простіше кажучи, було потрібне попереднє переконання.

Труднощі, пов'язані з інтимними питаннями, цим не обмежуються. Візьміть, наприклад, статистику, яка спростовує думку про те, що сексуальні мотиви в рекламі – надійний спосіб збільшити продажі: у списку журналу Advertising Age із сотні найкращих рекламних кампаній ХХ ст. лише вісім таких, які використовували сексуальність у своїх текстах або зображеннях. Чому так мало? Хоча реакція на сексуальний контент може бути сильною, вона не беззастережна. Використання сексу в продажу ефективно лише в тому разі, коли ми купуємо ці речі для чогось, пов'язаного із сексом. До цієї категорії потрапляє косметика (помада, фарба для волосся), аромати для тіла (парфуми, одеколон) та щільний одяг (джинси, купальні костюми). Газовані напої, мийні засоби і кухонне приладдя до неї не потрапляють усупереч спорадичним, непродуманим спробам рекламодавців, що не розуміють, як це працює.

Секс продається вибірково. Хоча обидві ці реклами сексуальні, лише перша здатна збільшити продаж товару

Фотографії надано Advertising Archives

У цьому також є урок, який виходить за межі реклами. За будь-якої ситуації люди схильні значно більше звертати увагу на ті стимули, які відповідають поставленій меті. Дослідження довели, що гетеросексуальні збуджені чоловіки і жінки витрачають більше часу на перегляд фото найпривабливіших представників протилежної статі. На перший погляд ця тенденція природна і не варта уваги. Несподіванкою стало те, що вона проявлялася лише тоді, коли учасники були зацікавлені в романтичних/сексуальних взаєминах. Особи, які не шукали собі нового партнера, витрачали на перегляд привабливих варіантів не більше часу, ніж звичайних. Фізичної привабливості було недостатньо, щоб зачарувати когось. Для того щоб це сталося (у цьому разі – прагнення знайти нового партнера), було потрібне щось інше. Отже, є сильний зв'язок між поточними романтичними/сексуальними інтересами людини та її схильністю приділяти особливу увагу навіть дуже привабливим особам. Принагідно варто зазначити, що завдяки цьому зв'язку існує маловідомий спосіб оцінити шанси таких взаємин на тривалість. В одному дослідженні студентам, які мали романтичні стосунки, поставили кілька стандартних запитань, які зазвичай використовують для встановлення міцності взаємин, про те, наскільки вони закохані у свого партнера; наскільки задоволені цими стосунками; наскільки довго хочуть їх підтримувати тощо. Крім того, в опитуванні було кілька нових запитань, пов'язаних із фактором уваги: наприклад, чи часто вони помічали і звертали увагу на привабливих представників протилежної статі. Через два місяці після дослідження в учасників опитування запитали, чи їхні відносини залишилися такими ж, як раніше, чи завершилися. Цікаво, що визначальним індикатором розриву було не те, наскільки вони кохали свого партнера два місяці тому або наскільки вони були задоволені своїми стосунками в той час, і навіть не те, наскільки довго вони хотіли їх зберегти. Найбільшим індикатором було те, чи вони регулярно зауважували й задивлялися на красенів або красунь, які їх оточували.

Ці результати змушують сумніватись у заяложеному виправданні чоловіків і дружин, чий погляд постійно вишуковують привабливих представників

протилежної статі: «Я знаю, що я на дієті, але ж немає нічого поганого в тому, щоб почитати меню», адже це цілком може мати погані наслідки. Очевидно, слід зважати на тривале збільшення уваги, яку наші партнери (або ми самі) приділяють іншим привабливим кандидатам, тому що це один із перших сигналів небезпеки для наших стосунків [36 - Французьке дослідження щодо мобільного телефону провели Ламі, Фішер-Локу і Геген [Lamy, Fischer-Lokou, and Gueguen] (2010). Докази недоцільності надмірного використання сексу в рекламі наведено на с. 235 дивовижної книги Дж. Скотт Армстронга [J. Scott Armstrong] Persuasive Advertising (2010) і в нещодавньому огляді Лалла і Бушмана [Lull and Bushman] (2015). Дані про час, який гетеросексуальні чоловіки і жінки витрачали на перегляд фотографій привабливих представників протилежної статі, зібрані Мейнер та ін. [Maner et al.] (2003, 2007, 2009). Вони узгоджуються із ширшим пластом літератури, який підтверджує велику роль мети в увазі, яку людина виявляє в будь-якій ситуації (Dijksterhuis and Aarts, 2010; Vogt et al., 2011, 2012). Результати, які демонструють зв'язок між увагою до потенційних партнерів і ймовірністю припинення наявних відносин, отримав Міллер [Miller] (1997). До речі, поширена думка про велику різницю в тому, як часто жінки і чоловіки думають про секс - наприклад, раз на хвилину і раз на день (Brizendine, 2005), - схоже, не має реального підтвердження. Найкращі дослідження цього питання вказують на те, що молоді чоловіки думають про секс трохи частіше ніж раз на годину, а молоді жінки - приблизно раз на півтори години (Fisher, Moore, and Pittenger, 2012).].

## Загрози

Жорстокість і пов'язана з нею загроза безпеці завжди привертала увагу людей. Докази на підтвердження цього можна знайти будь-де: починаючи з нашого захоплення - «неможливо відвести погляд» - автомобільними аваріями й закінчуючи рекордними продажами страшних відеоігор і касовими зборами жорстоких фільмів, які раніше називалися «стрілялками», а зараз переросли в криваві «підривалки» і «крізанину». Схоже, ця схильність приділяти особливу увагу потенційно небезпечним стимулам супроводжує нас із дитинства і часто спонукає вчиняти дурниці (і навіть страшенні дурниці).

Наприклад, існує «страх ризику», що передбачає ризиковані заходи, до яких удаються люди, щоб уникнути іншої, менш ризикованої шкоди, тому що в цей момент вони були зосереджені на ній і боялися саме її. Після терористичних атак 11 вересня 2001 р., коли викрадачі з «Аль-Каїди» одночасно спрямували чотири комерційні авіалайнери на будівлі Всесвітнього торговельного центру і Пентагону, у ЗМІ було найбільше повідомлень про ці події. Унаслідок цього багато тисяч американців, які планували подорожі на великі відстані, відмовилися від небезпечних польотів, віддавши перевагу автомобільному транспорту. Однак смертність на дорогах значно вища, ніж в авіаперевезеннях, тому цей вибір становив більшу загрозу життю. За підрахунками, приблизно 1600 американців загинули в ДТП, безпосередньо спричинених цими подіями - у шість разів більше, ніж у єдиній аварії комерційного літака США наступного року.

Звичайно, існує ймовірність того, що цей перехід від авіаперевезень до дорожнього руху був зумовлений не ефектом страху ризику, а вдосконаленням заходів безпеки в аеропортах США і пов'язаними з цим незручностями. Але її ставить під сумнів дослідження, яке встановило, що після вибуху бомб у вагонах метро в липні 2005 р. відбулося схоже зменшення кількості подорожей у Лондонському метрополітені. При цьому незручних заходів безпеки не запроваджували. Замість того щоб їздити в потягах, лондонці почали купувати велосипеди і пересуватися на них. Оскільки подорожі на

велосипедах у Лондоні зазвичай небезпечніші, ніж у метро, протягом наступних кількох місяців значно почастишали травмування на дорозі з ураженням сотень додаткових аварій за участі велосипедистів. Виявляється, страх ризику справді ризикований – і страшний[37 – Докази виняткової чутливості до потенційно загрозливих стимулів у немовлят можна знайти в Лобю [LoBue] (2009, 2010) та Леппанена і Нельсона [Leppanen and Nelson] (2012). Ці дані узгоджуються з дослідженням, проведеним серед дорослих, яке доводить, що в більшості випадків погане сильніше за хороше. Зазвичай негативні (і відповідно загрозливі) факти, відносини, батьки, етика, риси характеру, слова, події, зміни на фондовій біржі і досвід використання товарів краще запам'ятовуються, мають більший вплив і краще мобілізують, ніж позитивні відповідники, насамперед тому, що ефективніше привертають і утримують нашу увагу (Akhtar, Faff, and Oliver, 2011; Barlow et al., 2012; Baumeister et al, 2001; Campbell and Warren, 2012; Dijsterhuis and Aarts, 2003; Risen and Gilovich, 2008; Rozin and Royzman, 2001; Trudel and Cotte, 2009; а також Vaish, Grossman and Woodward, 2008).].

Очевидно, що виробники певних товарів, починаючи від пожежної сигналізації й закінчуючи програмами з резервування даних і дезодорантами, наповнюють свою рекламу загрозливими тезами, що мають на меті привернути нашу увагу. Однак найбільше підтверджені ефективності такої інформації надходить від комунікаторів, які застерігають нас від небезпечних для нашого здоров'я рішень. Зазвичай реклама, у якій наведено найстрашніші наслідки шкідливих звичок, результативніша, ніж м'якші повідомлення або повідомлення, які наголошують на позитивних наслідках корисних звичок. Крім того, що помітніші моторошні звернення, то більше уваги вони привертають, а отже – результативніші. У більше ніж дванадцяти країнах світу завдяки розміщенню великих страшних зображень і повідомлень на упаковках сигарет удалося досягти подвійного ефекту – переконати більший відсоток некурців утриматися від цієї звички, а курців – відмовитися від неї.

Не грайтеся з вогнем! Такі страшні зображення на упаковках сигарет зменшили кількість курців у різних куточках світу

HHS.gov.US Department of Health & Human Services

Але є один вид страшних повідомлень, який, схоже, здатний найбільше змінити поведінку. Парадоксально, але для цього він зменшує страх, який сам і викликає. Це неабияка перевага, тому що високий рівень страху перед такими загрозливими наслідками, як рак легень (або діабет чи гіпертензія), може спонукати декого з імовірних жертв заперечувати цю можливість щодо себе. «Хай йому чорт, – може сказати затятий курець, – мій дідусь по материній лінії курих усе життя і дожив до вісімдесяти років. Мабуть, мої гени стійкі до раку». Інші можуть запропонувати свою, настільки ж неправдиву дурницю, щоб угамувати зароджену в них тривогу. Серед молоді, яка щойно почала курити, улюбленим є припущення про те, що до того, як вона відчує на собі негативні наслідки своїх дій, уже діятимуть загальнодоступні методи лікування.

Яка переконавча алхімія допомагає комунікаторові викликати в реципієнтів настільки сильне занепокоєння негативними наслідками шкідливих звичок, щоб вони не почали заперечувати проблему подолання цього посиленого страху? Комунікаторові потрібно лише доповнити моторошне повідомлення чіткою інформацією про доцільні й доступні заходи, які допоможуть реципієнтові змінити ставлення до свого здоров'я. Тоді страх можна буде подолати не за допомогою безглузлого самообману, який відштовхує від позитивних дій, а за допомогою справжньої можливості змінити себе, яка мобілізує до дії.

Розгляньмо, як нідерландська команда змінила напрямок поведінки людей, котрим після проходження тестів повідомили, що вони дуже вразливі до гіпоглікемії (порушення в регулюванні глюкози, також відоме як хронічне зниження рівня цукру в крові) і про її наслідки, іноді дуже важкі, такі як органна недостатність, судоми і депресія. Водночас реципієнтам надали інформацію про майстер-клас, який вони могли відвідати, щоб покращити своє харчування, а також про їхні шанси залишитися здоровими. Більшість із них намагалась отримати якомога повнішу інформацію про цей майстер-клас і, порівняно з особами зі схожим станом здоров'я, яким вручили менш страшні повідомлення, у чотири рази частіше записувалася на майстер-клас. Вони вірили, що це позитивно вплине на їхнє здоров'я, і спиралися на цю віру, а не на заперечення в боротьбі зі своєю тривоною. Отже, комунікаторам у сфері охорони здоров'я найкраще доносити правдиву, але страшну інформацію за допомогою цього підходу: чекати на той момент, коли вони зможуть подати у своєму повідомленні інформацію про доступну систему допомоги – програми, майстер-класи, веб-сайти тощо [38 – Резюме багатьох експериментів, що вивчали ефективність мотивів страху, підтверджує потужний вплив цих повідомлень на ставлення, наміри і поведінку (Tannenbaum et al., 2015; Witte and Allen, 2000)]. Приклад того, як надто моторошні повідомлення можуть мати зворотний ефект, див. Nestler and Egloff (2010). Грунтовні докази переконувального ефекту від розміщення на упаковках сигарет суворих застережень про шкоду для здоров'я можна знайти в дослідженнях Геммонда [Hammond] (2010), Г'юанга, Чалупки і Фонга [Huang, Chalourka, and Fong] (2013), а також Блентона та ін. [Blanton et al.] (2014). Де Гуг, Стребе та де Віт [De Hoog, Stroebe, and de Wit] (2008) провели в Нідерландах дослідження щодо гіпоглікемії, яке довело більшу дієвість страшних повідомлень, що містять інформацію про план дій. Інші дослідження виявили схожий ефект для думок про глобальне потепління. Коли в попередженні про зміну клімату детально описано жахливі й катастрофічні наслідки, віра в зміну клімату насправді зменшується, але, коли воно містить потенційні варіанти врегулювання проблеми, відбувається зворотний процес (Feinberg and Willer, 2011).].

У цілому хоча сексуальні й загрозливі стимули і бувають часто переконливими, проте їхній ефект не є простим або однаковим. Ураховуючи ці ускладнення, можемо зрозуміти, чому використання цих стимулів в одних ситуаціях дає чудові результати, а в інших – прямо протилежні. Коли я разом з іншими членами нашої команди обмірковував це питання, ми зрозуміли, що рекламодавці часто ігнорують цю обставину; наслідком іноді стають дороговартісні кампанії, які лише шкодять продажу товару. Після того як один із членів нашої дослідної групи, Влад Грішкевічус, запропонував застосувати еволюційний підхід, ми зрозуміли, що, стикаючись із небезпечними обставинами, люди, напевно, швидко розвинули в собі сильну тенденцію бути частиною групи (чисельність якої дає змогу відчувати безпеку й силу) та уникати самотності (яка вразлива перед хижаком або ворогом).

Однак у питанні сексуальних можливостей ситуація була б протилежною. У цьому разі людина хотіла б відокремитися від зграї, щоб бути основним реципієнтом романтичної уваги.

