

Психологія впливу та переконавання. Як отримати все, що забажаєш

- Руйнуємо 10 хибних упереджень про силу впливу
- Станьте тим, з ким люди самі захочуть погодитись
- Топ-мислителька світового масштабу за версією Thinkers50
- Авторку називають сучасним Дейлом Карнегі

Отримати бажане без поступок та компромісів. Почати життя, у якому люди самі залюбки погоджуються з вами: шеф готовий підвищити зарплату, ділові партнери радо укладають із вами угоди, і навіть у магазині вам радо замінять протермінований товар.

Зої Чанс аргументовано та водночас просто розповідає, як наука ефективного переконання без маніпуляцій та ультиматумів здатна привабити успіх на роботі та в особистих стосунках.

- Як впливати на людей, не наступаючи собі на горло
- Чому варто обирати шлях найменшого опору
- Як працюють відмови та в чому сила звичайного прохання
- Харизма та її фішки, фреймінг та з чим його їдять
- Мистецтво слухати і переконувати
- Творчий підхід у переговорах

З тактиками переконаннями та стратегіями впливу це не недосяжна мрія, а ваше реальне майбутнє.

З О Ї Ч А Н С

ПСИХОЛОГІЯ

ВПЛИВУ

ТА ПЕРЕКОНАННЯ

МЕТОД
ЗОЇ ЧАНС
ДОПОМІГ
СТАТИ КРАЩИМ



GOOGLE

ЯК ОТРИМАТИ ВСЕ,
ЩО ЗАБАЖАЄШ

КСД



ZOE CHANCE

INFLUENCE
IS YOUR
SUPERPOWER

THE SCIENCE OF WINNING
HEARTS, SPARKING
CHANGE, AND MAKING
GOOD THINGS HAPPEN



RANDOM HOUSE
NEW YORK

ЗОЇ ЧАНС

ПСИХОЛОГІЯ
ВПЛИВУ
ТА ПЕРЕКОНАННЯ

ЯК ОТРИМАТИ ВСЕ,
ЩО ЗАБАЖАЄШ

ХАРКІВ
2022 **КСД**



Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля»
2022

ISBN 978-617-12-9766-1 (epub)

Жодну з частин цього видання не можна копіювати або відтворювати в будь-якій формі без письмового дозволу видавництва

Електронна версія зроблена за виданням:

This translation published by arrangement with Random House, an imprint and division of Penguin
Random House LLC

Перекладено за виданням:

Chance Z. Influence is Your Superpower : The Science of Winning Hearts, Sparking Change, and
Making Good Things Happen / Zoe Chance. — New York : Random House, 2022. — 304 p.

Переклад з англійської *Олесі Малої*

Дизайнер обкладинки *Аліна Белякова*

Чанс З.

Ч-18 Психологія впливу та переконання. Як отримати все, що
забажаєш / Зої Чанс ; пер. з англ. О. Малої. — Харків : Книжковий
Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2022. — 288 с.

ISBN 978-617-12-9615-2
ISBN 978-1-9848-5433-9 (англ.)

УДК 316.6

© Zoe Chance, 2022

© Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», видання українською мовою, 2022

© Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», переклад і художнє оформлення, 2022

Присвячую Карен Чанс, яка навчила мене чарів започаткування
змін

Розділ 1. Як стати тим, із ким люди самі захочуть погодитися

Одного чудового дня ви народилися — і відразу здобули вплив на інших людей. Насправді вплив був вашим єдиним інструментом виживання. У немовляти немає гострих ікол чи кігтів, які його захистили б. Воно не може втекти чи сховатися. Так, тоді ви не здавалися розумакою, але що у вас було — то це вроджена здатність сигналізувати про потреби, вибудовувати взаємини та примушувати інших людей піклуватися про вас. Вони й піклувалися, довгими днями й (безсонними) ночами, рік за роком.

Навчившись говорити, ви змогли висловлюватися набагато точніше. Почали використовувати слова, щоб здобути більше впливу. І чітко казали іншим, чого хочете, а чого ні, еге ж? Аж ніяк! Ви швидко усвідомили, що в житті можна домовлятися. І почали просити пізніше піти спати, якнайдовше посидіти перед телевізором чи поласувати улюбленим смаколикком. Ви поводитися, наче крамар, який продає килими на базарі в Марокко. Крихітний такий крамарчик. Вплив на інших людей був для вас природним. Чимось на кшталт дихання. Ви ставали сильнішими, але головна ваша сила полягала в тому, щоб переконувати інших діяти так, як ви задумали.

Здатність до впливу — перевага людей як біологічного виду, її закладено в нашій ДНК. Саме завдяки їй люди змогли співпрацювати, розселилися по всій планеті, розмножились і стали панівним видом на Землі. І саме вона залишається нашою головною перевагою в сучасному світі, який стає дедалі більш цифровізованим. Так буде й надалі, доки люди ухвалюватимуть рішення. Саме здатність до впливу дала вам змогу стати тим, ким ви є. І вона ж допоможе здійснити те, на що ви наразі лише сподіваєтеся. Ваш вплив — це любов, якою ви ділитеся зі світом. Ваш вплив — це те, що залишиться, коли вас уже не буде, ваша спадщина.

Але не все так просто, еге ж? Зрозуміло, усе це правда, але ж що дорослішими ви ставали, то складніше вам було впливати на інших. Ви росли — і сфера вашого впливу розширювалася, та водночас вас навчали слухатися інших, поводитися доброзичливо, дотримуватися

правил, коритися батькам і вчителям. Вас засуджували за настирливість і вибагливість. Вас навчали сумлінно працювати, щоб стати гідними. Навчали чекати своєї черги. Не завдавати клопоту. Не вимагати забагато уваги. Хвалити інших людей можна, а от себе — уже ні, бо це хизування. Унаслідок цього здатність впливати на інших, якою ви колись так тішилися, перестала здаватися природною. Вона почала бентежити.

Коли людей запитують, чи хотіли б вони стати впливовішими, вони завжди погоджуються, бо вплив — це сила. Завдяки впливу ми можемо щось змінювати, перерозподіляти ресурси та схилити людей до інших рішень. Сила впливу схожа на силу гравітації: вона забезпечує взаємне тяжіння в стосунках. Це шлях до щастя та добробуту, сповнених сенсу, стійких і здатних перекидатися на інших.

