

Robert Cialdini

PREDPRIČEVANJE

*Revolucionarna metoda
vplivanja na odločanje*

Robert Cialdini

PREDPRIČEVANJE

*Revolucionarna metoda
vplivanja na odločanje*

Prevedel Branko Gradišnik



UMco

Ljubljana, 2018

Robert Cialdini
PREDPRIČEVANJE
Revolucionarna metoda vplivanja na odločanje

PRE-SUASION
A Revolutionary Way to Influence and Persuade

Copyright © 2016 by Robert Cialdini. All rights reserved.

© za Slovenijo **UMco, d. d., 2018. Vse pravice pridržane.**

Prevod: Branko Gradišnik

Izdajatelj in založnik: UMco d. d.,
zbirka Preobrazba

Odgovorni urednik: dr. Samo Rugelj

Pomočnica urednika: Renate Rugelj

Oblikovanje ovitka in postavitev: Aleš Cimprič

Številčenje kazala: Vanja Jazbec

Tisk: Primitus d. o. o.

Naklada: 400 izvodov, 1. natis
Ljubljana, 2018

Izdajo knjige je podprla:

sij | skupina

Brez pisnega dovoljenja založbe je prepovedano reproduciranje, distribuiranje, javna priobčitev, predelava ali druga uporaba tega avtorskega dela ali njegovih delov v kakršnem koli obsegu ali postopku, skupaj s fotokopiranjem, tiskanjem ali shranitvijo v elektronski obliki, v okviru določil Zakona o avtorski in sorodnih pravicah.

CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

159.964.225

CIALDINI, Robert B.

Predpričevanje : revolucionarna metoda vplivanja na odločanje
/ Robert Cialdini ; prevedel Branko Gradišnik. - 1. natis. - Ljubljana :
UMco, 2018. - (Zbirka Preobrazba)

Prevod dela: Pre-suasion

ISBN 978-961-7050-06-6

294542592

UMco d. d., Leskoškova 12, 1000 Ljubljana
tel.: 01/ 520 18 39, e-pošta: bukla-urednistvo@umco.si, www.bukla.si

Za Hailey, Dawsona in Leio. Nikoli nisem maral, da me nadpostavljeni komandirajo – vse dokler nisem dočakal vnuka in vnukinj, ki so me vpeljali v tovrstne užitke (vseh vpletenih).

Vsebina

Zahvala	9
Avtorjeva opomba	11

PRVI DEL

PREDPRIČEVANJE: PREDNALOŽITEV

1	PREDPRIČEVANJE: Uvod	17
2	Prednostni momenti	39
3	Pozornost je pomembna, ker pripisuje pomembnost	55
4	Vzrok se išče, kjer je žarišče	79
5	Upravljalniki pozornosti 1: Pritegovalci	99
6	Upravljalniki pozornosti 2: Magnetniki	117

DRUGI DEL

PROCESI: PRIMAT ASOCIACIJE

7	Primat asociacije: Mislim, torej sem, kar mislim	137
8	Geografija prepričljivosti: Cesta do pravega mesta	157
9	Mehanika predpričevanja: Vzroki, omejitve in izboljšave	179

TRETJI DEL

NAJBOLJŠE PRAKSE: OPTIMIZACIJA PREDPRIČEVANJA

10	Šest glavnih poti v spremembo: Elegantne bližnjice širokih avenij	203
11	Enotnost 1: Skupajšnost	231
12	Enotnost 2: Skupno delovanje	255
13	Etičnost uporabe: Predmisleki glede predpričevalstva	277
14	Popričevanje: Trajnost učinkovanja	297
	Končne opombe	311
	Viri in literatura	389
	Imensko in stvarno kazalo	461

Zahvala

Hvaležen sem mnogim posameznikom, ki so mi pomagali uresničiti to knjigo. Na vrhu seznama je Bobette Gordon, ki jo je ob moji strani živela od prve do zadnje besede, pri tem pa ponujala neprecenljive koristi, kakršne prinašajo njen silni um, nezmotljivi posluš in ljubeče srce. Drugi – Doug Kenrick, Greg Neidert, Linda Demaine, Jennifer Jordan, Gerry Allen in Charlie Munger – so prebrali posamezna poglavja oziroma po več poglavij in prispevali sijajne predloge. Še tretji so mi zdržema dajali vedeti, kakšen se jim zdi rokopis nasploh. Nigel Wilcockson je opravil tehten pregled celote in pomagal z imenitnimi lastnimi predlogi. Andrew White mi je pokazal, kako je mogoče z informacijami iz internetnih virov s pridom obogatiti nekatere plati besednega gradiva. Richard Cialdini in Katherine Wanslee Cialdini sta zdržala moja dolgovezna prebiranja poglavij v zametku, pa vendar ohranjala zadostno zbranost, da sta se lahko odzivala z opažanji in podporo, ki so mi prišli nadvse prav. Anna Ropiecka je sijajna komentatorka iz kar dvojnega zornega kota, kot globokoumna oseba in kot človek, ki mu angleščina ni materni jezik, kajti zaradi tega sem bil primoran ostriti svoje misli in klesati njihov izraz.