Також ми зрозуміли, що ці протилежні мотивації – бути таким, як усі, і виділятися – чудово вписуються в два давні улюблені рекламні заклики. Один із них – «Не залишайся на узбіччі» – заохочує нас приєднуватися до інших. А «Будь особливим» закликає нас відокремитися від інших. Отже, який із них краще поширити серед потенційних покупців? Під час аналізу ми дійшли думки, що повідомлення на основі популярності буде доречним у ситуації, коли члени аудиторії перебувають під впливом загрозливого стимулу – можливо, під час перегляду жорстокого фільму, – тому що люди, які зосереджені на страху, хочуть долучитися до групи. Але транслявання цього рекламного повідомлення для аудиторії, яка дивиться по телевізору романтичний фільм, було б помилкою, тому що люди, зосереджені на амурних справах, хочуть виділитись у натовпі.

Коли ми перевірили цю ідею в експерименті, я був уражений результатом. Створена нами реклама, у якій наголошувалося на популярності Музею сучасного мистецтва Сан-Франциско («Понад мільйон відвідувачів щороку»), зміцнила прихильне ставлення до музею серед людей, які в цей час дивилися жорстокий фільм; однак ця сама реклама зменшила привабливість музею для тих, хто дивився романтичний фільм.

Але трохи змінена реклама – сформована таким чином, щоб підкреслити особливість, а не популярність візитів у цей музей («Виділитись у натовпі»), – мала протилежний ефект. Реклама з наголосом на особливості була найуспішнішою серед людей, які переглядали романтичний фільм, і показувала особливо низькі результати серед тих, хто дивився жорстоку стрічку.

Хоча взаємозв'язки отриманих даних здаються складними, вони стануть простішими, якщо подивитися на них крізь призму основного твердження цієї книги: ефективність переконувального повідомлення – у цьому разі воно містить дві теми для впливу, що широко використовуються впродовж століть, – значною мірою залежить від виду ключа, застосованого за кілька миттєвостей перед цим. Якщо його використати для того, щоб увести людей у насторожений стан, прагнення до безпеки зробить звернення на основі популярності більш привабливими, а повідомлення з наголосом на особливості – менш дієвими. Однак, якщо за його допомогою налаштувати людей на романтичний лад, прагнення виділитися надасть протилежний результат.

Майже на всіх телеканалах і радіостанціях є людина, відповідальна за «трафік». Її обов'язки відрізняються від тих, про які ви могли б подумати: координування повідомлень про ситуацію на дорогах, автомобільні аварії та перекриття вулиць. Натомість здебільшого на посаді редактора ця особа розподіляє місця для реклами таким чином, щоб кожне повідомлення мало спеціально відведений для нього час упродовж дня й не транслювалося надто рано після реклами безпосереднього конкурента. Як відомо фахівцям у цій сфері, було б величезним огріхом розмістити, наприклад, рекламу пікапів Ford поряд із рекламою пікапа Toyota. Такі помилки викликають обурення рекламодавців, які розуміють: це розмиває їхнє повідомлення і вони втрачають гроші. Однак я переконаний, що жоден рекламодавець не усвідомлює значно більших потенційних наслідків у грошовому вимірі іншого підходу до розміщення реклами. Цей підхід ураховує контент медіа-програми – наприклад, популярне телешоу – і сприймає його не лише як спосіб поширити комерційне повідомлення серед аудиторії, але і як механізм попереднього налаштування слухачів на певні види комерційних повідомлень.

Наприклад, я готовий побитися об заклад: якщо фахівці зі співпраці з медіа-компанії «Ford» планують придбати рекламні місця для оголошень, у яких пікап Ford F-150 називають «найпопулярнішим пікапом в Америці впродовж тридцяти дев'яти років» (як це іноді роблять у рекламах), вони ніколи не розглядають можливості подавати рекламу під час кримінальних



драм, фільмів жахів або випуску новин і натомість уникати романтичних комедій та історій кохання. З іншого боку, я готовий побитися об заклад: якщо вони планують придбати місця для реклами F-150 і заявити в ній про унікальне оперення FX, закликаючи покупців: «Зверніть увагу!» (як це іноді роблять у рекламі), їм не спадає на думку надавати пріоритет у протилежний спосіб. На жаль, для Ford[39 – Після того як використали нашу рекламу Музею сучасного мистецтва в Сан-Франциско, ми хотіли пересвідчитися, що отриманий ефект не обмежується музеями. Тому повторили цей експеримент двічі й отримали такі самі результати: один раз для реклами ресторану, а вдруге – для реклами відпустки в Лас-Вегасі (Griskevicius et al, 2009). Ще більшої впевненості нам додає подальше дослідження, яке мало концептуально зіставні результати (Deval et al, 2013; Zhu and Argo, 2013).].

А тепер щось нове: швидка зміна O-хвиль

Щоразу, коли ми вперше помічаємо зміни навколо нас, наша увага прямує в цьому напрямку. І такі не тільки ми. Схожа реакція поширена у світі тварин. Вона настільки базова, що їй удалося навіть пересилити моделі поведінки, мабуть, найвідомішої групи тварин в історії психологічної науки – собак Павлова.

Перерваний умовний рефлекс. На фото – один із собак Павлова з трубкою для збору слини, щоб продемонструвати, як реакцію на їжу, а саме слиновиділення, можна перенести (змістити) на звук дзвінка. Коли якийсь новий подразник у лабораторії привертав до себе увагу собаки, умовний рефлекс зникав

З архіву Rklawton

Кожен, хто вивчав психологію в школі, знає про них. У процесі революційних експериментів видатному російському вченому Іванові Павлову вдалося викликати в собак виділення слини внаслідок дзвінка, нічим не пов'язаного з такою реакцією. Для цього йому потрібно було кілька разів подзвонити безпосередньо перед тим, як дати їм їжу. Згодом у собак починала виділятися слина, коли вони чули дзвінок, навіть якщо їжі поряд не було. Але на уроках майже ніколи не розповідають цієї історії повністю, тому що навіть серед професорів психології мало хто про це знає.

Коли після численних тестів Павлов переконався в надійності й сталості свого переломного відкриття, яке отримало назву «класичний умовний рефлекс», він захотів продемонструвати його іншим. Однак проведені в присутності відвідувачів досліди зазвичай провалювалися. Так сталося і тоді, коли один із його асистентів виробив у собаки умовний рефлекс в експериментальній лабораторії інституту й попросив Павлова ознайомитись із результатами. Дуже часто собака не реагував на стимули, унаслідок чого асистент почувався пригніченим, а його керівник – спантеличеним.

Нарешті Павлов зрозумів, що обидві ці невдачі можуть мати одне пояснення: зайшовши на нову територію, він і відвідувачі ставали новими стимулами, які перебирали на себе увагу собаки, відриваючи від дзвінка та їжі і спрямовуючи її на зміну обстановки в лабораторії. Хоча Павлов не був першим ученим, який помітив це явище, він відобразив його суть у запропонованій ним назві: дослідницький рефлекс.

Павлов розумів, що, для того щоб вижити, будь-якій тварині потрібно чітко усвідомлювати безпосередні зміни, які відбуваються навколо, вивчати їх і оцінювати для виявлення небезпек і можливостей. Цей рефлекс настільки сильний, що він витісняє всі інші.

Потужний вплив швидкої зміни обстановки на концентрацію уваги людини можна помітити в поширеному явищі, відомому нам усім. Ви переходите з однієї кімнати в іншу, щоб виконати певну дію, але, дійшовши туди, забуваєте, що саме збиралися зробити. Перш ніж проклинати недосконалу пам'ять, розгляньте іншу можливість (підтверджену науковими даними): проходження крізь двері спричиняє провал у пам'яті, тому що різка зміна обстановки повертає до себе вашу увагу, відповідно вона відвертає її від вашої мети і розмиває ваш спогад про неї. Мені подобається таке пояснення, тому що воно дає змогу менше хвилюватися через свою забудькуватість. Я можу сказати собі: «Не хвилюйся, Чалдині. Річ не в тобі, а в тих клятих дверях».

Зараз, більше ніж через сто років після дослідів Павлова, відгук нашого тіла на зміну вже не називають рефлексом. Його називають орієнтувальною реакцією, і її вивченню присвячено безліч досліджень. Вона не обмежується органами чуття, як уважав Павлов, а поширюється на всі види пристосування тіла, зокрема дихання, кровообіг, зволоження шкіри і серцевий ритм. Показник, який нещодавно привернув увагу науковців, виникає в мозку, де патерн електричної діяльності під назвою О-хвиля (орієнтувальна хвиля) охоплює сектори, пов'язані з наданням оцінки. Фіксує зниження й підвищення О-хвилі в людей, під'єднаних до томографа, нейробіологи визначили найпотужніші стимули, що зумовлюють перемикання уваги. Одна з таких категорій сигналів – пов'язана зі зміною – заслуговує на нашу увагу, тому що відіграє цікаву роль у психології впливу[40 – Щоб прочитати більше про те, як Павлов почав розуміти природу і силу «дослідницького рефлексу», який він іноді називав реакцію «Що це?», див. Павлов (1927) і розділ під назвою «Умовні рефлекси: дослідження фізіологічної діяльності кори головного мозку (лекція III)». Щоб ознайомитись із гумористичною ілюстрацією класичного умовного рефлексу, див. [www.youtube.com/watch?v=nE8pFWP5QDM](http://www.youtube.com/watch?v=nE8pFWP5QDM). Чудове сучасне резюме досліджень орієнтувальної реакції надає Маргарет Бредлі [Margaret Bradley] (2009). Ефект забування під час проходження через двері дослідив Радванські та його колеги (Radvansky and Copeland, 2006; Radvansky, Krawietz, and Trampflin, 2011). Новіші дослідження показали, що, коли ми тільки уявляємо, як проходимо крізь двері, забування також відбувається (Lawrence and Peterson, 2014).].

Якось я, як запрошений викладач, провів рік у Школі комунікації та журналістики Анненберга при Університеті Південної Каліфорнії, маючи на меті вивчати там підхід мас-медіа до переконання. Однією з вагомих причин, чому я обрав Школу Анненберга, окрім якісного викладацького складу, були біографії її студентів. Значна частина претендентів на науковий ступінь мала попередній досвід роботи у сфері мовлення або кіноіндустрії, тому я вирішив, що вони стануть цінним джерелом інформації про те, як створювати впливові повідомлення в ЗМІ. Одна жінка, яка мала у своєму доробку успішні рекламні ролики на телебаченні й документальні фільми, дуже допомогла мені у вивченні цієї теми.

Вона стверджувала, що в обох цих напрямках продюсер, сценарист або режисер, який хоче створити переконливий продукт, має насамперед зосередитися на кадрах і монтажі. Усе інше, казала вона, є лише варіаціями і вдосконаленням цих основних елементів. Пам'ятаю, я тоді подумав: «Звичайно, слід ретельно ставитися до кадрів, адже вони створюють зміст повідомлення; це очевидно. Але приділяти таку саму увагу монтажу, який є лише переходом від одних аспектів контенту до інших, – це щось нове, інакше». І згідно з ширшою ідеєю цього розділу мене зацікавила саме ця відмінність.

Коли я запитав про це, її пояснення було в дусі динаміки попереднього переконання: «Потрібно за допомогою монтажу привертати увагу людей до тих елементів повідомлення, які ви справді хочете до них донести». Іншими словами, переходи важливі для успішного переконання, адже їх можна використати таким чином, щоб у центрі уваги була найпереконливіша, на думку переконувача, риса. Для цього потрібно перемістити увагу на відповідну сцену. Такий монтаж викличе в мозку глядачів орієнтувальну реакцію на виграшну рису ще до того, як вони з нею ознайомляться.

У мене немає інформації про те, що інші рекламодавці або продюсери навчилися систематично використовувати цей підхід як творці моменту. Але я знаю, що автори реклами на телебаченні принаймні поводяться так, ніби вони неправильно зрозуміли цей принцип. Дослідження доводять, що, замість того щоб розумно використовувати монтаж і привертати увагу лише до найважливіших рис їхнього матеріалу, рекламодавці на телебаченні вирішили непродумано та істотно збільшити загальну частоту переходів у своїх відео більше ніж на 50 % за минулі роки. Як і варто було очікувати, глядачі не можуть зрозуміти суті рекламного повідомлення й почуваються роздратованими через те, що фокус їхньої уваги так часто і безладно переміщають із однієї речі на іншу. Унаслідок цього, хоча ролики з великою кількістю переходів у цілому привертають більше уваги, їхні твердження значно менше запам'ятовуються й мають значно слабший ефект. Неважко зрозуміти чому: замість того щоб зосередити увагу на найголовнішому в повідомленні, відеомонтаж розпорошує її по всіх елементах матеріалу – і важливих, і неважливих. Для всіх причетних – це смерть від тисячі порізів[41 – Рекламодавці припускаються схожій невимушеній помилки, коли намагаються привернути увагу до своїх звернень за допомогою безлічі виразних стимулів: дивакуватих персонажів, емоційної лексики, кумедних сюжетів і насиченого відеоряду. Як і в разі з монтажем, такий підхід справді привертає більше загальної уваги до рекламного повідомлення (Hanson and Wanke, 2010; Fennis, Das, and Fransen, 2012; а також Herr, Kardes, and Kim, 1991). Але він здатний послабити комунікаційну ефективність, якщо ці яскраві елементи нанесені широким пензлем, а не підкреслюють найважливіші характеристики або твердження. Наприклад, одне дослідження тисячі рекламних роликів виявило, що повідомлення з різними фоновими рисами, які поглинають увагу, були менш зрозумілими, гірше запам'ятовувались і були менш переконливими (Stewart and Furse, 1986). З іншого боку, реклама, яка вибірково увиразнює інформацію, безпосередньо пов'язану з основним аргументом повідомлення, дуже дієва за умови, що цей аргумент сильний (Fennis et al., 2011; Guadagno, Rhoads, and Sagarin, 2011). Скотт Армстронг [Scott Armstrong] (2010, с. 276–77) проаналізував численні дослідження, які доводять, що, хоча телевізійна реклама з частою зміною сцени і кута камери привертає більше уваги в цілому, вона менш переконлива. Однак привертання уваги до одного вигідного елемента реклами за допомогою зміни має протилежний ефект – воно посилює переконання. Новіше дослідження заслуговує на увагу, бо показує: коли один привабливий аспект товару шоразу змінює своє розташування під час представлення реклами, спостерігачі автоматично звертають на нього більше уваги. Таким чином, вони схильні обрати за потреби цей товар, а не його конкурентів, хоча їм і невідомо, що зміна

локації вплинула на їхню увагу і на ставлення до цього товару (Shapiro and Nielson, 2013).].

