

ROBERT B. CIALDINI

—

UTJECAJ

NAKLADNIK

Egmont d.o.o.
Višnjevac 3, Zagreb

Z A NAKLADNIKA

Bruno Barbić

UREDNIKA

Ivana Mirošević

LEKTOR I KOREKTOR

Bonislav Kamenjašević

GRAFIČKO OBLIKOVANJE

Blid

DIZAJN KORICA

Studio 2M d.o.o.

TISAK

Rotografika d.o.o.
Zagreb, travanj 2023.

NASLOV IZVORNICA

Influence, new and expanded
Copyright © 1984, 1994, 2007, 2021 by Robert Cialdini
Published by arrangement with Harper Business, an imprint of
HarperCollins Publishers.

© za hrvatsko izdanje Egmont d.o.o., 2023.

Sva prava pridržana. Nijedan dio ove knjige
ne smije biti objavljen ili pretisnut bez prethodne
suglasnosti nakladnika i vlasnika autorskih prava.

ISBN: 978-953-13-2587-5

CIP zapis dostupan u računalnome katalogu Nacionalne i sveučilišne
knjižnice u Zagrebu pod brojem 001172949.

ROBERT B. CIALDINI

UTJECAJ

PSIHOLOGIJA UVJERAVANJA

S engleskoga preveo
Davor Lerinc

PULS

*Za Hailey, koja me, svaki put kad je vidim,
ponovno očara.*

*Za Dawsona, koji me, svaki put kad ga vidim,
iznova uvjeri da će postići velike stvari u životu.*

*Za Leiu, koja me, svaki put kad je vidim,
učini sretnijim čovjekom.*

SADRŽAJ

Predgovor	ix
Uvod.....	xiii
Prvo poglavlje POLUGE UTJECAJA: (Električni) alati razmjene	I
Drugo poglavlje RECIPROCITET: Staro pravilo “Ja tebi, ti meni”	21
Treće poglavlje SVIĐANJE: Prijateljski lopov	67
Četvrto poglavlje DRUŠTVENA POTVRDA: Istina smo mi	113
Peto poglavlje AUTORITET: Usmjereni razlika	177
Šesto poglavlje OSKUDICA: Pravilo nekolicine	215
Sedmo poglavlje OBVEZIVANJE I DOSLJEDNOST: Napasti uma	261
Osmo poglavlje JEDINSTVO: “Mi” je podijeljeno “ja”	329
Deveto poglavlje TREKUTNI UTJECAJ: Primitivni pristanak za automatizirano doba	397
Zahvale.....	407
Bilješke.....	411

PREDGOVOR

Od samog početka *Utjecaj* je bio namijenjen širokoj čitalačkoj publici, pa sam ga pokušao napisati neakademsim, konverzacijskim stilom. Priznajem kako sam to učinio sa stanovitom strepnjom da će moji akademski kolege knjigu doživjeti kao “pop-psihologiju”. Bio sam zabrinut jer, kao što je pravni stručnjak James Boyle zamijetio: “Niste čuli pravi prijezir dok ne čujete akademike kako izgovaraju riječ ‘popularizator’.” Iz tog razloga, u vrijeme pisanja *Utjecaja*, mnogi kolege psiholozi nisu se osjećali ugodno, u profesionalnom smislu, pišući za neakademsku publiku. Doista, da je socijalna psihologija bila tvrtka, bila bi poznata po uspješnom odjelu istraživanja i razvoja, ali bez odjela transporta i dostave. Nismo dostavljali, osim jedan drugome u obliku članaka u akademskim časopisima koje nitko osim nas nije čitao.