Але якщо запитати людей про «стратегії й тактики впливу», то вони використовують слова «маніпуляція», «хитрощі» та «примус». Саму ідею впливу знеславили ниці корисливі люди, які застосовували ниці корисливі тактики для продажу старих автівок, просування товарів у соцмережах, придбання акційних товарів («Купуй просто зараз, доки товар ще є!») тощо. Навіть деякі з моїх найулюбленіших експертів із психології впливу, наприклад Роберт Чалдині та Кріс Восс, закликають використовувати «зброю впливу» та прагнути «перемоги над опонентом». Маркетологи (а я й сама маркетолог) називають клієнтів «цільовою аудиторією», та й загалом уживані слова нагадують лексикон пікаперів і шахраїв. Науковці (я й сама така) називають піддослідних «об'єкт дослідження». У психології транзакційного аналізу людей розглядають як «об'єкти впливу».

Можливо, ці тактики прийнятні для продажу або маркетингу, але в більшості повсякденних ситуацій вони просто не спрацьовують. Їх не застосувати в спілкуванні з керівництвом, колегами, підлеглими, друзями й рідними. Якщо ви хочете поліпшувати й підтримувати взаємини, не можна користуватися тими ж прийомами, які допомагають вигідно продати автівку. Навіть успіх у бізнесі зрештою залежить від довготривалих стосунків: добре, якщо клієнти приводять до вас знайомих, надають схвальні відгуки й ви можете покладатися на довіру клієнтів і бажання ваших працівників залишатися з вами. Вам треба, щоб люди були задоволені — і погоджувалися з вами і тепер, і в майбутньому.

Ставши кимось, із ким люди хочуть погоджуватися, ви можете дістати чималі переваги. Можливо, гроші для вас — не головне, але вони допомагають багато з чим упоратися, до того ж можуть бути проявом впливовості. Тому не дивно, що за роботу, пов'язану з міжособистісним впливом, дуже добре платять. Найкращі продавці в компаніях отримують вищу зарплату, ніж їхнє керівництво. Лобісти заробляють більше грошей, ніж політики, на яких вони впливають. Розвиток хисту до впливу дає й інші цілком матеріальні переваги. Наприклад, проти лікарів, які краще спілкуються з пацієнтами, набагато рідше позиваються до суду через лікарську недбалість — незалежно від результатів лікування. Талановитих у спілкуванні працівників на керівних посадах уважають кращими лідерами.

Люди, які відмовляються від транзакційного підходу до впливу, від уявлень про те, що вигреш можливий лише за умови програшу інших, і застосовують міжособистісний взаємовигідний вплив, про який ітиметься в цій книжці, можуть дістати й нематеріальні переваги. Завдяки цьому хисту ви станете кращим другом, зміцните стосунки в подружньому житті, поліпшите спілкування з дітьми, а вашим порадам більше довірятимуть. Завдяки такому підходу можна розпалити іскорку, що жевріла в нас із дитинства, коли ми мріяли, просили, умовляли, хвалилися, наполягали на чомусь без вагань. Можна побачити, як співрозмовник раптом щиро усміхнеться, почувши вашу класну ідею — або навіть ідею, яка спершу здається доволі божевільною, але все ж може спрацювати. Потиснути руку, домовившись про те, про що й не мріяли. Насолоджуватися спокоєм і свободою, які приходять з успіхом. Зітхнути полегко, коли впертюх-начальник, підлеглий, дитина, подружжя, друг, батько чи мати раптом усміхнуться і скажуть: «Ну гаразд, зробимо це!»

Можливо, ви вже відчуваєтеся впливовим, наприклад у спілкуванні з клієнтами. Але навіть ті з нас, хто добре вміє впливати на людей у певних сферах спілкування, можуть виявитися геть безпорадними в інших. Я працювала з генеральними директорами, які боялися попросити доньку-підлітка прибрати в кімнаті. Із трейдерами з Волл-стріт, які ніяковіли й не могли покликати затурканого бармена. Із політиками, які починали торувати шлях у цій сфері, але кидали свою справу, бо соромилися «жебрати в інвесторів». Зі знаними активістами, готовими піти під арешт за права інших, які водночас і слова вимовити

не могли, коли треба було подбати про власні інтереси. Мені здається, що особливо потерпають від небажання впливати на інших саме доброзичливі люди, бо вони не хочуть маніпулювати. А розумні люди доволі часто мають хибні уявлення про те, як саме працює вплив. Тому якщо ви доброзичлива й розумна людина, то наражаєтеся на подвійний ризик не зможете реалізувати свій потенціал впливовості. Але зі зміною ставлення до впливу та вправним використанням деяких нових стратегій ви відчуєте, як перепони на вашому шляху зникають.

Ось десять упереджень, про які ми поговоримо:

1. Напористий = впливовий

Насправді ж справедливо геть протилежне. Впливовість вимагає тактовності. Якщо люди відчувають, що спокійнесенько можуть сказати «ні», вони більш схильні казати «так».

2. Щоб дійти правильного рішення, треба зрозуміти факти

Свідомість працює не так, як ми гадаємо, тому факти виявляються менш переконливими, ніж нам здається. У цій книжці ми говоритимемо про те, як насправді ухвалюються рішення, і ви дізнаєтеся про набагато ефективніші прийоми, що спонукають інших до правильного вибору.

3. Люди діють згідно зі своїми цінностями та свідомими рішеннями

Ми всі хочемо діяти згідно зі своїми цінностями та свідомими рішеннями, але між намірами й фактичною поведінкою — глибока прірва. Якщо вам вдалося змінити чиюсь думку, це ще не означає, що ви обов'язково вплинули на поведінку цієї людини (а ваша мета полягала саме в зміні поведінки).

4. Щоб бути впливовим, треба подолати спротив тих, хто не згоден, і переконати опонентів

Ні. Коли ви намагаєтеся просувати якусь важливу ідею, успіх залежить від людей, які радо вас підтримують. Якщо ви не намагатиметеся переконати противників, а спрямуєте зусилля на те, щоб знайти союзників, надати ентузіастам вашої справи більше можливостей і мотивувати їх на подальшу підтримку, то матимете кращі результати.

5. Переговори — це боротьба

Можливо, вам здається, що переговори передбачають протистояння, але насправді більшість людей просто намагаються не схибити.

Досвідченіші переговорники більш схильні до співпраці — і це робить їх успішнішими.

6. Що більше ви просите, то гірше до вас ставляться

Ставлення до вас інших людей більше залежить від того, як ви просите, а не від того, чи не просите ви, бува, *забагато*. Якщо і ви, і ваш співрозмовник задоволені домовленістю, імовірність того, що ця людина виконає обіцянку, стає набагато більшою.