Звичайно, є чимало каналів інформації, які, на відміну від теле- і радіомовлення, подають переконливу інформацію в завершеному, остаточному вигляді – газети, журнали, книги, афіші, написи на вітринах, білборди, електронні листи тощо – і відповідно не можуть стратегічно привертати та керувати увагою аудиторії за допомогою монтажу. Для того щоб використати силу відмінності в цій царині, переконувачі зазвичай удаються до більш традиційної тактики. Вони додають до свого звернення новизну, тобто будь-що, подане таким чином, щоб підкреслити його особливість (унікальне, невідоме, незвичайне). Це також дієвий метод привернення уваги. Власне, майже все, що допомагає переконувачеві виділити його товар з-поміж інших, має такий ефект. За умови, що товар, який перебуває в центрі уваги, має цінність, він може стати привабливішим порівняно з іншими, такими самими або навіть ціннішими конкурентами. Нові дослідження окреслюють невідомий донедавна маршрут до однієї з таких привабливих відмінностей.

У третьому розділі ми проаналізували один зі способів, який використовують маркетологи, щоб привернути нашу особливу увагу до цінності їхнього товару: вони просять нас узяти участь у певному опитуванні й оцінити якість їхніх пропозицій, не враховуючи подібних пропозицій конкурентів. Однак цієї ж мети можна досягти й іншим, простішим способом. Розгляньмо результати дослідження, проведеного в Північно-Західному університеті. Дослідники надали онлайн-учасникам інформацію про два дивани, назвімо їх «Мрія» і «Титан». Їх виготовили різні меблеві компанії, однак усі характеристики цих диванів, окрім подушок, були зіставними. Подушки «Мрії» були м'якшими і зручнішими, ніж «Титана», але не такими міцними.

Потенційні клієнти віддали перевагу надійнішим подушкам «Титана» перед м'якшими подушками «Мрії» у співвідношенні 58-42 %. Але це змінилося, коли дослідники надіслали таку ж інформацію іншій вибірці онлайн-учасників, разом із характеристиками трьох інших моделей диванів. Нові дивани не були сильними конкурентами, тому що багато в чому були недосконалыми, але всі мали міцні подушки, як у «Титана». У цій порівняльній групі «Мрія» переконливо зайняла першу позицію – цього разу 77 % опитаних зробили вибір на її користь.

Це дивовижний результат. Можна було б припустити, що, після того як запропонований список поповнили нові конкуренти, «Мрію» обиратимуть рідше, хоча б через відсоток імовірності. До того ж «Титан» із його перевагами залишався серед можливих варіантів. Чому ж тоді додаткові дивани спричинили різке збільшення популярності «Мрії»? Після численних експериментів, присвячених цьому питанню, дослідники переконалися, що знають відповідь: у зв'язку з тим, що список поповнили три моделі з міцними подушками, «Мрія» стала виділятися на тлі чотирьох інших доступних варіантів м'якістю і зручністю своїх подушок. Як ми вже побачили, відмінність привертає увагу до особливої риси, тому в цьому разі зручність подушок здавалася важливішою.

На жаль, фахівці-практики не помічають переважну більшість наукових даних про переконання, навіть якщо вони настільки цінні[42 – Я запитав у науковців Північно-Західного університету про їхній дослід (Hamilton, Hong, and Chernev, 2007), і вони розповіли мені, що ніколи не бачили, щоб комерційні організації втілювали їхні рекомендації на практиці; схоже, ця ситуація є типовою. Це дослідження не єдине, яке демонструє, що примітний аспект товару, послуги чи ідеї може сприяти популярності завдяки зосередженню на ньому уваги (див. Boland, Brucks, and Nielsen, 2012; Chambers, 2011; Kim, Novemsky, and Dhar, 2013; а також Yang et al., 2014). Іноді таке відокремлення має значний комерційний успіх; Янгмі Мун

[Youngme Moon] деталізує кілька таких випадків у своїй ґрунтовній і провокативній книзі «Different: Escaping the Competitive Herd» (2010). Докази фундаментального впливу новизни на увагу, зібрані за тривалий період на прикладі орієнтувальної реакції, можна знайти в Янтиса [Yantis] (1993) і Бредлі [Bradley] (2009).], [43 - Культурні фактори також можуть впливати на зміщення фокуса уваги спостерігачів. Увагу представників західних суспільств привертає те, що міститься спереду і в центрі сцени, тоді як представників Сходу порівняно більше приваблюють фонові риси (Masuda and Nisbett, 2001; Masuda et al., 2008; а також Nisbett, 2003). Відповідно комунікаторам, які хочуть переконати західну аудиторію, слід розташовувати найсильніші аргументи на передньому плані презентації; однак комунікатори, які звертаються до східної аудиторії, можуть упевнено подавати найсильніші аргументи в ширшому контексті порушеного питання.]

6

«Володарі» уваги 2: магніти

Крім привернення уваги до певного стимулу в процесі переконання, її утримання теж дає істотні переваги. Комунікатор, якому вдається сфокусувати увагу аудиторії на вигідних елементах своєї позиції, забезпечує її від протилежних поглядів, тому що вони опиняються поза полем зору.

Власне, деякі види інформації поєднують початкову силу тяжіння із силою утримання. Зокрема, в інформації про себе закладено цей потужний «подвійний удар». Якщо ви сумніваєтеся, проведіть невеличкий експеримент із друзями. Зробіть за допомогою цифрової камери груповий знімок і переглядайте його. Зверніть увагу, як кожен вивчає зображення, перш ніж передати його далі. Якщо ваші друзі хоч трохи схожі на моїх – або, зрештою, на мене, – вони дивитимуться найдовше на себе і спочатку, і наприкінці.

Особиста значущість

Без сумніву, інформація про себе є надзвичайно потужним магнітом, який притягує увагу. Це має істотні наслідки для соціального впливу переконання. У сфері особистого здоров'я реципієнти, які отримують значущі повідомлення, що створені саме для них (наприклад, на основі згадок про їхній вік, стать або медичну історію), схильні приділяти їм більше уваги, вважати цікавими, сприймати серйозно і запам'ятовувати, а також зберігати на майбутнє. Усе це зумовлює ефективнішу комунікацію, зокрема, у таких різних напрямках, як зменшення ваги, початок занять спортом, відмова від куріння та скринінг онкологічних захворювань. У зв'язку з виникненням нових масштабних електронних баз даних, цифрових медичних записів і персональних засобів зв'язку, наприклад мобільних телефонів, налаштування й доставка індивідуалізованих повідомлень стає простішою й економічнішою. З погляду ефективності будь-якому комунікаторові у сфері охорони здоров'я, який не дослідив у повному обсязі потенційного використання цих засобів, має бути соромно.

Здатність особистої значущості фокусувати на собі увагу поширюється й на комерційні звернення. Уявімо, що ви – консультант із питань переконання, якого попросили допомогти з просуванням нового антиперспіранту серед так званих татусів NASCAR[44 – Середньостатистичні американські чоловіки середнього віку.]. Назвімо його Pit Stop. Також уявімо, що є переконливі наукові докази виняткової ефективності цього товару, які рекламна агенція виробника планує використати у своїй стартовій рекламі. Але агенція не може визначитися, що сказати насамперед, щоб привернути увагу до решти повідомлення і до його ґрунтовних аргументів. Тому вона звернулася до вас, щоб дізнатися вашу думку про такий вступ до реклами:

Можливо, після стількох років люди змирились із тим, що антиперспіранти не стануть кращими. Можливо, вони навіть змирились із бридкими плямами на одязі внаслідок спеки й важкої праці. Але більше так не має бути.

Які незначні, на перший погляд, зміни ви б запропонували, щоб збільшити шанси на те, що рекламна кампанія Pit Stop буде дуже успішна, рекламна агенція – задоволена, а ваша репутація майстра переконання зміцниться? Потрібно замінити загальні слова «люди» і «вони» в основних фразах на особовий займенник «ви». Згідно з результатами аналогічного дослідження, проведеного в Університеті штату Огайо, така невелика модифікація поліпшить ставлення аудиторії до товару. Звичайно, враховуючи те, що особисто значущі сигнали викликають лише увагу до повідомлення, а не автоматичне схвалення, потрібні переконливі аргументи, щоб реклама зі словом «ви» досягла кращих результатів.

Згідно з іншими підсумками дослідження, проведеного в Огайо, якщо надалі у вашій рекламі надано слабкі докази ефективності антиперспіранту Pit Stop, перехід до персоніфікованого вступного тексту зменшить прихильність уважнішої аудиторії до товару.

У цьому полягає ще один висновок попереднього переконання, який ви можете для себе зробити: якщо у вас є слушні аргументи, ключем можуть стати прості сигнали, наділені особистою значущістю (наприклад, слово «ви»). Вони допоможуть налаштувати аудиторію цілковито зосередитися на цих аргументах до того, як вона їх побачить або почує[45 – У цьому ж ключі є ще один вид високої особистої значущості, за допомогою якого комунікатори у сфері охорони здоров'я можуть підвищити шанси на те, що реципієнт вирішить вести здоровий спосіб життя: дата народження реципієнта. Упродовж кількох місяців після дня народження люди виявляють більшу готовність дбати про своє здоров'я, наприклад займатися спортом, ніж решту року. Отже, персоналізоване повідомлення «З днем народження!» із закликом до реципієнтів установити для себе фітнесмету на прийдешній рік буде дуже вчасним. До речі, закликаючи до встановлення такої мети, комунікатор має рекомендувати реципієнтові керуватися певним діапазоном (наприклад, схуднути на 1–2 кілограми), а не конкретним значенням (схуднути на півтора кілограма). Це пов'язано з тим, що в таких межах удало поєднано дві точки відліку, за допомогою яких люди визначають, чи продовжувати втілення задуманого: одна з них реалістична, а друга – складна (Scott and Nowlis, 2013). Дослідження щодо дня народження провели Дай, Мілкмен і Ріис [Dai, Milkman, and Riis] (2014, 2015), які сприймають день народження як один із прикладів чітко окреслених переломних моментів (сюди також належить початок тижня, місяця або року), коли люди почувуються готовими почати все з чистого аркуша, а тому особливо схильні до ідеалістичної поведінки. Переконливі докази впливу особисто значущих сигналів у рекламі отримано з відомого експерименту Бернкранта і Уннави [Burnkrant and Unnava] (1989) і з подальшого аналізу дев'яноста двох наявних рекламних оголошень (Armstrong, 2010, 193–94). Підтвердження

думки про те, що увага людей переважно егоцентрична, можна знайти в різних дослідженнях (Burrus and Mattern, 2010; Humphreys and Sui, 2016; Kruger and Savitsky, 2009; Moore and Small, 2007; а також Ross and Sicoly, 1979). Огляд позитивного впливу персоніфікованих повідомлень на дії, пов'язані зі здоров'ям, див. у Martin, Haskard-Zolnieriek, and DiMatteo (2010), Noar, Venac, and Harris (2007), а також Rimer and Kreuter (2006). Водночас незграбні спроби персоналізації – у яких ім'я реципієнта вписують у примірник повідомлення, що не має жодної особистої значущості, – навряд чи будуть ефективними. Наприклад, див. <http://targetx.com/when-personalization-backfires.>].

Є й інші обставини, коли здатність особисто значущих сигналів привертати до себе увагу може вплинути на результативність переконання. Ідеться про засідання або зібрання, на яких від окремої особи, як і від інших присутніх, очікують публічного роз'яснення думок. Я запам'ятав подібну ситуацію на початку своєї кар'єри. Тоді мене попросили виступити з підсумками дослідження на міжнародній конференції, спонсорованій великою компанією. Я хвилювався. До цього мені рідко доводилося промовляти перед діловою аудиторією, а перед міжнародною – узагалі жодного разу. Мое хвилювання ще більше посилилося, коли я дізнався, що маю виступати після «мистецької паузи», під час якої відомий танцюрист Едвард Віллелла виконає фрагмент із феноменального твору Джорджа Баланчина та Ігоря Стравінського «Аполлон». Така послідовність зумовила два мої великі розчарування від конференції. Першого з них варто було очікувати: публіка була в захваті від виступу – це був Баланчин, це був Стравінський, це був Віллелла, врешті-решт, це був «Аполлон» – і порівняно з ним моя презентація здавалася слабкою.

Але була ще одна неприємність, на яку я не очікував. Хоча під час танцю я сидів у першому ряду, я його не бачив. Я повністю пропустив його, і знаю чому: я був зосереджений на собі і на своїй промові з усіма її фразами, переходами, паузами та акцентами. Я й досі шкодую про цей утрачений досвід – урешті-решт, це був Баланчин і Стравінський тощо. Я став жертвою того, що біхевіористи називають ефектом «наступного в черзі»; зрештою, згодом я навчився уникати його і навіть використовувати на свою користь. Можливо, вам також це вдасться.

Уявімо, що у вас є чудовий план, і тому ви з нетерпінням чекаєте на чергове засідання, присвячене постійному бракові персоналу у вашій компанії. Уявімо також, що ваша група збирається настільки часто, що всі вже знають одне одного й ознайомлені з базовим форматом засідань, тож кожен, хто сидить за столом, виступає зі своїм баченням проблеми й пропозиціями. Нарешті, ви помітили, що незмінно на хід засідання найбільше впливає один із таких доповідачів – менеджер Алекс. Зазвичай саме він визначає спосіб розв'язання проблеми, якого потім дотримується група. Вам здається, що сформувавши стратегію на наступне засідання просто: ви сядете поруч із Алексом, щоб він міг почути кожне слово вашого ретельно продуманого вступу.