Srećom, iako sam odlučio nastaviti s popularnim stilom, nijedan od mojih strahova nije se pokazao utemeljenim jer *Utjecaj* nije bio kritiziran i optužen za “pop-psihologiju”. Slijedom toga, u verzijama koje su uslijedile, uključujući ovu najnoviju, zadržao sam konverzacijski stil. Dakako, još važnije, prikazujem znanstvene dokaze svojih tvrdnji, naputaka i zaključaka. Iako su zaključci *Utjecaja* potkrijepljeni intervjuima, navodima i sustavnim osobnim tumačenjima, ti zaključci bez iznimke su temeljeni na provedenim psihološkim istraživanjima.

Opaske o ovome izdanju Utjecaja

Oblikovanje ovoga izdanja *Utjecaja* predstavljalo mi je izazov. S jedne strane, prisjećajući se poznatog aksioma “Ako nije pokvareno, ne popravljaj”, oklijevao sam izvesti radikalnan kirurški zahvat. Naposljetku, prethodne inačice prodale su se u više primjeraka nego što sam mogao zamisliti i u najluđim snovima, u brojnim izdanjima i prevedene su na 44 jezika. U vezi s ovim posljednjim, moja poljska kolegica, Wilhelmina Wosińska, ponudila mi je pozitivan (iako otrežnjujući) komentar o vrijednosti knjige. Rekla je: “Znaš, Roberte, tvoja knjiga *Utjecaj* tako je popularna u Poljskoj da moji studenti misle da si mrtav.”

S druge strane, u skladu s omiljenim citatom svojega sicilijanskog djeda, “Želiš li da stvari ostanu nepromijenjene, stvari će se morati promijeniti”, morao sam pravovremeno unijeti određene preinake.¹ Proteklo je dosta vremena od prvog izdanja *Utjecaja* i u međuvremenu su se dogodile određene promjene koje zaslužuju mjesto u novom izdanju. Prvo, sada znam mnogo više o procesu utjecaja nego prije. Istraživanje uvjerenja, pristajanja i promjene napredovalo je, a stranice koje slijede opisuju taj napredak. Dodatno, uz opće osvježanje materijala, više sam pozornosti posvetio ponovnoj obradi uloge utjecaja u svakodnevnoj ljudskoj komunikaciji – kako proces utjecaja funkcionira u stvarnom svijetu, umjesto u laboratorijskim uvjetima.

Također, proširio sam dio posvećen reakcijama čitatelja. U ovom dijelu spominjem iskustva čitatelja *Utjecaja* koji su prepoznali koliko su im u stvarnom životu pomogla neka od načela iz knjige i koji su mi opisali ta iskustva. Njihovi opisi, koji se pojavljuju u “Izvjestajima čitatelja” u svakom poglavlju, ilustriraju kako lako i često u svakodnevnom životu možemo postati žrtvama procesa utjecaja. Postoji mnogo svjedočenja iz prve ruke o tome kako se načela iz knjige mogu primijeniti u profesionalnim i privatnim situacijama. Htio bih zahvaliti sljedećim osobama koje su – izravno ili preko svojih voditelja tečajeva – doprinijele “Izvjestajima čitatelja” upotrijebljenim u prethodnim izdanjima, a to su: Pat Bobbs, Hartnut Bock, Annie Carto, Michael Conroy,

William Cooper, Alicia Friedman, William Graziano, Jonathan Harries, Mark Hastings, Endayehu Kendie, Karen Klawer, Danuta Lubnicka, James Michaels, Steven Moysey, Katie Mueller, Paul Nail, Dan Norris, Sam Omar, Alan J. Resnik, Daryl Retzlaff, Geoffrey Rosenberger, Joanna Spychala, Robert Stauth, Dan Swift i Karla Vasks. Posebno zahvaljujem onima koji su doprinijeli “Izveštajima čitatelja” u ovom izdanju, a oni su: Laura Clark, Jake Epps, Juan Gomez, Phillip Johnston, Paola, Joe St. John, Carol Thomas, Jens Trabolts, Lucas Weinmann, Anna Wroblewski i Agrima Yadav. Također bih htio pozvati ostale čitatelje da mi pošalju svoja iskustva koja bih mogao uvrstiti u sljedeća izdanja. Možete mi ih poslati na ReadersReports@InfluenceAtWork.com. Naposljetku, više informacija o utjecaju možete pronaći na www.InfluenceAtWork.com.