7. Найвпливовіші люди можуть змусити кого завгодно зробити що завгодно

Це працює геть не так. І це добре і для вас, і для таких людей.

8. Ви чудово розумієтеся на людях і шахрая за кілометр упізнаєте

На жаль, розпізнати брехню доволі складно. Утім, я розповім про бентежливі прояви, на які варто звертати увагу, щоб захистити себе й інших від тих, хто намагається зашкодити вам своїм впливом.

9. Ніхто не слухатиме таку людину, як ви

Можливо, голос у вашій голові нашіптує, що вам треба бути більш товариським, старшим, молодшим, привабливішим, мати кращу освіту чи більше досвіду, належати до іншої національності або ж бути носієм певної мови, щоб люди звернули на вас увагу. У цій книжці ви прочитаєте, як говорити, щоб вас слухали, — і як слухати, щоб із вами говорили.

10. Ви не заслуговуєте на владу, гроші, кохання чи ще щось, чого потай прагнете

Я не переконуватиму вас у тому, що ви заслуговуєте бути впливовим. Не знаю навіть, що це могло б означати. Проте знаю, що впливовість притаманна не тим, хто на неї заслуговує, а тим, хто її розуміє — і може застосовувати. Прочитавши цю книжку, саме такою людиною ви й станете.

У ситуації, коли щось дається складно, коли треба навчатися, докладати зусиль, тренуватися й наполегливо працювати, навряд чи комусь здаватиметься, що йому пощастило. Але коли ваші вміння поліпшуються, ви достеменно знаєте, як ви їх розвинули та що саме треба робити, щоб навчитися. І ви можете навчити цього інших. Кажу з власного досвіду.

* * *

У дитинстві й підлітковому віці я не могла похизуватися непереборною чарівністю. Сім'я в мене була небагата, спосіб життя був богемний. Я мешкала у двокімнатній квартирі, де ми з сестрою займали спальню, а мама спала у вітальні на дивані. Мама в мене художниця, вона найвигадливіша й найвеселіша людина з усіх, кого я колись знала. Немає грошей на морозиво? Пошукаємо монетки на велосипедній доріжці — може, Всесвіт щось нам та й підкине. Їдемо з наметами до лісу? То заберемося в самісінькі хащі — і нехай діти шукають шлях до кемпінгу, користуючись лише компасом і топографічною мапою. Коли мені чи сестрі треба було перепочити й відволіктися від якихось проблем, мама втікала з роботи й займалася з нами чимось творчим. Наприклад, ми майстрували зі смаколиків модель грального автомата або збирали з пап'є-маше та дротової сітки гігантського динозавра (у натуральному розмірі!). Мама водила нас у бари, де її друзі грали панк-рок, і на вечірки, де влаштовували спіритичні сеанси з дошкою віджі.

Отже, вдома мене завжди чекали якісь пригоди, а от у школі мені було самотньо. Люди переривали мене, коли я говорила. Постійно. Єдине пояснення, яке спадало мені на думку, було таким: мабуть, якимось чином тембр мого голосу збігається з шумом навколишнього середовища, притаманним земній атмосфері. Знайти друзів мені було не надто просто.

Мій шлях до розуміння впливовості почався з театру. Подумавши, що люди муситимуть слухати мене на сцені, я спробувала себе у виставі «Аладдін»: кожному акторові обіцяли роль зі словами. Я грала роль «шевця № 3» і мала промовити лише одне речення: «Чоботи, продаються чоботи!» Навряд чи це можна було назвати блискучим виступом. Але я й далі грала в театрі. Багато років по тому моя акторська кар'єра добігла кінця, коли я зіграла головну роль в одному маловідомому фільмі про карате. Він був такий нудний, що мої батьки заснули на сеансі. Як бачите, мій акторський шлях закінчився так само безглуздо, як і почався, але роки акторської підготовки надали мені певне розуміння міжособистісних зв'язків і харизми.

Я скористалася акторськими навичками, коли почала працювати у сфері продажу. Тут теж не йдеться про роботу моєї мрії: мені доводилося обходити будинки й відволікати людей від вечері, щоб

продати їм передплату на журнал про гольф. Утім, я навчилася просити — і не перейматися, коли мені відмовляли. Навчилася цікавитися причинами спротиву, а не наполягати. Я закінчила магістратуру з менеджменту в Університеті Південної Каліфорнії за програмою MBA і пішла працювати маркетологом. Спочатку займалася маркетингом медичного обладнання, потім іграшками. Навчилася впливати на дітей (якщо у вас уже є малюки, ви знаєте, що це чорний пояс у бойовому мистецтві впливу). Відповідала за двохсотмільйонний сегмент бренду ляльок «Барбі», багато подорожувала коштом компанії, і було мені загально незлецько. Але певною мірою я була розчарована.

Моя робота полягала в тому, щоб впливати на клієнтів, але половину робочого часу я витратила на те, щоб переконати колег у потрібності певного рішення. Наприклад, я декілька місяців працювала над новою моделлю ляльки та здійснювала копіткий аналіз даних, який виявив переваги випуску цієї моделі на ринок. І врешті генеральний директор незадоволено кривився й казав нам починати заново, бо в нього «погане передчуття щодо цієї моделі». Як людина, що керує величезною компанією, може не цуратися таких імпульсивних рішень? І як їй так легко вдається відкараскатися від усіх моїх спроб вплинути на ці рішення? Ну правда, як?

Я вчинила, як усі ботани в ситуації, коли вони намагаються щось зрозуміти: почала писати про це дисертацію, спершу в Массачусетському технологічному, потім у Гарварді. Працювала з деякими найталановитішими науковцями, які досліджують різні чинники поведінки. Ми хотіли з'ясувати, як люди *насправді* щось вирішують і що *насправді* може вплинути на їхню поведінку. У деяких експериментах я намагалася підштовхнути людей до здорового харчування, виплати боргів за кредиткою, волонтерства та благодійності. Досліджувала й темний бік людської психології: чому люди брешуть собі й іншим? Компанія *Google* використала мою теорію в галузі поведінкової економіки як основу для порад щодо харчування, і це допомагає десяткам тисяч працівників щодня піклуватися про своє здоров'я. Поведінкова економіка вабила мене моральною філософією, на якій вона ґрунтується: впливаючи на людей, щоб змінити їхню поведінку, треба ставитися до них людяно — і поважати їхню свободу вибору.