І це буде помилкою. Незалежно від того, виступите ви перед Алексом чи після нього, згідно з ефектом наступного в черзі, йому буде важко обміркувати ваше рішення, яким би слушним воно не було. Якщо ви виступите безпосередньо перед Алексом, він, імовірно, прослухає деталі, тому що подумки повторюватиме те, що сам планує сказати. Якщо ж ви виступите відразу після нього, він, імовірно, теж їх прослухає, тому що подумки повторюватиме те, що вже сказав. Так сталося і зі мною на міжнародній конференції. Сила, з якою мою увагу притягувала й утримувала в той непривілейований момент моя особлива зосередженість на собі, не дала мені можливості оцінити надані пропозиції [46 – Власне, я пропустив не лише виступ Віллелли; навіть якби ви занурили мою голову під воду 183 рази (будь ласка, не робіть цього!), я нізащо не зміг би точно переповісти вам

виступ наступного доповідача. Хоча відтоді минуло вже багато років і ще доводиться писати про це в примітках, я хотів би висловити вдячність двом важливим організаторам цієї конференції, Джеррі і Ілсе Аллен, які були такі ласкаві запросити мене ще раз наступного року, відділивши мій виступ у часі від будь-яких «мистецьких пауз». Дослідження ефекту «наступного в черзі» не лише виявили великі прогалини в пам'яті до і після підготовлених публічних виступів (щоб ознайомитись із першою демонстрацією цього ефекту, див. Brenner, 1973), а й довели: причиною такої забудькуватості є те, що люди не опрацьовують як слід інформації, повідомленої попереднім і наступним доповідачами (Bond, 1985).].

Як успішніше, ніж ви планували спочатку, подолати рифи вашого засідання? Я запропонував би такий спосіб, який ураховує ефект «наступного в черзі» і «важливе перебуває в центрі уваги». Оберіть місце за столом навпроти Алекса, (1) ваш виступ від його презентації має відділяти достатньо часу, щоб він зміг вислухати вас; (2) через вашу візуальну помітність він уважатиме, що ви повністю переконані в тому, що ваші пропозиції допоможуть розв'язати проблему. Якщо ж ви не підготували пропозицій, вартих уваги, краще сісти поруч із ним, щоб він, перебуваючи у своїй бульбашці, цього не помітив.

Хоча особисту значущість можна по праву вважати суперклеєм для уваги, є ще один вид інформації, наділений такою ж утримувальною здатністю; щоправда, про нього згадують значно рідше. Щоб пояснити його належним чином, треба здійснити невеличку гастрономічну подорож в історію психології – вона приведе нас до пивного саду в Німеччині середини 1920-х рр.

### Незавершеність

Батьком сучасної соціальної психології вважають Курта Левіна, який, перш ніж емігрувати до США, упродовж десяти років викладав у Берлінському університеті і який одним із перших почав відстоювати роль жінок у вищій освіті, привівши кількох видатних дочок академіків у цю сферу. Одна з них, талановита молода литовка Блюма Зейгарнік, входила до групи студентів і асистентів, які регулярно зустрічались із Левіним у місцевому пивному саду, щоб обговорити різні ідеї. Якось увечері мова зайшла про дивовижні здатності досвідченого офіціанта цього ресторану. Без жодних записів він міг запам'ятати і з бездоганною точністю принести замовлені страви та напої відвідувачам за великим столом. Під час розмови університетської компанії Левін і Зейгарнік розробили план, який допоміг би їм визначити межі неймовірної пам'яті цього чоловіка. Після того як він виконав замовлення всіх членів групи (як завжди, безпомилково), вони накрили тарілки й склянки, відтак попросили його знову підійти до столу і повторити кожне замовлення. Однак цього разу йому не вдалося це зробити, він не міг пригадати їх навіть приблизно.

Як це пояснити? Звичайно, минув певний час; але таке пояснення здавалося малоімовірним, тому що вони встигли лише накрити тарілки й склянки серветками. Левін і Зейгарнік підозрювали, що причина в іншому: варто було офіціантові поставити останню тарілку перед останнім відвідувачем за столом, як статус завдання з обслуговування цієї групи змінювався з незавершеного на завершений. Незавершені завдання найкраще утримуються в пам'яті, вбираючи в себе увагу для того, щоб їх можна було успішно виконати і викреслити. Після того як роботу завершено, ресурси уваги переміщуються на інші справи; але, доки початкова дія триває, вона потребує підвищеного рівня когнітивного фокуса.



Щоб перевірити це пояснення, Зейгарнік провела низку початкових експериментів, які вона, Левін і багато інших згодом використали як вихідну точку для вивчення явища, що дістало назву «ефект Зейгарнік». Із досліджень цієї теми, яких зараз нараховують понад шістьсот, можна зробити два важливі висновки. По-перше (цілком відповідно до подій, що відбулись у пивному саду), коли йдеться про завдання, які ми вважаємо своїм обов'язком виконати, краще пам'ятаємо подробиці незавершених справ, адже наша увага ще прикута до них. По-друге, якщо під час роботи над таким завданням нас відривають від нього, ми відчуваємо неприємне й наполегливе бажання продовжити розпочате. Це бажання, яке підштовхує нас повертатися до незавершених історій, нерозв'язаних задач, запитань без відповідей і недосягнутої мети, відображає прагнення до когнітивного завершення.

Неперервний урок психології. Блюма Зейгарнік у Берліні перед початком роботи над ефектом Зейгарнік і п'ятдесят років потому в Москві, незадовго до завершення її надзвичайно продуктивного життя

З архіву доктора Андрея В. Зейгарніка

Перший із цих висновків – якщо дію не завершено, усе, пов'язане з нею, запам'ятовується краще – допомагає пояснити результати досліджень, які я без нього нізащо не зміг би зрозуміти. В одній серії експериментів люди дивились або слухали телевізійні програми, які містили рекламу газованих напоїв, ополіскувача для ротової порожнини та знеболювальних препаратів. Згодом учені перевірили, наскільки добре вони запам'ятали рекламні ролики. Найбільше запам'яталися деталі тих роликів, які дослідники зупинили за п'ять-шість секунд до її завершення. Ба більше, краще запам'ятовування подробиць незавершеної реклами фіксували відразу після перегляду, через два дні та (особливо) через два тижні. Це підтверджує, наскільки сильно нас притягує незавершеність.

Мабуть, ще дивнішими, на перший погляд, здаються результати дослідження рівня привабливості вродливих чоловіків для студенток коледжу. Дівчата брали участь в експерименті, під час якого їм було відомо, що привабливі студенти (з фотографіями і біографіями яких вони могли ознайомитись) оцінюватимуть їх на основі даних із Facebook. Дослідники хотіли дізнатися, кому з цих чоловіків згодом віддадуть перевагу студентки. Як не дивно, це були не ті учасники, які оцінили їх найвище, а ті, чії оцінки для них залишалися невідомими.

Додаткова інформація допомагає нам зрозуміти цей загадковий результат. Під час досліду жінки частіше згадували тих чоловіків, чії оцінки не були оголошені. Це підтвердило висновок про те, що, коли людям невідомий певний важливий результат, «вони не можуть думати ні про що інше». А оскільки, як ми знаємо, через постійну увагу до об'єкта він здається більш вартим уваги, частіше зосередження на цих хлопцях робило їх привабливішими в очах дівчат[47 – Мені доводилося чути дещо відмінні версії того, де і як було вперше виявлено ефект Зейгарнік; наприклад, згідно з однією з них, це сталось у віденському кафе. Але я схилився до думки, що описана мною історія є точною, бо мені розповів її мій викладач магістерської програми Джон Тібо, який був студентом Курта Левіна і

заявляв, що почув її безпосередньо від цієї видатної людини. Хоча перша публікація про ефект Зейгарнік вийшла у світ майже дев'яносто років тому (Zeigarnik, 1927), факти на підтвердження її основних постулатів продовжують невпинно надходити фактично із самого початку і до наших днів (наприклад, Ovsiankina, 1928; Lewin, 1935, 1946; McGraw and Fiala, 1982; Kruglanski and Webster, 1996; Marsh, Hicks, and Bink, 1998; Shah, Friedman, and Kruglanski, 2002; Forster, Liberman, and Higgins, 2005; Fiedler and Bluemke, 2009; Leroy, 2009; Walton, Cohen, Cwir, and Spencer, 2012; Carlson, Meloy, and Miller, 2013; Kupor, Reich, and Shiv, 2015). Водночас деякі дослідження не підтвердили цього ефекту (Van Bergen, 1968). У більшості випадків це можна пояснити з погляду фундаментальної риси досліджуваного явища: воно насамперед стосується завдань або дій, виконати які люди вважають за свій обов'язок. Наприклад, Зейгарнік (1927) довела: що далі учасники просувались у виконанні завдання, то сильніше проявлявся цей ефект – такий результат підтверджують інші вчені (наприклад, Джанг і Лінч [Jhang and Lynch], 2015); а Джонсон, Мерабіан і Вайнер [Johnson, Mehrabian, and Weiner] (1968) довели, що запам'ятовуваність незавершених завдань найбільше підвищується в тих осіб, яким притаманна сильна потреба завершити почате. Реакцію жінок на чоловіків, які оцінювали їхній профіль на Facebook, вивчали Вітчерч, Вілсон і Гілберт [Whitchurch, Wilson, and Gilbert] (2011). Отримані результати відповідають попередньому дослідженню, яке довело, що реципієнти доброго вчинку довше почувуються щасливішими, якщо вони не знають напевне, хто і чому його зробив (Wilson et al., 2005). Досліди, які документують краще запам'ятовування незавершених телевізійних роликів, описано в статті Гаймбаха і Джейкобі [Heimbach and Jacoby] (1972), про яку відтоді майже забули. Виникає запитання: чи пощастило б авторам більше, якби вони дослухалися до отриманих даних і пропустили останню частину висновків.]

Яке значення має той факт, що незавершеність викликає неприємне, набридливе відчуття, якого люди намагаються уникнути або позбутись? Чи можемо ми на підставі цього зробити якісь висновки?

Проблема, з якою стикається більшість письменників, – зволікання. Писати важко; принаймні добре писати (текстові повідомлення не беремо до уваги). У цьому плані варто розглянути розмову між видатним британським романістом Сомерсетом Моємом і молодим інтерв'юером.

– Отже, містере Моєме, чи подобається вам писати?

– Мені подобається мати написаний текст [48 – У поширеній цитаті Дороті Паркер такі ж відчуття описано майже ідентичним способом: «Я ненавиджу писати. Я люблю, коли все вже написано». Інші відомі автори описували проблеми свого ремесла ще колоритніше. Зокрема, Курт Воннегут заявляв: «Коли я пишу, то відчуваюся безруким і безногим чоловіком, який тримає в зубах олівця». А Ернест Хемінгуей якось поскаржився: «Писати легко. Ти сідаєш за друкарську машинку і стикаєш кров'ю».]

І в цьому полягає дилема. Усі письменники хочуть якнайшвидше отримати написаний текст, але для цього потрібно подолати багато труднощів і перешкод. Це також стосується непрофесійних авторів: наприклад, людей, які пишуть розширені звіти й документи для колег або керівництва. Тому нам легко піддатись імпульсу і спрямувати увагу на щось інше: прибрати на столі, переглянути новини, зателефонувати комусь або замовити лате в кав'ярні. Я теж від цього не застрахований. Але, схоже, одна з моїх колег виробила в собі імунітет.

Мене завжди вражало те, як багато вона пише – цей постійний потік коментарів, статей, розділів і книг. Коли я запитав, як їй це вдається, колега відповіла, що не має якогось одного секрету. Натомість вона

показала мені журнальну статтю, яку зберігає багато років і яка містить поради авторам щодо підвищення їхньої продуктивності. Справді, у списку порад не було жодних секретів; серед них були такі прийоми, як виділення певного часу щодня для писання, уникання речей, які відвертають увагу, і винагорода за добрий результат (очевидно, це і є час для лате). Ці ідеї здавалися слухними, але в моєму випадку від них було мало користі, тому що я вже пробував деякі й не помітив жодного результату. Тоді моя колега мимохіть згадала про власну стратегію, якою я відтоді успішно послуговуюсь.

Вона ніколи не дозволяє собі припинити писати в кінці абзацу або навіть думати. І хоча завжди точно знає, що саме хоче написати, забороняє собі це робити до наступного разу. Чудова ідея! Не завершуючи кожен сеанс, вона використовує мотивацію, закладену в прагненні до завершеності. Це допомагає їй швидко сідати за стіл і з нетерпінням повертатися до роботи. Отже, у моєї колеги все-таки був секрет написання текстів. Він жодного разу не спав мені на думку, хоча мав би, адже відображений у добре знайомих мені працях, присвячених ефектові Зейгарнік, – варто було лише над цим замислитись. Я намагався більше не допускати таких прогалин ані в написанні матеріалів, ані в іншій моїй тогочасній роботі викладача університету. Я дізнався, що можна підвищити ефективність моїх лекцій шляхом попереднього переконання, якщо починати кожен з них із особливої незавершеної історії – із загадки.

#### Загадковість

Викладання в університеті – чудова робота з багатьох причин. Але її супроводжують неминучі труднощі. Вони пов'язані не лише з постійною необхідністю як слід розглянути тему в межах курсу, регулярно оновлювати лекції й забезпечити надійний процес екзаменування/оцінювання, але й із базовими речами: потрібно переконати студентів приділити цілковиту увагу матеріалові лекцій, щоб вони зрозуміли всі його концепції. Ця проблема – традиційна, тому що, по-перше, середня тривалість занять становить більше (іноді значно більше) ніж сорок п'ять хвилин, і за таких умов важко розраховувати на зосередженість. Крім того, це студенти, які перебувають на пікові – або майже на пікові – своєї сексуальної привабливості і сексуального інтересу. Як можна очікувати, що вони відкладуть на потім яскраві, вісцерально стимульовальні романтичні можливості, які їх оточують, і спрямують свою увагу на немолодого професора, який щоразу стоїть перед ними в однаковому нестерпно старомодному вбранні [49 – Я не виокремлюю себе від переважної більшості викладачів університету, зовнішність яких важко назвати модною. Наприклад, колись я повернувся до свого університету після того, як пропрацював рік запрошеним професором, і помітив, що мої перукарі в салоні неподалік, вочевидь, перейняли більш авангардний підхід. Я попросив про зустріч із менеджером (жінкою, з якою я на той час був знайомий), щоб вона розвіяла мої сумніви, ніби цей заклад мені більше не підходить. Моя тривога посилилася, коли я, чекаючи на неї, почав гортати сторінки журналів, на яких моделі демонстрували ексцентричний одяг і зачіски. Ба більше, здавалося, що жінки, які відвідували цей салон, фарбували своє волосся в абсолютно неприродні відтінки, а чоловіки обирали скуйовджену зачіску, яку в мої студентські роки на звали б не інакше як «похмільним стилем». Коли прийшла менеджер, я розповів їй про свої побоювання і для наочності розгорнув журнал, емоційно заявивши: «Я не хочу бути схожим ні на кого, ні на кого на цих знімках» (у цей момент я показував на рекламу Prada). Їй удалося розвіяти мої страхи в такий спосіб, який підтверджує мою думку про модні вподобання професорів університетів: «Усе нормально. Я запишу вас до

свого стиліста, який стриже весь викладацький склад. Не хвилюйтеся, він з Індіани».]?