Uz promjene u ovom izdanju koje su proširenja dijelova iz prethodnih izdanja, tri se elementa pojavljuju prvi put. Jedan istražuje internetske primjene dokazanih taktika društvenog utjecaja. Jasno je da su društveni mediji i internetska trgovina prigrlili postulate znanosti uvjeravanja. Prema tome, svako poglavlje sada sadrži, u posebno oblikovanim “e-Kutijama”, primjere kako je došlo do toga prijelaza u moderne tehnologije. Druga novina veći je broj fusnota u kojima čitatelji mogu pronaći navode istraživanja opisanih u tekstu kao i navode i opise povezanih radova. Te fusnote sada pomažu u lakšem i cjelovitijem prae-nju predmetne teme. Na kraju, i najvažnije, dodao sam sedmo opće načelo socijalnog utjecaja – načelo jedinstva. U poglavlju posvećenu jedinstvu opisujem kako pojedinci koje se može uvjeriti kako komunikator dijeli njihov osobni i društveni identitet postaju mnogo podložniji komunikatorovu uvjeravanju.

UVOD

Sada to mogu slobodno priznati. Cijeli sam život naivčina. Koliko se sjećam, oduvijek sam bio laka meta za kojekakva nagovaranja, kupovine, donacije i uvjeravanja i nagovaranja svih vrsta. Istina, samo katkad su ta uvjeravanja i nagovaranja bila nečasna. Ostali – predstavnici pojedinih dobrotvornih udruga, primjerice – imali su najbolje namjere. Nije važno. Prečesto sam se našao u posjedu neželjenih pretplata na časopise ili ulaznica za priredbe komunalnih djelatnika. Vjerojatno je taj dugogodišnji problem uslijed kojega sam često postajao žrtvom nagovaranja pobudio moje zanimanje za temu pristanka: Koji su čimbenici koji utječu na to da jedna osoba kaže *da* drugoj osobi? I koje tehnike najučinkovitije upotrebljavaju te čimbenike kako bi došle do pristanka? Pitao sam se zašto će zahtjev izrečen na određeni način biti odbijen, dok će isti zahtjev oblikovan malo drukčije biti prihvaćen.

Stoga sam, kao eksperimentalni socijalni psiholog, počeo istraživati psihologiju pristanka. U početku se istraživanje uglavnom odvijalo laboratorijskim eksperimentima sa studentima. Htio sam otkriti koja su psihološka načela utjecala na sklonost prihvatanju zahtjeva. Danas psiholozi znaju podosta o tim načelima – koja su i kako djeluju. Okarakterizirao sam ta načela kao poluge utjecaja i neke od najvažnijih ćemo razmotriti u ovoj knjizi.

Poslije određenog vremena, međutim, počeo sam shvaćati da eksperimentalni rad, iako nužan, nije dovoljan. Nije mi

omogućavao procijeniti važnost načela u svijetu izvan psihološkog laboratorija i kampusa gdje sam ih proučavao. Postalo mi je jasno da ću morati proširiti područje istraživanja želim li u cijelosti shvatiti psihologiju pristanka. Morao sam istražiti profesionalce u iznuđivanju pristanka — ljude koji su cijeli život na meni upotrebljavali ta načela. Znaju što djeluje, a što ne; zakon preživljavanja najsposobnijih to dokazuje. Njihov je posao natjerati nas na pristanak, i njihovo preživljavanje ovisi o tome. Oni koji nisu sposobni nagovoriti ljude na pristanak, otpadaju; oni koji uspijevaju, opstaju i uživaju u uspjehu.