Nazadnje gre posebna omemba dvema možema iz založniške branže, ki si vsak zase zaslužita ne le mojo hvaležnost, temveč

ju od srca priporočam vsakomur, ki bi želel postati avtor. Moj agent Jim Levine je bil zame kot darilo z neba, saj me je vodil skozi ves ta proces z nepopustljivo profesionalnostjo, etičnostjo in bistrino duha. Ben Loehnen, moj urednik pri založbi Simon & Schuster, se je v svoji hiši odločno zavzemal za moj projekt, med pisanjem pa mi je bil vir sijajnih uredniških nasvetov; njegovi posegi so znatno izboljšali končni izdelek.

Štejem se za srečneža, ker sem bil deležen pomoči vseh omenjenih.

Avtorjeva opomba

Leta 1946 je W. H. Auden objavil pesem, v kateri je bil tudi verz z naslednjim strogim nasvetom: »Ne boš sedel ob statistiki in ne počenjal greha družboslovja.« In res so tedaj celo tisti, ki so sprejemali odločitve tam zgoraj nekje, svojo izbiro po vsem videzu raje opirali na intuicijo, osebno izkustvo in anekdotno znanje. Zamenjati moram resda oba samostalnika – statistika je zdaj podatkovna analiza, družboslovje pa je zdaj znanost o vedenju – vsakakor pa so ti dnevi minili.

Zamenjala jih je doba »odločanja na temelju dokazil« v pomembnih družbenih ustanovah: v podjetništvu, upravi, izobraževanju, obramboslovju in športu. Naš čas ceni informacije, s katerimi mu strežejo velepodatkovni analitiki in behavioristični znanstveniki. Nisem neposredno poučen o tem, kako je do te premene prišlo v kraljestvu statistične analize, a kar se tiče znanosti o vedenju, sem imel priložnost, da kot socialni psiholog in kot avtor knjige *Vplivanje: psihologija prepričevanja* (UMco, 2015) skozi lastno izkušnjo in na lastne oči opazujem statusni vzpon »vedenje-znanstva«.

Ko je moja knjiga *Vplivanje* izšla prvič, bilo je to leta 1984, je imela kaj malo vpliva. Prodaja je šla tako slabo, da je založnik ukinił že odmerjena sredstva, namenjena oglaševanju in promociji, in to pojasnil z besedami, da bi bilo karkoli drugega

enako »metanju denarja v sod brez dna«. Malo je bilo ljudi, ki bi jih zanimalo, kaj ima sociopsiholog povedati o družbenem vplivanju. Po štirih ali petih letih pa se je to nehalo; knjiga se je vse bolje prodajala, nazadnje že kot uspešnica, in je odtelej vse-skozi na tej ravni. Zdi se mi, da vem, kaj se je spremenilo, da je povzročilo ta vzpon: spremenili so se časi. Ideja o odločanju, ki bi se opiralo na podatke, je začinjala biti deležna vsesplošnega priznanja, in *Vplivanje* je nudilo dragoceno gradivo – ki ga je izbrskalo znanstveno, sociopsihološko raziskovanje uspešnega prepričevalstva – kakršnega prej ni bilo na voljo, vsaj ne zbranega v priročni obliki.

Se dva dodatna dejavnika imata vlogo v sedanji priljubljenosti tovrstne sociopsihološke analize in prek tega tudi knjige *Vplivanje*. Prvi je vzpon vedenjske ekonomike, metode umevanja človeških ekonomskih odločanj, ki je izzvala klasično ekonomsko misel in jo na nekaterih področjih tudi spodrinila. Zakoličila je resda lastno ozemlje, a tudi vsrkala aspekte sociopsihološke misli (ki se resno nanašajo na pogosto iracionalnost človeškega vedenja) in metodologijo (namreč na randomizirane kontrolirane eksperimente).

Nekaterim mojim kolegom se zdi, da jih vedenjski ekonomisti prikrajšujejo za zasluge, ko si prilaščajo razna odkritja, ne da bi priznavali že obstoječe, zelo podobne ugotovitve sociopsihologije. Sam ne čutim te zamere. To ali ono se res prekriva, vendar tega ni tako veliko. Poleg tega pa je vedenjska ekonomija, če že kaj, povzdignila javni ugled sociopsihologije, s tem da je privzela nekatere njene ključne značilnosti in jih naredila legitimne v očeh odločevalcev. Bil je čas, ni še tega deset let, ko sociopsihologi niso prejeli vabil na mednarodna posvetovanja o vladni ali ekonomski politiki. A ti dnevi so mimo.