Кілька років тому, працюючи в іншому напрямку, я натрапив на ефективний спосіб розв'язання цієї проблеми. Він передбачає поєднання ефекту Зейгарнік і того, що Альберт Ейнштейн назвав «найпрекраснішим відчуттям» і водночас «джерелом будь-якого справжнього мистецтва або науки».

Я готувався написати свою першу книгу для загальної аудиторії. Перед тим як почати, я вирішив піти в бібліотеку й узяти там усі, які вдасться знайти, книги, написані академіками для неакадеміків. Моя стратегія полягала в тому, щоб прочитати їх і визначити, які частини цих книг здаються мені найбільш і найменш удалими, зробити з них ксерокопії і розкласти їх на окремі стоси. Після цього я перечитав скопійовані витяги, намагаючись знайти особливості, які відрізняли один стос від іншого.

У невдалих частинах я знайшов звичні недоліки: брак чіткості, надмірну красномовність, використання професійного жаргону тощо. У вдалих – я також здебільшого знайшов те, що очікував: цілковиту протилежність невдалим витягам – логічну структуру, яскраві приклади і гумор. Але несподівано для себе я виявив іще дещо: усі найудаліші уривки починались із якоїсь загадки. Автори описували обставини, які здавалися загадковими, і після цього запрошували читача ознайомитися з подальшим матеріалом, щоб розгадати загадку.

Кінець ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию ([https://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=24867803&lfrom=362673004](https://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=24867803&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

Примітки

1

Цю фразу В. Х. Одена було використано в його вірші «З якою лірою: реакційний трактат для „Таймс“» [Under Which Lyre: A Reactionary Tract for the Times]. Коментар Джеймса Бойла походить із його книги «Загальне надбання: обмеження права на інформацію» [The Public Domain: Enclosing the Commons of the Mind], а твердження Сунь-Цзи і Дейла Карнегі взяті з

іхніх класичних творів «Мистецтво війни» і «Як завойовувати друзів і впливати на людей» [How to Win Friends and Influence People] відповідно.

Постає захопливе питання: чому поведінкова економіка здатна посилити авторитет соціальної психології серед багатьох осіб, які ухвалюють рішення? На мою думку, це пов'язано з традиційно високим статусом економіки як дисципліни в ділових колах та в уряді. Коли серед лауреатів Нобелівської премії в ширшій дисципліні є особи, яких називають поведінковими економістами (Джордж Акерлоф, Деніел Канеман, Роберт Шиллер, Герберт Саймон, Вернон Сміт), а також є інші, які на неї заслуговують (передусім я маю на увазі Річарда Талера), і коли видається, що поведінкова економіка і соціальна психологія поділяють деякі центральні елементи, перша галузь підвищує репутацію другої.

2

Дослідження щодо назви ресторану і номера майки провели Крітчер і Джілович [Critchler and Gilovich] (2007); щодо бельгійського шоколаду – Аріелі, Льовенштайн і Прелеч [Ariely, Loewenstein and Prelec] (2003), щодо продуктивності праці – Свіцер і Снежек [Switzer and Sniezek] (1991), щодо довжини ліній – Оппенгаймер, Лебеф і Брьюер [Oppenheimer, LeBoeuf, and Brewer] (2008), а щодо винного магазину – Норт, Гаргрівз і Мак-Кендрік [North, Hargreaves, and McKendrick] (1997).

3

Уявлення про те, що основною передумовою успіху є не рух пробоем, а усунення перешкод, представлено в підбірці повчальних описів, які приписують індуїстському богові Ганеші, «Повелителю початку, Тому, Хто усуває перешкоди». Інші види переконувальних ключів, окрім того що використовує Джім, можуть усувати перешкоду браку довіри. Спочатку підкресливши подібність із аудиторією, навіть хвалькуватий комунікатор посилює довіру і подальшу переконливість (Packard, Gershoff, and Wooten, готується до друку).

4

Не лише я дотримуюся такої думки. Наприклад, у своєму інформативному огляді масштабного дослідження стратегій раціонального мислення Майкл Дж. Мобуссен [Michael J. Mauboussin] (2009, 16) робить відступ і доходить висновку, що «найкращі рішення часто зумовлені схожістю». Справді, великий рівень схожості в ситуації часто може бути найхарактернішою її «відмінністю». Джейкоб Ділан висловив цю саму думку (більш витончено, ніж я) у своїй пісні «Difference»: «Єдина відмінність, яку я бачу, – це те, що ти нітрохи не змінився».

5

Справжнє узгоджене наукове вивчення переконання почалось із запровадженням урядових комунікаційних програм у роки Другої світової війни (Hovland, Lumsdaine, and Sheffield, 1949; Lewin, 1947; Stouffer et al., 1949). Коли при владі були люди, яким ми симпатизували, ми називали ці програми інформаційними, а коли наші опоненти – пропагандистськими.

6

Фізичне вираження моменту походить із робочої потужності важелів, описаної Архімедом, першим видатним математичним фізиком у світі (287 р. до н. е. – 212 р. до н. е.), який проголосив: «Дайте мені важіль і точку опори, і я переверну Землю». Поняття сприятливого періоду (коли слід виконувати дію) ще давніше; воно представлене в давньоогрецькому слові «кайрос» (?????) та в концепції «моменту кайрос», яка виражає мить, коли час і обставини вдало поєднуються. Справді, уславлений учитель мистецтва впливу Арістотель наголошував на необхідності правильного вибору моменту під час представлення аргументу. З історичного погляду цікаво, що через неточний переклад і класифікацію науковці відносно нещодавно відкрили для себе переконувальну силу, яку Арістотель у своїй «Риторичі» приписував кайросу (Kinneavy and Eskin, 2000).

7

Численні скрупульозні дослідження паранормальних формулювань в описі людей дійшли спільного висновку: ці методи не мають жодного переконливого підтвердження (Blackmore, 1987, 1996; Charpak and Broch, 2004; Hуman, 1989, 1996; Reichart, 2010; Shermer, 2002; 2003; Wiseman, 1997). Щоб переглянути гумористичне відео про ясновидців, пройдіть за посиланням [www.youtube.com/watch?v=aSR-uefPmME](http://www.youtube.com/watch?v=aSR-uefPmME); ознайомитись із аналітичним поглядом можна за посиланням [www.youtube.com/watch?v=ZAI2f3vnWU](http://www.youtube.com/watch?v=ZAI2f3vnWU).

8

Ця відома розмова відбулася між Голмсом та інспектором Скотланд-Ярду Грегорі, який знайшов численні докази причетності заарештованого ним незнайомця:

Грегорі:

Чи є ще щось, на що ви хотіли б звернути мою увагу?

Голмс:

Дивна поведінка собаки вночі.

Грегорі:

Собака нічого не робив уночі.

Голмс:

Саме це й дивно.

Спонтанну схильність людей приділяти більше уваги подіям, ніж їх відсутності, можна помітити на різних прикладах. Зауважте, що вразливість до упереджень виникає навіть у межах добре продуманих ходів гротескних персонажів (ускладнюючи для них гру) (Bilalic, McLeod, and Gobet, 2010). Інші приклади того, як ці упередження шкодять ухваленню рішень і як одна видатна людина, математик Абрагам Волд, зрозуміла це й опанувала їх див. за посиланням [dangreller.com/the-dog-that-didnt-bark-2](http://dangreller.com/the-dog-that-didnt-bark-2). Справді, підхід, якого дотримувалися Голмс і Волд, характеризує стиль збору інформації інших видатних людей. Візьмімо, наприклад, засновника Facebook Марка Цукерберга, головний операційний директор якого Шеріл Сендберг зазначила: «Коли ви розмовляєте з Марком, він слухає не лише те, що ви кажете, а й те, чого ви не сказали». Мало кого з нас можна так описати. Можливо, це якось пов'язано з тим фактом, що мало в кого з нас до тридцятого дня народження було понад \$30 млрд чистих активів.

9

Канадське дослідження серед студентів коледжу провели Кунда та її команда [Kunda et al.] (1993). Щоб ознайомитися з оглядом інших численних експериментів, які демонструють поширене використання стратегії позитивного тесту і нашу майже автоматичну тенденцію шукати підтверджувальні гіпотези, див. Klayman and Ha (1987); Lilienfeld, Ammirati, and Landfield (2009); Nickerson (1998) і McKenzie (2005).

Мої рекомендації уникати опитувань із односторонніми запитаннями ґрунтуються на даних про їхню оманливість. Наприклад, у класичному дослідженні, проведеному Шуманом і Прессером [Schuman and Presser] (1981), у групи американців запитали: «Якщо цієї зими виникне значний дефіцит палива, чи потрібно буде, на вашу думку, ухвалити закон, який зобов'язуватиме громадян зменшити обігрів домівок?» у 38,3 % підтримали цю ідею. Але коли дослідники збалансували це запитання за допомогою фрази: «Чи ви проти такого закону?», лише 29,4 % членів схожої вибірки підтримали цю ідею.

10

Коли я лише почав систематично вивчати тему переконання і соціального впливу, то працював винятково в університетській лабораторії. Там я

проводив ретельні експерименти, намагаючись з'ясувати, чому деякі види повідомлень особливо ефективно змінюють ставлення і дії реципієнтів. Я продовжую цінувати цей вид роботи, хоч і не обмежуюся ним, бо зрозумів, що наукові дослідження – не єдине цінне джерело інформації про процес впливу. Як я зазначив у першому розділі, великий масив такої інформації є в практиках професійних переконувачів – це можуть бути рекламодавці, продавці, закупівельники або збирачі коштів. Іноді я аналізував їхні підходи, проникаючи на відповідні навчальні програми, щоб побачити їхню роботу на власні очі. Але є один вид переконувачів, що особливо інтригує, – рекрутери сект, підходи якого я ніколи не намагався дослідити зсередини. Хоча деяким дослідникам і вдалося це зробити (наприклад, Galanti, 1993), є надто багато розповідей про людей, які потрапляли в сектантські середовища через допитливість і не повертались із них. Тому мої дані в цій сфері походять переважно з інтерв'ю і звітів колишніх членів сект і рекрутерів, охочих обговорити прийоми переконання, які використовували самі, і ті, що використовували проти них (Hassan, 1990, 2000; Kent and Hall, 2000; Lalich, 2004; Singer and Lalich, 1995). Інформацію, отриману з цих особистих відповідей і звітів стосовно улюблених тактик вербування і утримання членів у секті, можна знайти в праці Альмендроса, Чалдині і Голдстайна [Almendros, Cialdini, and Goldstein] (готується до друку). Щоб отримувати постійно оновлювану інформацію на цю тему, див. веб-сайт Міжнародної асоціації вивчення сект ([www.icsahome.com](http://www.icsahome.com)) та її академічний журнал *International Journal of Cultic Studies*.

11

Критик може запропонувати інше пояснення результатів Болкана і Андерсена [Bolkan and Andersen]: можливо, їхні піддослідні погодились надати свою електронну адресу не через тимчасове посилення відчуття азартності, а тому, що в них відбулося вербальне спілкування з дослідником (за допомогою обміну запитаннями й відповідями); унаслідок цього вони почали прихильніше ставитися до нього і до його подальших пропозицій. Така думка має право на існування, бо, згідно з отриманими даними, опитувачі, які перед озвученням прохання вступають навіть у нетривалу розмову, досягають більшого успіху (Dolinski, 2001). Однак третій експеримент, проведений Болканом і Андерсеном [Bolkan and Andersen], доводить, що це припущення не пояснює виявленого ними базового ефекту. У цьому останньому дослідженні вони роздали флаери студентам, які вивчали курс комунікації. У цих флаерах містилося прохання вказати свою електронну адресу тим студентам, які хочуть дізнатися, як отримати безкоштовний зразок нового газованого напою. Дехто з цих студентів отримав флаери без запитання про їхню азартність; як і варто було очікувати, вони викликали незначний інтерес – лише 30 % студентів надали свою адресу. Для іншої частини групи вгорі флаера було надруковано одностороннє запитання: «Чи вважаєте ви себе азартною людиною, яка любить пробувати щось нове?» Це спричинило значну відмінність: 55 % цих студентів указали свої контактні дані без жодного впливу попередніх розмов. Щоб ознайомитись із детальним описом цих трьох досліджень, див. Bolkan and Andersen (2009).

Вивчення присутності виборців виявило прихований фактор, який максимально посилює вплив таких односторонніх запитань: потрібно запитувати про очікуваний образ, а не про очікувану дію. Напередодні двох різних виборів у США дослідники телефонували зареєстрованим виборцям і запитували в них про їхній намір голосувати, використовуючи запитання про їхню ідентифікацію себе як виборців (наприклад, «Наскільки важливо для вас бути виборцем на прийдешніх виборах?») або про голосування («Наскільки



важливо для вас проголосувати на прийдешніх виборах?»). Хоча обидва ці переконувальні ключі збільшили присутність наступного дня, той, що встановлював зв'язок із бажаним самосприйняттям виборця, був ефективнішим на обох виборах (Bryan et al., 2011).