Dakako, stručnjaci za privolu nisu jedini koji znaju koristiti se tim načelima kako bi postigli ono što hoće. Svi ih katkad upotrebljavamo i svi katkad postajemo žrtvama tih načela u svakodnevnoj interakciji sa susjedima, prijateljima, emocionalnim partnerima i obitelji. Ali ti stručnjaci posjeduju mnogo dublja znanja o tome kako sve to funkcionira od nas ostalih. Dok sam o tome razmišljao, shvatio sam da oni predstavljaju najbogatiji izvor saznanja o umjetnosti nagovaranja koji mogu pronaći. Stoga sam gotovo tri godine spajao eksperimentalna istraživanja s mnogo zabavnijim programom: sustavno sam se družio s *profesionalcima za pristanke* — trgovačkim putnicima, skupljačima donacija, marketinškim stručnjacima, kadrovicima i drugima.

Cilj je bio iznutra promatrati koje tehnike i taktike najčešće i najučinkovitije upotrebljavaju pri iznuđivanju pristanka. Taj je program promatranja katkad poprimao oblik intervjua sa stručnjacima, a katkad s njihovim prirodnim neprijateljima (primjerice, policijskim službenicima za otkrivanje prijevара, istraživačkim novinarima, službama za zaštitu potrošača). Katkad je uključivao intenzivno proučavanje pisane građe kojom su se tehnike privole prenosile s generacije na generaciju — prodajnih priručnika i slično.

Međutim, najčešće je bila riječ o unutarnjem promatranju — to je istraživački pristup pri kojem istraživač postaje svojevrsni špijun. Skrivenoga identiteta i namjera, istraživač se uvlači u željeno okruženje i postaje sudionikom grupe koju želi proučavati.

Stoga, kad sam htio proučiti taktike privole nekog časopisa (ili prodavatelja usisavača, ili vitaminskih dodataka prehrani, ili fotografa portreta), javio bih se na objavu kojom nude prodajnu obuku i dopustio da me nauče svojim metodama. Koristeći se sličnim, ali ne identičnim metodama, uspio sam se probiti u svijet reklamiranja, javnih odnosa i agencija za prikupljanje donacija kako bih istražio njihove tehnike. Mnogo dokaza koje sam iznio u ovoj knjizi, dakle, dolazi od iskustava koja sam prikupio predstavljajući se kao stručnjak za privolu ili onaj koji se za to obučava, u različitim organizacijama koje se bave time kako da nas nagovore da kažemo *da*.

Ono što sam naučio tijekom tri godine unutarnjeg promatranja, dijelom je bilo iznimno poučno. Iako postoje tisuće različitih taktika kojima se stručnjaci za privole koriste, većinu možemo svrstati u sedam osnovnih kategorija. Svaka od tih kategorija temelji se na osnovnome psihološkom načelu koje upravlja ljudskim ponašanjem i, čineći to, osigurava učinkovitost tim taktikama. Ova je knjiga organizirana oko tih sedam načela, a svako je poglavlje posvećeno jednom od njih. Načela — reciprocitet, svidanje, društvena potvrda, autoritet, oskudica, obvezivanje i dosljednost te jedinstvo — razmatraju se u smislu njihove funkcije u društvu i kako stručnjaci za privole upotrebljavaju njihovu iznimnu snagu pri svojim kupovnim ponudama, donacijama, ustupcima, glasanjima ili pristancima.¹

Istražena je sposobnost svakog načela da izazove određenu vrstu automatske, bezumne privole: spremnost da kažemo *da* bez prethodnog razmišljanja. Dokazi ukazuju na to da sve brži tempo života i prezasićenost informacijama utječu na sve češću pojavu privole bez razmišljanja. Stoga će biti sve važnije da društvo shvati načela automatskog utjecaja.

Konačno, u ovom izdanju, slijedeći mišljenje svojega kolege doktora Gregoryja Neiderta, poglavlja sam poredao prema tome koja su načela korisnija od ostalih, ovisno o tome koji cilj naganjanja komunikator želi postići porukom. Dakako, svatko tko se smatra utjecajnom osobom želi izazvati promjenu kod drugih;