Я почала працювати на факультеті менеджменту в Єльському університеті, і в авторському курсі, який викладаю в магістратурі, об'єднала все, що мені відомо про вплив, і теорію, і практику: поведінкову економіку, уявлення про харизму, подолання спротиву, переговори, прийняття відмов — геть усе. Людям так хотілося навчитися цього, що з першого ж дня аудиторія була наповнена щерть, і незабаром курс «Майстерність впливу й переконання» став найпопулярнішим на факультеті. Його відвідують студенти з усього університету. Я вдосконалюю цей курс уже десять років, намагаючись утілювати нові ідеї, стежачи за найновішими науковими доробками, аналізуючи щоденники студентів з осмисленням їхніх власних успіхів і невдач, обговорюючи відповідну тематику з вищим керівництвом різних компаній на семінарах по всьому світу. Саме цей курс і надихнув мене написати книжку.

Робота зі студентами протягом усіх цих років навчила мене, що вивчення цього матеріалу надає шанс змінити своє життя — докорінно чи хоча б трошечки. Коли ви намагаєтеся домовитися про кращі умови для себе чи інших, коли отримуєте несподівані послуги чи неочікувані можливості, коли щось змінюєте в житті своєї сім'ї, спільноти чи навіть усього світу, вплив — це ваша суперсила.

Я не збираюся розповідати вам про вплив геть усе — це було б неможливо. Тож зосереджуся на найпростішому: усвідомленні базових, але геть не очевидних принципів, невеличких змінах поведінки й нескладних діях, які призводять до величезних наслідків. Навчаючись, ви, можливо, спершу почуватиметеся ніяково, як буває, коли вчиш другу чи й третю іноземну мову. Спочатку треба свідомо докладати багато зусиль, щоб навчитися, і це доволі складно. Але поступово нова мова стає звичною, міцно закоріненою у вашій підсвідомості. Так і з навичками впливу. Ваша майстерність зростатиме, ви поступово сформуєте власні стратегії — і з часом будете застосовувати їх, не замислюючись. Щоб пройти цей шлях, треба добре розуміти психологію впливу. Тому ми поговоримо про деякі важливі результати наукових досліджень у таких галузях, як соціальна психологія, поведінкова економіка, юриспруденція, охорона здоров'я, маркетинг і когнітивні науки. Ітиметься про дослідження, що пояснюють, як формуються рішення та які приховані фактори впливають на нашу поведінку.

Я навчу вас прийомів із трохи дурнуватими назвами, наприклад «Чарівне запитання» та «Приязний бронтозаврик». Попри такі назви, застосування цих прийомів сприяло змінам у робочих процесах, рятувало жінок від сексуального рабства та змінювало хід історії. Я розповім вам, як «сяяти на сцені», як спокійно домовлятися про нову роботу чи підвищення зарплати, як викривати брехунів і маніпуляторів, які намагаються вплинути на вас. Навчу, як упоратися з проявами «внутрішнього дитяти» з усіма його образами й забаганками. Розповім про деяких бізнес-лідерів, активістів, надзвичайних науковців, а також про акул, парашутистів, шахраїв, Дженніфер Лоренс, Чингізхана, ілюзіоніста в костюмі горили й людину, яка рятувала світ. На сторінках цієї книжки ви прочитаєте ще й про викривлення часу, пончики у формі олімпійської емблеми, невидимі чорнила й революцію.

У кожному розділі, що нумерується цілим числом, ми розглядатимемо стратегії впливу та його наукове підґрунтя та розбиратимемо на конкретних прикладах важливі для психології впливу теми, наприклад харизму, спротив, переговори. А от у кожному розділі-половинці я зосереджуватимуся на якійсь одній окремій ідеї. Розділи можна читати в будь-якій послідовності, тож покладайтеся на власну цікавість. Не треба засвоювати відразу весь матеріал. Просто знайдіть ту, здавалося б, дрібничку, яка може змінити ваше життя.

Із цієї книжки ви отримаєте певні знання про вплив, але насамперед потрібні не знання, а мудрість. Обізнані люди можуть виграти у вікторині. Мудрі — здатні застосовувати на практиці і теоретичні знання, і власний досвід. Вони сприймають інформацію неупереджено й зі здоровим скептицизмом, запитуючи себе: «Як мені поліпшити цю ідею?» і «Чи можу я з кимось цим поділитися?» Саме до такого ставлення я й закликаю вас.

Такий підхід передбачає, що ви зможете віднайти силу впливу, із якою народилися, розвинути її та завдяки їй зробити життя кращим для всіх — починаючи з вас. Це не «ракетна хірургія», як то кажуть. Але психологія впливу — наука. І любов.

Розділ 1 із половиною. У пошуках «темулу»

Практичне застосування впливу ґрунтується на бажанні. Тому перше запитання полягає в тому, чи знаєте ви, чого хочете.

У монгольській мові є слівце «темул», що означає «пристрасть творчості». Його дослівний переклад доволі поетичний: «вираз очей коня, що мчить, куди схоче, хай що йому наказує вершник». Від слова «темул» походить ім'я Темуджин. Утім, більшість людей знають Темуджина під іншим іменем — Чингісхан.

У школі розповідали, що Темуджин був кимось на кшталт кровожерного військового керманіча. Нам не казали, що його Монгольська імперія була першою великою цивілізацією, яка сповідувала релігійну терпимість, прагнула загальної письменності та створила першу в історії міжнародну поштову службу. Нам навіть не казали, що це друга за розмірами імперія у світовій історії — більшою була лише Британська. Британія завойовувала й колонізувала світ сторіччями. А Темуджин народився в кочовому племені — і за своє життя захопив колосальний простір, зокрема землі, зараз відомі нам як Іран, Пакистан, Афганістан, Киргизстан, Туркменістан, Узбекистан, Азербайджан, Вірменія, Грузія, північні регіони Китаю та південні регіони Росії. Звісно, мене тішить, що сама я не мусила стикатися з Темуджином, але, хай що про нього говорили, ніхто не заперечуватиме, що «темулу» в нього було вдосталь. А «темул» — це пристрасть, що підштовхує нас до творчості.

У дітей зазвичай теж дуже багато «темулу». Коли моїй доньці Ріплі було років сім, я запитала, чого їй хотілося б. І вона не вагалася.

— Я хотіла б мати всепістолет. Це такий пістолет, який виконує бажання, вистрілюючи ними. Один постріл — і я маю все, чого забажаю.

— Добре, а чим ти з цього пістолета вистрілила б? — усміхнулася я.