12

Про швидке поширення цієї проблеми (комп'ютерне шахрайство) свідчить той факт, що журнал «Consumer Reports» у випуску за червень 2010 р. закликав своїх читачів постійно проявляти пильність і повідомив про результати опитування, згідно з яким щороку мільйон американських домогосподарств стають жертвами комп'ютерних шахраїв. Через три роки ця цифра зросла до шістнадцяти мільйонів домогосподарств (Kirchheimer, 2013). На жаль, на цьому зростання шахрайства не припинилось. У звіті Дослідного центру П'ю зазначено, що кількість дорослих користувачів інтернету в США, які повідомили про крадіжку особистої інформації, збільшилася на 63 % в період між липнем 2013 р. і квітнем 2014 р. (Madden, 2014). Жахливі розповіді про різні хакерські прийоми наводять Сагарін і Мітнік [Sagarin and Mitnick] (2011), а також Масканелл, Гуаданьо і Мерфі [Muscanell, Guadagno, and Murphy] (2014). Одна тактика, пов'язана з процедурою Болкана і Андерсена, полягає в отриманні електронної адреси під вигаданим приводом, після чого власникові надсилають лист, пов'язаний із цим приводом, з вірусами або шкідливими програмами в додатках, або з посиланням на сайт (Achoido, 2013; Anderson, 2013).

13

Загальний висновок про те, що, зайнявши помітне місце у свідомості, одна концепція придушує усвідомлення конкурентних концепцій (Coman et al., 2009; Hugenberg and Bodenhausen, 2004; Janiszewski, Kuo, and Tavassoli, 2013; а також Macrae, Bodenhausen, and Milne, 1995), проявляється кількома характерними способами. Наприклад, коли людей заохочують досягти певної мети, зменшується (більше, ніж зазвичай) імовірність того, що вони помітять доступність альтернативної мети (Shah, Friedman, and Kruglanski, 2002); коли увагу людей зосереджують на певному способі пошуку роботи (наприклад, підготовці до співбесіди), їм стає важко пригадати інші способи, такі як оновлення резюме або телефонні дзвінки потенційним роботодавцям (McCulloch et al., 2008); коли людей просять кілька разів повторити деякі вивчені ними лексичні одиниці, вони швидше забувають інші слова, вивчені в цей самий час (Bauml, 2002; Murayama et al., 2014); а коли їм указують на одне зі значень слова, це активно перешкоджає пригадуванню інших значень, зокрема якщо їм нагадують, що слово prune (слива. – Прим. пер.) позначає фрукт, вони значно рідше помічають, що дієслово prune означає «підрізати» (Johnson and Anderson, 2004).

14

Приділяти увагу, дослівно – платити увагу. (Тут і далі прим. перекл.)

Окрім зору та слуху, правило «один усвідомлений досвід зараз» стосується інших каналів інформації. Наприклад, я помітив, що заплющую очі, коли хочу насолодитися певним смаком. З іншого боку, коли я їм під час перегляду захопливої телевізійної програми, то не відчуваю смаку їжі. Для підтвердження того факту, що ми всі в одному човні стосовно нездатності фіксувати у свідомості одночасні потоки інформації, див. дослідження Леві та ін. [Levy et al.] (2006), Дікстерх'юїса [Dijksterhuis] (2004), Серджанта і Деана [Sergent and Dehaene] (2004), Шеппарда та ін. [Sheppard et al.] (2002), Санні і фон Мюленена [Sunny and von Muhlenen] (2013), а також Ван дер Вал і Ван Діллен [van der Wal and van Dillen] (2013). Власне, ще в 1890-х рр., мабуть, найвидатніший із перших американських психологів Вільям Джеймс [William James] стверджував, що через цей когнітивний недолік «людський мозок ніколи не стикається з плюралізмом ідей» (405). Важливо зазначити, що «розум», про який говорив Джеймс, – це свідомість; ми повернемося до цієї думки згодом.

Труднощі, які виникають у нас, коли ми намагаємося зосередитися на двох речах одночасно, допомагають пояснити моторошні факти щодо розмов по мобільному телефону за кермом. Щоб ознайомитись із оглядом цих даних, зокрема дослідженням, яке доводить, що водії під час розмови по телефону керують автомобілем гірше, ніж ті, хто перебуває в стані алкогольного сп'яніння, див. Нуман et al. (2009); експеримент, який демонструє, що написання повідомлень у режимі «вільні руки» нічим не краще, див. за посиланням <http://newsroom.aaa.com/2013/06/think-you-know-all-about-distracted-driving-think-again-aysaaa>. Розмови з пасажиром автомобіля не становлять такого ризику, тому що пасажир розуміють необхідність підлаштувати зміст і час висловлювань до ситуації на дорозі, у якій діє водій (Gaspar et al., 2014).

Щоб ознайомитися з експериментальними доказами ефекту «моргання уваги» в сприйнятті людей, див. Adamo, Cain, and Mitroff (2013), Barnard et al. (2004) і Shapiro (1994), а також огляд Дакса і Маріоса [Dux and Marios] (2009); підтвердження того, що це вимагає фокусування уваги, див. Olivers and Nieuwenhuis (2005) і Zylberberg, Oliva, and Sigman (2012); нарешті, щоб ознайомитися з доказами участі кортикальних механізмів у цьому явищі, див. Marti, Sigman, and Dehaene (2012). Думка про те, що фокусування уваги і її переміщення вказують на важливість центрального об'єкта (Mason, Tatkov, and Macrae, 2005), має підтвердження в дослідженнях значення погляду для дітей і дорослих (Baron-Collins, 1995; Emery, 2000).

Історію про Еріксона наводить др. Джефрі Цайг [Dr. Jeffrey Zeig], засновник і директор компанії «Milton H. Erickson Foundation». Дослідження щодо снєків провели Лабру і Нілсен [Labroo and Nielsen]

(2010, experiment 1). Загальне свідчення того, що люди надають більшій ваги речам, до яких вони наближаються, можна знайти в дослідженнях Качіоппо та ін. [Cacioppo et al.] (1993), Фінкела та Іствіка [Finkel and Eastwick] (2009), Ньюманна і Штрака [Neumann and Strack] (2000), Прістера та ін. [Priester et al.] (1996), Слєпіана та ін. [Slepian et al.] (2012). Схоже, цей же ефект поширюється на речі, які люди залишають собі. В одному дослідженні учасники записали на папері позитивні або негативні думки про певний вид дієти (середземноморська), після чого частини з них сказали покласти цей аркуш в кишеню або в гаманець, а іншій – викинути. Хоча піддослідні не перерахували написаного, їхнє подальше ставлення до дієти здебільшого було зумовлене думками, викладеними на клаптику паперу, який вони клали в кишеню або в гаманець (Brinol et al., 2013).

18

Компанії «E.F. Hutton», яка, зрештою, об'єдналась із «Citigroup», більше немає, але деякі рекламні ролики «Коли говорить І. Ф. Гаттон» ще можна знайти на YouTube. Наприклад, див. [www.youtube.com/watch?v=SX7ZEotoFh0](http://www.youtube.com/watch?v=SX7ZEotoFh0).

19

Слід визнати, що науковим внеском, який здобув Канеману [Kahneman] Нобелівську премію, було не вивчення ілюзії фокусування (яку багато хто вважає продовженням теорії перспектив, пов'язаної з диференційною цінністю потенційних утрат порівняно з потенційними здобутками). Ілюзія фокусування також не була темою, для дослідження якої Канеман докладав багато цілеспрямованих зусиль. Тому той факт, що він назвав її найціннішою науковою концепцією, про яку слід знати всім, однозначно не був результатом впливу цієї ілюзії на Канемана. З боку споживачів теза Канемана має підтвердження в дослідженні питання, чому покупці частіше купують товари, які лежать на полиці в центрі серед інших товарів. Виявляється, що річ, яка міститься в центрі, отримує більше візуальної уваги, ніж розташовані зліва чи справа. Ба більше, ця посилена увага, особливо за мить до вибору, вказує на подальше рішення покупця (Atalay, Bodur, and Rasolofoarison, 2012).

Сайт онлайн-дискусій, якому Канеман (серед інших) надав свою відповідь, можна знайти за посиланням [www.edge.org](http://www.edge.org). Його повне есе тут: [www.edge.org/q2011/q11\\_17.html#kahneman](http://www.edge.org/q2011/q11_17.html#kahneman). Щоб ознайомитись із дослідженнями на цю тему, див. Gilbert (2006), Krizan and Suls (2008), Schkade and Kahneman (1998), Wilson et al. (2000), і Wilson and Gilbert (2008). Для тих, кого цікавить теорія перспектив, засадничу статтю на цю тему написали Канеман і Тверські [Kahneman and Tversky] (1979).

20

Переконливі дані на підтвердження теорії порядку денного вперше надали Максвелл Мак-Комбс і Дональд Шоу [Maxwell McCombs and Donald Shaw] (1972) у дослідженні, проведеному серед виборців, які не визначилися,

напередодні президентських виборів у США 1968 р., на яких переміг Річард Ніксон. Мак-Комбс і Шоу помітили, що те, як виборці оцінили важливість різних політичних питань, майже повністю збігалось (коефіцієнт кореляції становив 0,97) з обсягом уваги до цих питань у медіа. Кожен, хто вивчав суспільні науки, розуміє, чому цей результат спричинив такий ажіотаж в академічних колах: для такого дослідження коефіцієнт кореляції 0,97 є надзвичайно високим. Схожий вплив на науку мали дані, згідно з якими співвідношення між кількістю повідомлень у медіа та оцінкою важливості принаймні частково зумовлене тим, що висвітлення додає темі важливості, а не лише навпаки. Зокрема, в одному дослідженні для піддослідних довільним порядком обрали випуски новин із різним наповненням; після перегляду вони значно вище оцінювали важливість тем, які були найбільше розкриті в показаних їм програмах (Iyengar, Peters, and Kinder, 1982).

Цитата Коена наведена на 13 сторінці його класичної книги «The Press and Foreign Policy», виданій 1963 р. видавництвом Princeton University Press. Приклад визначення порядку денного медіа в Німеччині взятий із Media Tenor. Дані про 9/11 повідомляють Корнінг і Шуман [Corning and Schuman] (2013). До речі, гадана важливість тем, яким нещодавно приділяли увагу медіа, не обмежується політикою. Фінансові інвестиційні можливості, які отримують короткотермінове висвітлення у медіа, відразу ж стають дорожчими, але з часом їхня вартість знижується разом зі зменшенням уваги медіа (Engelberg, Sasseville, and Williams, 2011). Звичайно, предмет, на якому зосереджуються ЗМІ, теж впливає на оцінку важливості. Наприклад, увага медіа до громадських ініціатив особливо ефективно підвищує сприйняття важливості порушених питань (Smidt, 2012). Можливо, це зумовлено тим, що люди схильні вважати важливою тему, якій багато інших людей надає великого значення. Ми детальніше розглянемо примітивну силу, закладену в такому «соціальному доказі», у десятому розділі, щоб ознайомитись із добре поінформованим підходом до факторів, які формують порядок денний медіа, див. Бойдстан Boydston (2013).

21

Здатність «зірок» мавпячих зграй привертати до себе увагу простежили Дінер, Кера і Платт [Deaner, Khera, and Platt] (2005).

Знаменитості – це захоплива частина сучасного життя. У своїй книзі «Імідж» історик Деніел Дж. Бурстін [Daniel J. Boorstin] описує їх як публічних осіб, які «відомі тим, що вони відомі», і відокремлює їх від колишніх публічних осіб, які були відомі завдяки своїм досягненням. У цьому новому вигляді основним досягненням особи є її знаменитість. Схоже, що зірки реаліті-шоу – мстиві домогосподарки, молоді гульвіси, самовдоволені роззяви, які не виявляють жодних талантів, окрім як здобувати скандальну славу, – підтверджують аналіз Бурстіна, а отримання ними «зіркового» статусу – аналіз Канемана. Аналіз того, як змінилася роль знаменитостей у нашій культурі, див. у Inglis (2010).

Стосовно загального пояснення ілюзії фокусування та її наслідків легко знайти докази того, що важливі речі привертають нашу увагу, а те, на що ми звертаємо увагу, стає важливішим. Наприклад, у питанні підходів дослідники довели, що наша когнітивна організація дає нам змогу найшвидше отримувати доступ (фокусуватися) до тих підходів, які для нас найважливіші (Bizer and Krosnick, 2001). Крім того, будь-який підхід, до якого ми можемо швидко отримати доступ, здається нам важливішим (Roese and Oleson, 1994). Є навіть докази того, що сконцентрована візуальна увага до споживчого товару підвищує його цінність у наших очах, тому що

вона впливає на ділянки мозку, які відповідають за оцінку вартість (Lim et al., 2011; Krajbich et al., 2009).

22

Цитату до дослідження шпалер узято з праці Мендел і Джонсона [Mandel and Johnson] (2002), цитату до дослідження банерів – з праці Фенга, Сінга і Ахлуваліі [Fang, Singh, and Ahluwalia] (2007). Факти про дію ефекту «перенасичення рекламою» можна знайти в Рейнхарда та ін. [Reinhard et al.] (2014). Із цих досліджень має бути зрозуміло, що увага не завжди є свідомою. Власне, є кілька видів уваги, і деякі з них не досягають рівня свідомості (Marchetti, 2012; Norman, Heywood, and Kentridge, 2013); див. кумедний доказ цього за посиланням [www.facebook.com/photo.php?v=10200513223453109](http://www.facebook.com/photo.php?v=10200513223453109).

Ефект, який на нью-йоркських школярів справив підвищений шум потягів, описано в статтях Бронзафт і Мак-Карті [Bronzaft and McCarthy] (1974), Бронзафт (1981). Дослідження щодо Мюнхенського аеропорту провели Гюгге, Еванс і Буллінджер [Hugge, Evans, and Bullinger] (2002). Щоб ознайомитись із висновками цього та інших досліджень на названу тему, зокрема тих, що демонструють негативні наслідки фонового шуму для здоров'я, див. Clark and Sorqvist (2012), Steward (2011), а також Szalma and Hancock (2011). Дослідження щодо стін класної кімнати провели Фішер, Годвін і Селтман [Fisher, Godwin, and Seltman] (2014).

23

Підтвердження того, що посилена увага до погані або непривабливої ідеї не поліпшує її сприйняття, а часто має зворотний ефект, див. у Armel, Beaumel, and Rangel (2008), Houghton and Kardes (1998), Laran and Wilcox (2011), Millar and Tesser (1986), Posavac et al. (2002) та Tesser (1978).