— Насамперед я забажала б силу зцілювати будь-які хвороби. Потім — безсмертя та здатність робити інших людей безсмертними. Крім того, я вистрілила б собі чарівний гаманець. Кажеш: «Хочу двадцять доларів», заглядаєш у гаманець — а гроші вже там. Досхочу,

скільки заманеться. А якщо такий гаманець раптом загубити, він сам у кишеню повернеться! — У Ріплі не було власного гаманця, але вона часто бачила, як я метушуся, намагаючись зрозуміти, куди заподівся мій. — Потім я вистрілила б собі телепорт, за допомогою якого могла б опинитися де завгодно, навіть у світі Гаррі Поттера.

Ріплі не судилося дістати собі всепістолет, але, як і Темуджин, вона мала власні бажання — і намагалася їх здійснити.

Наприклад, у першому класі вона вмовила всіх однокласників написати вірші та продати їх на шкільному благодійному аукціоні, щоб переказати кошти у Всесвітній фонд природи. За участь в аукціоні кожній дитині обіцяли подарувати червоного плюшевого папужку ара, і їм так хотілося отримати цю іграшку, пригорнути її, обійняти!

Не знаю, про що мрієте ви, але, якщо чогось прагнете, ця книжка може стати пальним, що пришвидшить ваш рух у цьому напрямку.

* * *

Час від часу ми й самі не знаємо, куди рухаємось. Можливо, ви зараз на перехресті життєвих стежок. Або вже досягли того, про що колись так палко мріяли. А може, ви працюєте над чимось, чого насправді не прагнете. Чи переконані, що мусите вибрати із завеликої кількості варіантів, і не можете вирішити, що робити. Усе це нормально. Так і має бути.

Якщо ж ви знаєте, чого хочете, головне запитання полягає в тому, чи *впевнені* ви.

Під час навчання в аспірантурі я здійснювала експерименти з поведінкової економіки. Найбільше приголомшило тоді те, що ще на ранніх етапах дослідження більшість моїх гіпотез виявилися хибними. І не лише моїх — те саме сталося з іншими аспірантами, нашими науковими керівниками та... з усіма. Найкреативніші ідеї не підтверджувалися в експериментах у 90 % випадків. Навіть тепер, викладаючи психологію впливу, я часто бачу, як пристрасні люди здобувають, чого вони прагнули, і лише потім усвідомлюють, що не хотіли цього *насправді*, усім серцем.

Ви не можете бути впевненими, чого хочете, якщо ще не переживали такого.

Щоб зрозуміти свої бажання й бути дійсно впевненими в них, експериментуйте. Переживайте. Перевіряйте власні припущення. Перевіряйте чужі припущення. Знайдіть тих, хто почувається так, як

хотіли б почуватися ви. І спробуйте робити те, що роблять вони. Або займіться чимось геть іншим. Закликаю вас скористатися цією книжкою, щоб поекспериментувати й дізнатися, чого ви хочете насправді.

Один із таких експериментів неодмінно вас надихне — і ви помчите до своєї мети, відчуваючи, що в серці палає «темул».

Розділ 2. Вплив — це геть не те, що ви думали

В Орландо, штат Флорида, є заповідник «Гаторланд», який називають «світовою столицею алігаторів». Там можна потримати в руках дитинча алігатора; подивитися, як алігатори чубляться; проїхатися канатною дорогою над болотами, де створювали фільм «Індіана Джонс і Храм Доли», і подивитися на справжнісіньких алігаторів, які повзають унизу. Якщо таких розваг виявиться замало, хтось із працівників, наприклад Пітер Гембл, проведе вас у закриту зону, де ви погодуєте цих істот без жодних перепон між вами й ними. Коли ми з Пітером проходили в цю зону повз усі застережні знаки, він попередив: «Ці алігатори дресовані, та аж ніяк не ручні».

І я бачила, що ці тваринки становлять загрозу навіть одна для одної. У Хижака була скалічена щелепа, у Білявочки бракувало кінчика хвоста. Пітер вручив мені відро із сирим м'ясом, і я занервувала, передбачаючи «битву титанів».

Коли я жбурнула перший закривавлений шматок м'яса, він упав лишень сантиметрів зо десять від «зони укусу» Хлопа, місця між його носом і хвостом. Хлоп не поворухнувся. Не поворухнувся й жоден інший алігатор. Другий шматок упав уже ближче, просто поряд зі щелепами Хлопа. Алігатор так рвучко схопив м'ясо, що я навіть не побачила, як це сталося. А от інші? Навіть не смикнулися. Я продовжила годування. Коли хоч трохи хибила, м'ясо падало на землю й залишалося там, доки не підлітала пташка й не цупила його.

Алігатори еволюціонували так, щоб діяти якнайефективніше. Їхні тіла важать до пів тонни, а от мозок у них крихітний. І їм потрібно дуже мало їжі — алігатор може прожити до трьох років узагалі без харчів. Вони не марнують фізичну чи ментальну енергію. Алігатори ігноруватимуть усе, крім легкої наживи й можливості відразу поласувати частуванням. Вони зважують ризики й винагороди за допомогою інстинктів, які допомагали їхньому біологічному виду виживати протягом тридцяти семи мільйонів років. Їхні малесенькі мізки мусять знайти відповіді лише на найпростіші запитання: «Чи зашкодить це мені?», «Чи допоможе це мені?», «Чи легко це?» Решта

відбувається на автопілоті. Ці базові когнітивні процеси дуже схожі на наші. Попри те що в нас чимало досвіду ірраціональної поведінки (прокрастинація, імпульсивні покупки, дивні пристрасті, нездорова одержимість — і це лише початок списку!), ми воліємо вважати себе раціональними істотами, здатними до усвідомлених рішень, а не створіннями, якими керують інстинкти та які віддають перевагу шляху найменшого опору. У цьому розділі ми розглянемо питання про те, як насправді відбувається ухвалення рішень у повсякденному житті. Вплив не працює так, як ми гадаємо, бо люди не мислять так, як нам здається. Здебільшого поведінка взагалі не передбачає забагато «мислення», і щойно ви усвідомите це, то зможете дуже просто, але результативно змінити власні спроби вплинути на інших.

Чому ми чинимо так, а не інак

Поведінкова економіка може допомогти нам зрозуміти процес ухвалення рішень. Хоча ця галузь науки останнім часом має неабиякий попит, більшості бізнесменів буде непросто дати їй визначення, і навіть науковці досі сперечаються про те, чим саме ця наука займається. Отже, навіть ризикуючи занадто спрощено пояснити цю науку, я все ж запропоную визначення, яке може стати в пригоді.