24

Satisficing – розумний мінімум (англ.).

25

Satisfy – задовольняти, suffice – вистачати (англ.).

26

Дані на підтвердження того, що бренди отримують значну вигоду, коли споживачів просять оцінити один із найкращих товарів окремо, з-поміж гідних конкурентів, наводять Дхар і Саймонсон [Dhar and Simonson] (1992), Дхар та ін. [Dhar et al.] (1999), Кардес та ін. [Kardes et al.] (2002), Позавач та ін. [Posavac et al.] (2002, 2004, 2005), а також Санбонматцу та ін. [Sanbonmatsu et al.] (1998). Дані на підтвердження схожого ефекту для менеджерських варіантів, які оцінюють окремо, зокрема від менеджерів одного з десяти найбільших міжнародних банків, наводять Позавач та ін. [Posavac et al.] (2010). Для підтвердження того, що в більшості рішень споживачів нормою є розумний мінімум і що ця тенденція стає ще помітнішою, коли бракує часу, інтересу та енергії, див. Kardes (2013), а також Wang and Wyer (2002). Нарешті, дані, які демонструють ефективність тактики врахування протилежностей (а також деяких її варіацій) в усуненні упереджень, можна знайти у Андерсона [Anderson] (1982), Андерсона і Секлера [Anderson and Sechler] (1986), Герцога і Гертвіга [Herzog and Hertwig] (2009), Гірта і Маркмана [Hirt and Markman] (1995), Гоха [Hoch] (1985), Копіат та ін. [Koriat et al.] (1980), а також Лорда та ін. [Lord et al.] (1984).

Звіт про дослідження впливу, який здійснюють на рентабельність інвестицій стратегії з розвіювання упереджень, підготували Ловалло і Сібоні [Lovallo and Sibony] (2010). Згодом Канеман, Ловалло і Сібоні [Kahneman, Lovallo, and Sibony] (2011) написали інформативну статтю, у якій описано найпоширеніші упередження під час ухвалення рішень і методи боротьби з ними.

27

Результати аналізу ЗМІ підтверджуються дослідженням, яке доводить, що, коли особи почуваються психологічно ближчими до певної теми або обстановки, вони більше фокусуються на запитанні «Як?», а не «Чому?» (Liberman and Trope, 1998; Trope and Liberman, 2010). Описи того, як розробляли програму з прикріплення репортерів і як вона вплинула на репортажі в друкованих і мовних ЗМІ, можна знайти в статтях Едей та ін. [Aday et al.] (2005), Кортелл та ін. [Cortell et al.] (2009), Лінднер [Lindner] (2008, 2009), а також Пфау та ін. [Pfau et al.] (2004, 2005, 2006). Докази того, що посадовці Пентагону перевіряли репортерів та іноді відмовляли їм у доступі до програми через недостатньо схвальні попередні сюжети, взято з досліджень Ріда [Reed] (2009), а також Ріда та ін. [Reed and al.] (2009).

Від себе можу додати, що зараз у мене є можливість обміркувати наслідки, які для мене мала програма з прикріплення журналістів за час її дії. Незважаючи на сильні побоювання щодо причин вторгнення, я не міг позбутись емоційного відчуття, що критика війни з мого боку була б певною мірою негідною поведінкою. Академічні праці, які були оприлюднені з того часу, допомагають мені зрозуміти, на чому ґрунтувалося це враження. Якщо в медійному фокусі, що переважав, війна поставала насамперед як дії людей, що вели її на місцях, а не тих, хто її планував за океаном, тоді – до біса інтелектуальне розрізнення – моє несприйняття справді було несправедливим.

28

Дослідження щодо просування в черзі опублікував Оберголзер-Джі [Oberholzer-Gee] 2006 р. Щоб ознайомитись із даними про те, що люди відчували обов'язок допомогти, провину в разі ненадання допомоги, і про частоту допомоги вразливій або нужденній особі, див. Berkowitz (1972), de Waal (2008), Dijker (2010), Schroeder et al. (1995) та Stijnen and Dijker (2011).

29

Резюме значної частини досліджень Тейлор, присвячених цій темі, опубліковано в статті Тейлор і Фіске [Taylor and Fiske] (1978). Подальші дослідження поширили ефект «важливе перебуває в центрі уваги» на нові контексти, демонструючи, що спостерігачі приписують більший причинно-наслідковий зв'язок у розмові тим особам, які розмовляють гучніше (Robinson and Zebrowitz-McArthur, 1982) або вбрані в оригінальний одяг, наприклад смугасту сорочку (Zebrowitz-McArthur and Ginsberg, 1981). Було навіть доведено, що в спортивних поєдинках рефері вбачають більшу каузальність у діях тих спортсменів, які одягнені в яскраву форму (Hagemann, Strauss, and Leissing, 2008; Rowe, Harris, and Roberts, 2005).

30

Хоча дані про поширеність вимушених самообмов доступні в кількох експертних джерелах (Davis, 2010; Kassin, 2008; Lassiter and Meissner, 2010; and Leo, 2008), читачі, які бажають ознайомитись із подробицями багатьох самообмов, зібраними воедино, можуть звернутися до праці Дрізіна та Лео [Drizin and Leo] (2004), де задокументовано 125 таких випадків. Щоб дізнатися моторошну історію про те, які наслідки одне неправдиве зізнання мало для людей – і для переконувача, і для переконаних, – перейдіть за посиланням [www.thisamericanlife.org/radio-archives/episode/507/confessions?act=1#play](http://www.thisamericanlife.org/radio-archives/episode/507/confessions?act=1#play).

31

Не слід применшувати моє бажання уникнути залучення адвоката, тому що це зазвичай потребує коштів, затягує процес і посилює підозри. Наприклад, 1996 р. після вбивства шестирічної Джон Бенет Ремсі її батьки відмовилися розмовляти з поліцією міста Боулдера, Колорадо, без свого адвоката, коли зрозуміли, що поліція їх запідозрила із самого початку. Унаслідок цього багато спостерігачів – у правоохоронних органах, ЗМІ, а також серед громадськості – були переконані, що участь адвокатів указувала на провину батьків. Тогочасний губернатор штату Колорадо навіть звернувся до них із закликом «припинити ховатися за адвокатами». Попри відсутність будь-яких переконливих доказів їхньої причетності, для багатьох людей Ремсі залишалися головними підозрюваними в цьому нерозкритому вбивстві, і лише через двадцять років із них зняли всі звинувачення після аналізу ДНК. Але навіть після цього в листі до батька Джон Бенет адвокат округу Боулдер

визнав, що, всупереч результатам аналізу, які доводили їхню непричетність, дехто й надалі вважатиме їх винними.

32

Щоб ознайомитись із даними, які показують, як кожен із цих факторів підвищує ймовірність отримання зізнання від невинної людини, див. Vlagrove (1996), Kassin et al. (2010), Leding (2012), Loftus (2011); Mazzoni and Memon (2003), Perillo and Kassin (2011), Rajagopal and Montgomery (2011), а також Shaw and Porter (2015).

Є кілька причин, через які слідчі можуть удатися до таких сумнівних тактик отримання зізнання, серед яких щире бажання виявити злочинців. Але може бути й менш приемна причина: на думку слідчих, зізнання підтверджують їхню професійність. Автори найпопулярнішого довідника слідчих (Inbau et al., 2001) так описують їхні мотиви: «Кожен слідчий хоче поліпшити показники своєї роботи або в якийсь інший спосіб довести свою цінність для свого відділу чи офісу. Крім того, для них важлива популярність серед громадськості, не кажучи вже про бажання потішити власне его» (55). Далі автори мимохіть зазначають, що «...усе це є нормальними і цілком зрозумілими проявами людської поведінки» (55). Так, але роль цих факторів – показники роботи, популярність, власне его – у такому відповідальному процесі, вказана в такий недбалий спосіб, змушує мене нервово ковтати слину.

33

Цитату Деніела Вебстера взято з його «Доводів у справі про вбивство капітана Вайта» (6 квітня 1830 р.). Репліка судді Бреннана пролунала у Верховному суді США під час слухання справи штат Колорадо проти Коннеллі, 1986 р., сторінка 182. Особливо небезпечна причина, через яку самообмова так часто призводить до засудження, полягає в тому, що вона руйнує інші джерела доказів у справі. Тобто після того, як зізнання задокументовано, криміналісти (у своїх балістичних експертизах, аналізі волосся, почерку і відбитків пальців), очевидці та інформатори частіше допускають помилки, які узгоджуються з цими показаннями. Очевидно, зізнання – навіть неправдиве – переконує не лише суддю і присяжних у провині звинувачуваного, а й свідків у цій справі, які змінюють свої свідчення (можливо, несвідомо), щоб узгодити їх із утвердженням поглядом (Kassin, Vogart and Kerner, 2012). Обговорення юридичних наслідків цього див. Kassin (2012, 2014).

Детальний опис справи Пітера Райллі наведено в книгах Дональда Коннері [Donald Connery] (1977) та Джоан Бартел [Joan Barthel] (1976). За мотивами книги Бартел, яка містить повну стенограму допиту Райллі, у 1978 р. режисер Тоні Річардсон зняв телефільм «Смерть у Канаані» [A Death in Kanaan]. Моя розповідь про цю справу адаптовано з розділу про переконання, який я написав для підручника із соціальної психології (Kenrick, Neuberg, and Cialdini, 2015). Історію про зустріч Артура Міллера з Ньен Ченг, записану з його слів, можна знайти в іншій книзі Коннері (1995) на с. 89–90.



Лессітер [Lassiter] провів численні експерименти, які доводять, наскільки сильно звичайний погляд позначається на оцінюванні глядачами відповідальності за зізнання. Виклад значної частини його досліджень, присвячених цьому питанню, можна знайти в праці Лессітера (2002, 2010). Рекомендації на основі цього дослідження запроваджують принаймні в одній країні – Новій Зеландії, у якій зараз вимагають записувати всі поліцейські допити.

Завищена оцінка провідної ролі лідерів не обмежується діловими організаціями, хоча вона, без сумніву, їм притаманна (Flynn and Staw, 2004; Mendl, Ehrlich, and Dukerich, 1985; Pfeffer and Salancik, 1978; Salancik and Mendl, 1984; and Schyns, Felfe, and Blank, 2007). Вона також стосується урядових організацій (Salancik and Pfeffer, 1977), освітніх закладів (Birnbaum, 1989) і спортивних команд (Allen, Panian, and Lotz, 1979).

Дані про винагороду генеральних директорів порівняно з винагородою працівників узяті з аналізу 334 компаній зі списку Standard & Poor's 500 (див. Beck, 2011). За останній час ця різниця не зменшилася: дослідження, яке провів Інститут економічної політики у 2014 р., виявило, що заробітна плата середньостатистичного працівника однієї з найбільших 350 публічних компаній становила третину відсотка від заробітної плати генерального директора, а дослідження 2015 р. показало, що це відставання посилилося, наблизившись до чверті відсотка (Krantz, 2015). Така велика різниця в окладі має загрозливі наслідки для суспільства (Stiglitz, 2012). Одне дослідження, проведене на основі даних з 1972 по 2008 рік, установило, що рівень незадоволення життям американців із низьким прибутком зростає у періоди значної нерівномірності доходів. Як не дивно, це незадоволення було зумовлене не впливом цієї розбіжності на їхній прибуток, а тією несправедливістю і недовірою, які їм доводилося відчувати. Щоразу, коли в країні була значна нерівномірність доходів, громадяни з низьким прибутком почувалися більш неспокійно, тому що їм здавалося, що вони не можуть покладатися на справедливість людей у цілому (Oishi, Kesebir, and Diener, 2011; схожі результати див. Twenge, Campbell, and Carter, 2014). Руйнівний вплив економічної нерівності на довіру поширюється і на списування в навчальних закладах. Учні шкіл, розташованих у географічних районах із великою нерівномірністю прибутків, частіше відвідують інтернет-сайти, за допомогою яких можна списати завдання або курсову. До того ж причиною списування є те, що ці учні менше довіряють людям і тому починають вірити, що всі так роблять (Neville, 2012).

Французьке дослідження щодо мобільного телефону провели Ламі, Фішер-Локу і Геген [Lamy, Fischer-Lokou, and Gueguen] (2010). Докази недоцільності надмірного використання сексу в рекламі наведено на с. 235 дивовижної

книги Дж. Скотт Армстронга [J. Scott Armstrong] *Persuasive Advertising* (2010) і в нещодавньому огляді Лалла і Бушмана [Lull and Bushman] (2015). Дані про час, який гетеросексуальні чоловіки і жінки витрачали на перегляд фотографій привабливих представників протилежної статі, зібрані Мейнер та ін. [Maner et al.] (2003, 2007, 2009). Вони узгоджуються із ширшим пластом літератури, який підтверджує велику роль мети в увазі, яку людина виявляє в будь-якій ситуації (Dijksterhuis and Aarts, 2010; Vogt et al., 2011, 2012). Результати, які демонструють зв'язок між увагою до потенційних партнерів і ймовірністю припинення наявних відносин, отримав Міллер [Miller] (1997).

До речі, поширена думка про велику різницю в тому, як часто жінки і чоловіки думають про секс – наприклад, раз на хвилину і раз на день (Brizendine, 2005), – схоже, не має реального підтвердження. Найкращі дослідження цього питання вказують на те, що молоді чоловіки думають про секс трохи частіше ніж раз на годину, а молоді жінки – приблизно раз на півтори години (Fisher, Moore, and Pittenger, 2012).

37

Докази виняткової чутливості до потенційно загрозливих стимулів у немовлят можна знайти в Лобю [LoBue] (2009, 2010) та Леппанена і Нельсона [Lerpanen and Nelson] (2012). Ці дані узгоджуються з дослідженням, проведеним серед дорослих, яке доводить, що в більшості випадків погане сильніше за хороше. Зазвичай негативні (і відповідно загрозливі) факти, відносини, батьки, етика, риси характеру, слова, події, зміни на фондовій біржі і досвід використання товарів краще запам'ятовуються, мають більший вплив і краще мобілізують, ніж позитивні відповідники, насамперед тому, що ефективніше привертають і утримують нашу увагу (Akhtar, Faff, and Oliver, 2011; Barlow et al., 2012; Baumeister et al, 2001; Campbell and Warren, 2012; Dijksterhuis and Aarts, 2003; Risen and Gilovich, 2008; Rozin and Royzman, 2001; Trudel and Cotte, 2009; а також Vaish, Grossman and Woodward, 2008).