Психологія зосереджується насамперед на психічних процесах і лише побіжно цікавиться поведінкою, яку ці процеси викликають. Економіка ж, з іншого боку, вивчає соціальну поведінку людини (працю, торгівлю, споживання, співпрацю, шлюбні стосунки, насильство тощо), майже не звертаючи уваги на психічні процеси, які стоять за цими явищами (вважають, що майже все можна пояснити раціональним урахуванням власних інтересів). Поведінкова економіка — дитя психології та економіки. Це наука, яка вивчає вплив психічних процесів на соціальну поведінку. Вона не заперечує важливості раціонального врахування власних інтересів, але зазначає, що раціональний вибір важить набагато менше, ніж ми гадаємо. Ви не дотримуєтеся обіцянок, хоча давали їх, уважаючи, що вони якнайкраще відповідають вашим інтересам. Ви допомагаєте незнайомцям, навіть знаючи, що вони вам не віддячать. Ваші вподобання в різноманітних ситуаціях залежать від настрою, можливостей вибору, навіть погоди. Саме це й цікавить поведінкову економіку.

Одне з головних надбань поведінкової економіки — популярна останнім часом теорія подвійного процесу мислення. Згідно з нею, ми ухвалюємо рішення шляхом двох процесів, доволі некреативно названих «Система 1» і «Система 2». Описуючи цю теорію, я зосереджуся на її значенні для психології впливу, тож, навіть якщо у вас є загальне уявлення про її поняття, ви зможете поміркувати над деякими свіжими ідеями.

Більшість рішень ми ухвалюємо за звичкою, не докладаючи особливих зусиль. Це працює наша Система 1. Чимось вона нагадує алігаторів: ховається під поверхнею свідомості, стежачи за навколишнім середовищем у пошуку загроз і можливостей. Вона ґрунтується на інстинктах та звичках — і завжди готова діяти дуже

швидко. Наблизитися чи віддалитися, битися чи бігти, атакувати чи подружитися — або, найтипніше, ігнорувати (як алігатори ігнорували шматочки м'яса, що впали надто далеко від їхніх щелеп). Система 1 працює автоматично й несвідомо.

А от Система 2 вимагає усвідомлених зусиль і раціональності. Вона нагадує суддю, який зосереджується на одній справі за раз, дослухаючись різних аргументів і ретельно зважуючи докази. Ми вважаємо себе раціональними істотами саме тому, що Система 2 — це механізм мислення, який ми найбільше усвідомлюємо. Оскільки Система 2 вимагає зосередженості, ми уникаємо застосовувати її, коли це можливо, бо наші когнітивні ресурси обмежені й важливо їх берегти. Ми звертаємося до експертної думки цього «судді», коли нам треба ухвалити непрості й важливі рішення. Як ще 1911 року писав філософ Альфред Н. Вайтгед, «[усвідомлювані] мисленнєві операції — як кавалерійська атака в битві: кінні загони нечисленні, їм потрібні спритні коні, і застосовувати таку атаку можна лише у вирішальні миті».

Нобелівський лауреат Деніел Канеман у книзі «Мислення швидко й повільно» називає Систему 1 «швидкою», а Систему 2 — «повільною». Але поділ на Систему 1 і Систему 2 — не єдиний приклад теорії, що передбачає подвійний процес ухвалення рішень. Можливо, ви чули й інші теорії, у яких, наприклад, роздуми протиставляються почуттям, логіка — інтуїції, а ліва півкуля мозку — правій. Усі ці теорії взаємопов'язані. Власне, загальні назви «Система 1» і «Система 2» вибрано саме для того, щоб ця теорія включала всі інші варіанти розуміння подвійності процесу ухвалення рішень, підкреслюючи їхню схожість. Терміни «Система 1» і «Система 2» можуть видаватися трохи нечіткими, тому надалі в книзі я використовуватиму замість них слова «Алігатор» і «Суддя». Для психології впливу уявлення про подвійну систему ухвалення рішень цінне тим, що допомагає зосередитися на функціонуванні та взаємодії цих двох процесів мислення.

За будь-який когнітивний процес, що відбувається швидко й не потребує особливої уваги, відповідає «Алігатор»: емоції, похапливі узагальнення, розпізнавання образів і будь-яка поведінка, що стала простою чи звичною завдяки тренуванням, наприклад читання. Коли ви ріжете часник, їдете додому з роботи, здригаєтеся через різкий звук,

усміхаєтеся другові, помічаєте хибодрук, множите три на п'ять, тягнетеся по смартфон, почувши звук сповіщення, спонтанно обіймаєте когось, наспівуєте улюблену мелодію — це робота «Алігатора».

За будь-який когнітивний процес, що вимагає зосередженості й зусиль, відповідає «Суддя»: планування, обчислення, вироблення стратегії, тлумачення смислу, запобігання помилкам, виконання складних інструкцій і будь-яка поведінка, яку ви ще не довели до автоматизму. Коли ви влаштовуєте робочу нараду, обговорюєте політику, порівнюєте пропозиції страхування, сидите за кермом у годину пік під дощем і намагаєтеся підрахувати, скільки плиток вам потрібно для ремонту підлоги у ванній кімнаті, — це робота «Судді». І ви не можете виконувати декілька завдань одночасно, коли вашими рішеннями керує «Суддя».

Щоразу, коли ви не можете ретельно подумати над завданням або коли в цьому просто немає особливої потреби, рішення перекладаються на почуття, звички, уподобання, інтуїцію та евристики «Алігатора». А от коли мусите ухвалити важливе рішення та маєте змогу поміркувати, то дослухаєтеся і до «Алігатора», і до «Судді», ретельно зважуючи всі варіанти, але й на інтуїцію покладаючись.

Є поведінка, у якій деякі люди керуються «Алігатором», а деякі — «Суддею». Професіональний лижник може з'їхати дуже складною та небезпечною трасою, оминаючи скелі й дерева без особливих свідомих зусиль і насолоджуючись сонцем і захватом від так званого стану потоку, — це «Алігатор». А от новачок навіть на положистому схилі вимушений зосереджувати всю увагу на тому, щоб лижі трохи сходилися попереду, а тіло повсякчас було повернене в той бік, куди людина їде, — це «Суддя».

Щоб цілковито зрозуміти, як усе це працює, ви можете самостійно випробувати «Алігатора» й «Суддю». Для цього вам потрібен лише секундомір на смартфоні.

Ідея в тому, щоб подивитися, скільки часу ви витратите на прочитання слів на зображенні нижче. Промовляйте ці слова якнайшвидше, але читайте їх правильно. Просто зосередьтеся на тому, щоб прочитати слова вголос, і не звертайте уваги на колір шрифту. Підготували секундомір?

Поїхали!

СІРИЙ	ЧОРНИЙ	БІЛИЙ	БІЛИЙ	ЧОРНИЙ
СІРИЙ	ЧОРНИЙ	СІРИЙ	ЧОРНИЙ	БІЛИЙ
ЧОРНИЙ	СІРИЙ	ЧОРНИЙ	ЧОРНИЙ	СІРИЙ
БІЛИЙ	БІЛИЙ	СІРИЙ	БІЛИЙ	СІРИЙ
СІРИЙ	ЧОРНИЙ	БІЛИЙ	БІЛИЙ	ЧОРНИЙ

Чудово! Запишіть, скільки часу у вас на це пішло. А тепер знову ввімкніть секундомір, але цього разу, дивлячись на табличку, називайте *колір шрифту* для кожного надрукованого слова, а не саме слово. Колір, а не слово! Знову виміряйте час, який на це піде, і намагайтеся вимовляти слова якнайшвидше, але правильно.

Супер!

Що ви помітили тепер? Друге завдання забрало більше часу? Чи відчували ви внутрішню боротьбу, яка вас сповільнювала? У більшості людей називання кольору шрифту забирає удвічі більше часу, ніж читання самих слів, хоча друге завдання саме по собі не складніше за перше. Можливо, вам здалося, що після прочитання слів складно перелаштуватись і зосередитися на кольорі, саме тому на це пішло більше часу. Певною мірою ви маєте рацію, але тут ідеться не лише про це.

Протягом життя ви дуже багато читали, тому цією діяльністю керує «Алігатор». Ви стільки разів щось читали, що стали справжнім експертом у цій справі, довели цю навичку до автоматизму, як той лижник-професіонал, що бере участь в Олімпійських іграх. Називання кольорів — теж просте завдання, але ви не вправлялися в ньому щодня. Завдання ускладнюється ще й тим, що самі слова — це назви інших кольорів. Тому це завдання вимагає зосередженої роботи «Судді». Утім, «Алігатор» теж не байдикує. Це не в його природі. Ба більше, він такий швидкий, що надає відповідь першим. Щоб розпізнати колір шрифту незалежно від того, що означає написане

слово, «Суддя» мусить подолати «Алігатора», а на це потрібні зусилля й час.

Це явище протистояння когнітивних систем аналізував Джон Рідлі Струп, дослідник у галузі експериментальної психології. У 1930-ті роки Струп помітив, що люди можуть прочитати слово «червоний» швидше, ніж назвати колір предмета. Завдання, яке ви щойно виконали, називається «тест Струпа» — на його честь. Ви помітили, що десь під кінець таблички ви вже могли називати кольори швидше? Якби ви повправлялися на тесті Струпа, то незабаром набули б майстерності в називанні кольорів і вже не відчували б ментального вповільнення. Завдання перейшло б під контроль «Алігатора».

Проходячи тест Струпа, ви відчули, як «Алігатор» (Система 1) намагається відповісти першим. І так відбувається завжди. «Суддя» (Система 2) може змінити відповідь, але лише іноді, коли завдання доволі важливе та складне — і коли вам вистачає на нього психічних ресурсів. «Алігатор» здатен ухвалювати рішення без участі «Судді», але «Суддя» *не може* ухвалити рішення без участі «Алігатора». Ця асиметрія — одна з основ психології впливу.

Мати всіх непорозумінь

Оскільки більша частина діяльності «Алігатора» відбувається поза межами нашої свідомості, багато хто вважає, що для людей головне — раціональне мислення. Здатність до логічного мислення вирізняє нас із-поміж усіх інших біологічних видів на планеті, і ми занадто на неї покладемося. Здається, якщо ви хочете змінити поведінку — власну або чужу, — треба навести переконливі докази. Довести доцільність на рівні розуму. А поведінка вже не забариться. Здається очевидним, але це геть не так. Це цілком зрозуміло — та абсолютно неправильно.

За даними деяких досліджень, «Алігатор» може бути *єдиним* підґрунтям до 95 % наших рішень і поведінки. Точно обчислити неможливо, проте достеменно відомо, що «Алігатор» керує переважною більшістю наших рішень і вчинків. Якщо подумати про кількість рішень, які ви мусите ухвалювати повсякчас (усі фізичні рухи, вибір їжі, спокуси, перед якими ви можете встояти (або ж ні), усі вимовлені вами слова тощо), то просто неможливо усвідомлено вирішувати щоразу. Утім, нелегко прийняти ідею про те, що «Алігатор» відіграє таку важливу роль у нашій реакції на світ та інших людей.

Як пишуть соціальні психологи Джон Барг і Таня Чартранд, «якщо врахувати зрозуміле бажання вірити у свободу волі й самовизначення, людям може бути важко змиритися з тим, що переважна частина нашого повсякденного життя ґрунтується на автоматичних, неусвідомлюваних психічних процесах, але виявляється, що свідомий контроль не зміг би впоратися з усіма завданнями. Як любив казати Шерлок Голмс докторові Ватсону, “відкиньте все неможливе, і те, що зостанеться, буде правдою, хай якою неймовірною”¹».

Коли я розповідаю людям про першість «Алігатора», дехто вперто опирається цій ідеї. «Ну добре, може, якась середньостатистична людина й покладається на “Алігатора”, але хіба немає серед нас тих, хто насамперед керується “Суддею”?» Або: «Я фахівець зі статистичного аналізу, який “Алігатор”, серйозно?» Можливо, ви воліли б, щоб люди користувалися логікою та даними, намагаючись уплинути на вас. Можливо, ви розписуєте всі «за» та «проти» й усе ретельно обчислюєте, коли мусите ухвалити важливе рішення. Я чиню так само. Але це не означає, що на нас не впливає «Алігатор». Це

означає лише, що ми *не хочемо*, щоб він на нас надто впливав. І річ тут не в тому, наскільки ми розумні. Лікарі, юристи, університетські викладачі — усі вони мають такі ж упередження, як і інші люди. Навіть судді цього не позбавлені.