38

Резюме багатьох експериментів, що вивчали ефективність мотивів страху, підтверджує потужний вплив цих повідомлень на ставлення, наміри і поведінку (Tannenbaum et al., 2015; Witte and Allen, 2000). Приклад того, як надто моторошні повідомлення можуть мати зворотний ефект, див. Nestler and Egloff (2010). Грунтовні докази переконувального ефекту від розміщення на упаковках сигарет суворох застережень про шкоду для здоров'я можна знайти в дослідженнях Геммонда [Hammond] (2010), Г'юанга, Чалупки і Фонга [Huang, Chalourka, and Fong] (2013), а також Блентона та ін. [Blanton et al.] (2014). Де Гуг, Стребе та де Віт [De Hoog, Stroebe, and de Wit] (2008) провели в Нідерландах дослідження щодо гіпоглікемії, яке довело більшу дієвість страшних повідомлень, що містять інформацію про план дій. Інші дослідження виявили схожий ефект для думок про глобальне потепління. Коли в попередженні про зміну клімату детально описано жакливі й катастрофічні наслідки, віра в зміну клімату насправді зменшується, але, коли воно містить потенційні варіанти врегулювання проблеми, відбувається зворотний процес (Feinberg and Willer, 2011).

Після того як використали нашу рекламу Музею сучасного мистецтва в Сан-Франциско, ми хотіли пересвідчитися, що отриманий ефект не обмежується музеями. Тому повторили цей експеримент двічі й отримали такі самі результати: один раз для реклами ресторану, а вдруге – для реклами відпустки в Лас-Вегасі (Griskevicius et al, 2009). Ще більшої впевненості нам додає подальше дослідження, яке мало концептуально зіставні результати (Deval et al, 2013; Zhu and Argo, 2013).

Щоб прочитати більше про те, як Павлов почав розуміти природу і силу «дослідницького рефлексу», який він іноді називав реакцію «Що це?», див. Павлов (1927) і розділ під назвою «Умовні рефлекси: дослідження фізіологічної діяльності кори головного мозку (лекція III)». Щоб ознайомитись із гумористичною ілюстрацією класичного умовного рефлексу, див. [www.youtube.com/watch?v=nE8pFWP5QDM](http://www.youtube.com/watch?v=nE8pFWP5QDM). Чудове сучасне резюме досліджень орієнтувальної реакції надає Маргарет Бредлі [Margaret Bradley] (2009). Ефект забування під час проходження через двері дослідив Радванські та його колеги (Radvansky and Copeland, 2006; Radvansky, Krawietz, and Trampin, 2011). Новіші дослідження показали, що, коли ми тільки уявляємо, як проходимо кризь двері, забування також відбувається (Lawrence and Peterson, 2014).

Рекламодавці припускаються схожій невимушеній помилки, коли намагаються привернути увагу до своїх звернень за допомогою безлічі виразних стимулів: дивакуватих персонажів, емоційної лексики, кумедних сюжетів і насиченого відеоряду. Як і в разі з монтажем, такий підхід справді привертає більше загальної уваги до рекламного повідомлення (Hanson and Wanke, 2010; Fennis, Das, and Franssen, 2012; а також Herr, Kardes, and Kim, 1991). Але він здатний послабити комунікаційну ефективність, якщо ці яскраві елементи нанесені широким пензлем, а не підкреслюють найважливіші характеристики або твердження. Наприклад, одне дослідження тисячі рекламних роликів виявило, що повідомлення з різними фоновими рисами, які поглинають увагу, були менш зрозумілими, гірше запам'ятовувались і були менш переконливими (Stewart and Furse, 1986). З іншого боку, реклама, яка вибірково увиразнює інформацію, безпосередньо пов'язану з основним аргументом повідомлення, дуже дієва за умови, що цей аргумент сильний (Fennis et al., 2011; Guadagno, Rhoads, and Sagarin, 2011).

Скотт Армстронг [Scott Armstrong] (2010, с. 276–77) проаналізував численні дослідження, які доводять, що, хоча телевізійна реклама з частою зміною сцени і кута камери привертає більше уваги в цілому, вона менш переконлива. Однак привернення уваги до одного вигідного елемента реклами за допомогою зміни має протилежний ефект – воно посилює переконання. Новіше дослідження заслуговує на увагу, бо показує: коли один привабливий

аспект товару шоразу змінює своє розташування під час представлення реклами, спостерігачі автоматично звертають на нього більше уваги. Таким чином, вони схильні обрати за потреби цей товар, а не його конкурентів, хоча їм і невідомо, що зміна локації вплинула на їхню увагу і на ставлення до цього товару (Shapiro and Nielson, 2013).

42

Я запитав у науковців Північно-Західного університету про їхній дослід (Hamilton, Hong, and Chernev, 2007), і вони розповіли мені, що ніколи не бачили, щоб комерційні організації втілювали їхні рекомендації на практиці; схоже, ця ситуація є типовою.

Це дослідження не єдине, яке демонструє, що примітний аспект товару, послуги чи ідеї може сприяти популярності завдяки зосередженню на ньому уваги (див. Boland, Brucks, and Nielsen, 2012; Chambers, 2011; Kim, Novemsky, and Dhar, 2013; а також Yang et al., 2014). Іноді таке відокремлення має значний комерційний успіх; Янгмі Мун [Youngme Moon] деталізує кілька таких випадків у своїй ґрунтовній і провокативній книзі «Different: Escaping the Competitive Herd» (2010). Докази фундаментального впливу новизни на увагу, зібрані за тривалий період на прикладі орієнтувальної реакції, можна знайти в Янтиса [Yantis] (1993) і Бредлі [Bradley] (2009).

43

Культурні фактори також можуть впливати на зміщення фокуса уваги спостерігачів. Увагу представників західних суспільств привертає те, що міститься спереду і в центрі сцени, тоді як представників Сходу порівняно більше приваблюють фонові риси (Masuda and Nisbett, 2001; Masuda et al., 2008; а також Nisbett, 2003). Відповідно комунікаторам, які хочуть переконати західну аудиторію, слід розташовувати найсильніші аргументи на передньому плані презентації; однак комунікатори, які звертаються до східної аудиторії, можуть упевнено подавати найсильніші аргументи в ширшому контексті порушеного питання.

44

Середньостатистичні американські чоловіки середнього віку.

45

У цьому ж ключі є ще один вид високої особистої значущості, за допомогою якого комунікатори у сфері охорони здоров'я можуть підвищити шанси на те, що реципієнт вирішить вести здоровий спосіб життя: дата народження

реципієнта. Упродовж кількох місяців після дня народження люди виявляють більшу готовність дбати про своє здоров'я, наприклад займатися спортом, ніж решту року. Отже, персоналізоване повідомлення «З днем народження!» із закликом до реципієнтів установити для себе фітнесмету на прийдешній рік буде дуже вчасним. До речі, закликаючи до встановлення такої мети, комунікатор має рекомендувати реципієнтові керуватися певним діапазоном (наприклад, схуднути на 1-2 кілограми), а не конкретним значенням (схуднути на півтора кілограма). Це пов'язано з тим, що в таких межах удало поєднано дві точки відліку, за допомогою яких люди визначають, чи продовжувати втілення задуманого: одна з них реалістична, а друга – складна (Scott and Nowlis, 2013). Дослідження щодо дня народження провели Dei, Мілкмен і Рііс [Dai, Milkman, and Riis] (2014, 2015), які сприймають день народження як один із прикладів чітко окреслених переломних моментів (сюди також належить початок тижня, місяця або року), коли люди почуваються готовими почати все з чистого аркуша, а тому особливо схильні до ідеалістичної поведінки.

Переконали докази впливу особисто значущих сигналів у рекламі отримано з відомого експерименту Бернкранта і Уннави [Burnkrant and Unnava] (1989) і з подальшого аналізу дев'яноста двох наявних рекламних оголошень (Armstrong, 2010, 193-94). Підтвердження думки про те, що увага людей переважно егоцентрична, можна знайти в різних дослідженнях (Burrus and Mattern, 2010; Humphreys and Sui, 2016; Kruger and Savitsky, 2009; Moore and Small, 2007; а також Ross and Sicoly, 1979).

Огляд позитивного впливу персоніфікованих повідомлень на дії, пов'язані зі здоров'ям, див. у Martin, Haskard-Zolnierrek, and DiMatteo (2010), Noar, Venac, and Harris (2007), а також Rimer and Kreuter (2006). Водночас незграбні спроби персоналізації – у яких ім'я реципієнта вписують у примірник повідомлення, що не має жодної особистої значущості, – навряд чи будуть ефективними. Наприклад, див. <http://targetx.com/when-personalization-backfires>.

46

Власне, я пропустив не лише виступ Віллелли; навіть якби ви занурили мою голову під воду 183 рази (будь ласка, не робіть цього!), я нізащо не зміг би точно переповісти вам виступ наступного доповідача. Хоча відтоді минуло вже багато років і ще доводиться писати про це в примітках, я хотів би висловити вдячність двом важливим організаторам цієї конференції, Джеррі і Ілсе Аллен, які були такі ласкаві запросити мене ще раз наступного року, відділивши мій виступ у часі від будь-яких «мистецьких пауз».

Дослідження ефекту «наступного в черзі» не лише виявили великі прогалини в пам'яті до і після підготовлених публічних виступів (щоб ознайомитись із першою демонстрацією цього ефекту, див. Brenner, 1973), а й довели: причиною такої забудькуватості є те, що люди не опрацьовують як слід інформації, повідомленої попереднім і наступним доповідачами (Bond, 1985).

47

Мені доводилося чути дещо відмінні версії того, де і як було вперше виявлено ефект Зейгарнік; наприклад, згідно з однією з них, це сталося у віденському кафе. Але я схилився до думки, що описана мною історія є точною, бо мені розповів її мій викладач магістерської програми Джон Тібо, який був студентом Курта Левіна і заявляв, що почув її безпосередньо від цієї видатної людини.

Хоча перша публікація про ефект Зейгарнік вийшла у світ майже дев'яносто років тому (Zeigarnik, 1927), факти на підтвердження її основних постулатів продовжують невинно надходити фактично із самого початку і до наших днів (наприклад, Ovsiankina, 1928; Lewin, 1935, 1946; McGraw and Fiala, 1982; Kruglanski and Webster, 1996; Marsh, Hicks, and Bink, 1998; Shah, Friedman, and Kruglanski, 2002; Forster, Liberman, and Higgins, 2005; Fiedler and Bluemke, 2009; Leroy, 2009; Walton, Cohen, Cwir, and Spencer, 2012; Carlson, Meloy, and Miller, 2013; Kupor, Reich, and Shiv, 2015). Водночас деякі дослідження не підтвердили цього ефекту (Van Bergen, 1968). У більшості випадків це можна пояснити з погляду фундаментальної риси досліджуваного явища: воно насамперед стосується завдань або дій, виконати які люди вважають за свій обов'язок. Наприклад, Зейгарнік (1927) довела: що далі учасники просувались у виконанні завдання, то сильніше проявлявся цей ефект – такий результат підтверджують інші вчені (наприклад, Жанг і Лінч [Jhang and Lynch], 2015); а Джонсон, Мерабіан і Вайнер [Johnson, Mehrabian, and Weiner] (1968) довели, що запам'ятовуваність незавершених завдань найбільше підвищується в тих осіб, яким притаманна сильна потреба завершити почате.

Реакцію жінок на чоловіків, які оцінювали їхній профіль на Facebook, вивчали Вітчерч, Вілсон і Гілберт [Whitchurch, Wilson, and Gilbert] (2011). Отримані результати відповідають попередньому дослідженню, яке довело, що реципієнти доброго вчинку довше почувуються щасливішими, якщо вони не знають напевне, хто і чому його зробив (Wilson et al., 2005). Досліди, які документують краще запам'ятовування незавершених телевізійних роликів, описано в статті Гаймбаха і Джейкобі [Heimbach and Jacoby] (1972), про яку відтоді майже забули. Виникає запитання: чи пощастило б авторам більше, якби вони дослухалися до отриманих даних і пропустили останню частину висновків.

48

У поширеній цитаті Дороті Паркер такі ж відчуття описано майже ідентичним способом: «Я ненавиджу писати. Я люблю, коли все вже написано». Інші відомі автори описували проблеми свого ремесла ще колоритніше. Зокрема, Курт Воннегут заявляв: «Коли я пишу, то відчуваюся безруким і безногим чоловіком, який тримає в зубах олівця». А Ернест Хемінгуей якось поскаржився: «Писати легко. Ти сідаєш за друкарську машинку і стікаєш кров'ю».

49

Я не виокремлюю себе від переважної більшості викладачів університету, зовнішність яких важко назвати модною. Наприклад, колись я повернувся до свого університету після того, як пропрацював рік запрошеним професором, і помітив, що мої перукарі в салоні неподалік, вочевидь, перейняли більш

авангардний підхід. Я попросив про зустріч із менеджером (жінкою, з якою я на той час був знайомий), щоб вона розвіяла мої сумніви, ніби цей заклад мені більше не підходить. Моя тривога посилилася, коли я, чекаючи на неї, почав гортати сторінки журналів, на яких моделі демонстрували ексцентричний одяг і зачіски. Ба більше, здавалося, що жінки, які відвідували цей салон, фарбували своє волосся в абсолютно неприродні відтінки, а чоловіки обирали скуйовджену зачіску, яку в мої студентські роки на звали б не інакше як «похмільним стилем». Коли прийшла менеджер, я розповів їй про свої побоювання і для наочності розгорнув журнал, емоційно заявивши: «Я не хочу бути схожим ні на кого, ні на кого на цих знімках» (у цей момент я показував на рекламу Prada). Їй удалося розвіяти мої страхи в такий спосіб, який підтверджує мою думку про модні вподобання професорів університетів: «Усе нормально. Я запишу вас до свого стиліста, який стриже весь викладацький склад. Не хвилюйтеся, він з Індіани».