Аналізуючи поведінку суддів у Ізраїлі, дослідники Шай Данцигер, Джонатан Левав і Ліора Авнаїм-Пессо помітили дивну закономірність у рішеннях щодо можливості умовно-дострокового звільнення від покарання. Якщо справу розглядали на початку будь-якого засідання (на день таких засідань відбувалося три), імовірність того, що ув'язненого звільнять, становила 65 %. До кінця засідання ця ймовірність падала майже до нуля. А після перерви знову злітала до 65 %. Судді жодним чином не впливали на послідовність справ, які мали розглядати: це залежало від того, коли прийде адвокат ув'язненого. Тяжкість злочину, строк перебування у в'язниці, історія попередніх позбавлень волі або несудимість — ніщо не пояснювало цього факту, як і етнічна належність чи стать ув'язнених.

За підсумками дослідження, із плином часу втома посилювалася, і судді дедалі частіше вибирали простіший, типовіший варіант. На початку засідання, іще почувуючись бадьоро, вони могли зосередитися на подробицях кожної справи, ретельно зважуючи докази й аргументи «за» та «проти», як і належить суддям. Але з часом втома й голод перемагали, й «Алігатор», орієнтований на евристики та інстинкти, виходив на перший план, компенсуючи цю слабкість.

А як ми інстинктивно реагуємо на злочинців? Нам здається, що вони небезпечні: зрештою, саме тому їх і позбавили волі. Щойно «Алігатор» починав відповідати за рішення, як інстинкти ставали визначальними й люди вибирали типовий варіант відповіді. «У звільненні відмовлено». «У звільненні відмовлено». «У звільненні відмовлено». Якщо вам колись доводилося перевіряти купу контрольних або переглядати стос заявок на роботу, ви знаєте, як це втомлює та як складно зберігати справедливість наприкінці цього завдання.

Нам здається, що ми раціональні істоти, але насправді нашими діями керує «Алігатор». І цей факт — мати всіх непорозумінь. «Алігатор» завжди вигулькує першим — і стає системою «за замовчуванням», коли «Суддя» втомлюється. «Алігатор» набагато впливовіший, ніж вам здається.

Тонкі зрізи «Алігатора»

Наші миттєві емоційні реакції — або інстинктивні процеси — істотно впливають на наші судження, особливо тоді, коли ми формуємо думку про інших людей. Більшість сучасних досліджень цього ефекту ґрунтуються на теоретичному доробку соціальних психологів Наліні Амбаді (нині вже покійної) та Роберта Розенталя. Вони ввели в науковий обіг поняття «тонких зрізів» — на диво коротких проміжків досвіду, потрібних, щоб сформуванати особисті враження. Іноді цей проміжок становить лише мить, мілісекунду.

Насамперед дослідження цих «тонких зрізів» вражає тим, наскільки точно миттєві враження «Алігатора» передбачають соціальні судження — і важливі наслідки таких суджень. Коли студентів попросили оцінити професійні якості незнайомих викладачів на основі шестисекундного відеозапису лекції без звуку, результат опитування майже збігся з рейтингом, наданим студентами щодо цих викладачів наприкінці року після завершення курсу. В іншому експерименті студенти молодших курсів, прослухавши по три двадцятисекундних аудіозаписи голосу, змогли визначити, які менеджери з продажу працювали найефективніше. Учасники іншого експерименту Амбаді прослуховували десятисекундні аудіозаписи спілкування хірургів з їхніми пацієнтами, до того ж ці аудіозаписи містили завади, щоб учасники не могли розібрати конкретних слів. Спираючись лише на враження від звучання голосів цих хірургів, піддослідні змогли визначити, на кого пацієнти подавали до суду позов за лікарську недбалість. «Тонкі зрізи» мови тіла, інтонацій, виразів обличчя дали змогу отримати цінну інформацію та з приголомшливою точністю передбачити результат.

Нейропсихолог Александр Тодоров довів, що ці «зрізи» ще тонші. Він показував піддослідним пари обличчя протягом однієї секунди, а потім просив вибрати, яке обличчя з цієї пари належить компетентнішій людині. Учасники дослідження не знали цього, але їм демонстрували світлини кандидатів, які балотувалися в Конгрес США. Похапливі судження піддослідних неймовірним чином — із точністю 70 %! — давали змогу передбачити, хто з кандидатів виграє виборчі перегони. Попередній досвід кандидатів і їхні політичні переконання жодним чином не впливали на результат.

Це дослідження має великі наслідки для розуміння впливу. З одного боку, воно підкреслює — і певною мірою виправдовує — важливу роль «Алігатора» в нашому сприйнятті інших людей і в ухваленні рішень щодо них. «Алігатор» вирішує все рвучко й миттєво і після рішення вже не відступає від свого. Багато досліджень доводять, що збільшення часу на роздуми не поліпшує точності таких «тонких зрізів» соціальних передбачень, а деякі експерименти навіть свідчать, що додатковий час насправді *погіршує* цю точність.

Отже, ми ухвалюємо важливі рішення, наприклад за кого голосувати на виборах або чи позиватися до суду, спираючись *виключно* на інстинкти, хоча й розповідаємо собі геть іншу історію. Саме тому розуміння поведінки інших людей, передбачення їхніх дій і вплив на них мають ґрунтуватися на похапливих рішеннях їхнього «Алігатора». Завжди.

ВИБІРКОВА УВАГА Й ВИКРИВЛЕННЯ В МІРКУВАННЯХ

«Алігатор» і «Суддя» — це теоретичні, а не анатомічні конструкти. Та якщо ви захоплюєтеся наукою, вам може здатися цікавим, що ці дві системи частково співвідносяться з відповідними зонами мозку. «Алігатор» більшою мірою співвідноситься з примітивнішими зонами мозку: мозочком, який координує рухи, і лімбічною системою, відповідальною за опрацювання емоцій. «Суддя» пов'язаний із неокортексом, де відбувається усвідомлене мислення. Ще цікавіше те, що, за даними нейрофізіології, зони мозку, які відповідають за «Алігатора», впливають на зони мозку «Судді» більше, ніж навпаки. Нервових волокон, якими поширюються імпульси з лімбічної системи в неокортекс, набагато більше, ніж волокон, якими передаються сигнали у зворотному напрямку. Тож навіть на фізичному рівні «Алігатор» вагомійший.

Кінець безкоштовного уривку. Щоби читати далі, придбайте, будь ласка, повну версію книги.

Рекомендована література



Дитячий аутизм і АВА:
терапія, що
ґрунтується на
методах прикладного
аналізу поведінки

ridmi
ТВІЙ УЛЮБЛЕНИЙ КНИЖКОВИЙ

КУПИТИ