K sedanjemu sprejemanju sociopsiholoških metod prispeva tudi nova pripravljenost sociopsihologov, da pred javnostjo

razgrinjajo svoja dela (in opozarjajo na njihovo pomembnost). Pri tem gre za preobrat, in rad si domišljam, da ga je pomagala izpeljati tudi moja prva knjiga. Pred njenim izidom se niso počutili poklicno dovolj varne, da bi šli pisat za poljudno bralstvo. Če bi bila sociopsihologija podjetje, bi bilo znamenito po tem, da ima sijajna oddelka za raziskovanje in razvoj, ne pa oddelka za dostavo. Objavljali nismo, razen če smo morda pisali drug za drugega razprave v akademski periodiki, ki jih navaden bralec pač ne bi bral. Pravni strokovnjak James Boyle je glavni razlog za to opredelil v naslednjem opažanju: »Dokler ne slišite akademikov, kako izgovarjajo besedo *poljudno*, sploh ne veste, kaj je prava prezirljivost.« To se je zdaj spremenilo, sociopsihologi, pa še nešteti drugi vedenjski znanstveniki komunicirajo s širšo publiko veliko bolj kot kdaj prej in njihovi blogi, kolumne, videoposnetki in knjige so prav v čisljih. V tem pogledu se je vedenjska znanost znašla v svoji neke vrste zlati dobi.



V *Predpričevanju* si prizadevam prispevati k zbiru informacij s področja vede o vedenju tisto, kar bi se splošnemu bralstvu lahko zdelo zanimivo že po sebi, za nameček pa tudi uporabno v vsakdanjem življenju. Knjiga ugotavlja, kaj vse strokovnjaki za komuniciranje – imenujmo jih komunikatorji – preden ponudijo svoje sporočilo, storijo za to, da bi bilo sprejeto. Novost je *tempiranje* (*timing*), ki je zelo natančno.

Že v antiki se je govorilo, da moder človek najprej seje, da bi potem žel. Stari kitajski vojaški strateg Sunzi (ali Sun Tzu) je oznanjal: »Vsaka bitka je odločena še pred bojem.« Konzultanti se učijo, kako naj pridobijo poslovnega klienta s tem, da si najprej prislužijo status »zaupanja vrednega svetovalca«. Dale Carnegie nam je zagotovil: »Več prijateljev si boste pridobili v dveh mesecih, če se boste iskreno zanimali za drugega,

kot pa v dveh letih, če boste skušali postati za druge zanimiv.« Vsi ti nasveti so po pameti. Imajo le eno slabo plat: terjajo dneve, tedne, mesece priprav.

Ali pa bi bilo mogoče postati bolj učinkovit tudi zunaj teh dolgotrajnih časovnih okvirov, namreč v trenutku – namreč dobesedno v tistem zadnjem trenutku, preden pridete na dan s svojim sporočilom? To ne le da je mogoče, temveč je tudi že vpeljano. Komunikatorji znajo okrepiti svojo uspešnost, ker vedo, kaj je treba reči ali narediti, *tik* preden potrkajo na vaša ušesa. Mark Tulij Ciceron, rimski govornik iz prvega stoletja pred našim štetjem, se je očitno dobro zavedal, da človeško ravnanje usmerjajo nekateri trajni vplivi, sicer ne bi bil zaklical: »O, časi! O, šege!« A gradivo v *Predpričevanju* nakazuje še veliko bolj neposreden vir vplivanja, ki je za nameček obvladljiv: gre za »o, trenutek«!

Zadnja pripomba se, kakor se zdi najbolj ustrezna, nanaša na opombe v tej knjigi. Ne gre le za sklice na pomembna znanstvena dela, temveč so tam zbrane tudi dodatne tematske informacije, namenjene temu, da bi bralci lahko svoje znanje o besedilnem gradivu še širili v smereh, ki bi jih zanimale. Skladno s tem jih gre gledati vsaj deloma kot »poživitveni komentar«. ¹

Prvi del

1

PREDPRIČEVANJE: PREDNALOŽITEV

PREDPRIČEVANJE: Uvod

Bila so leta, ko sem se kot neke vrste tajni agent infiltriral v nove in nove tečaje, namenjene široki paleti raznih poklicev, v katerih izvablajo ljudem razne privolitve. Skoraj tri leta sem snemal lekcije, ki naj bi navdihovale prodajne agente, neposredne tržnike, TV oglaševalce, razne direktorje za stike z javnostmi, nabiralce dobrodelnih donacij, »piarovce« in lovce na talente v službi korporacij. Namenil sem bil namreč odkriti, katere so metode, ki se zanesljivo obnesejo. Zato sem se prijavljaj na oglase, s katerimi so te organizacije ponujale pouk te vrste, ali pa sem si kako drugače zagotavljal navzočnost v njihovih učilnicah, z beležnico v roki, pripravljen vsrkavati vase vso modrost, ki jo dajejo dolgotrajne izkušnje v prepričevalskem poklicu.

Na teh tečajih so tečajnikom, ko so se že dovolj izobrazili v teoriji, pogosto dovoljevali tudi, da so spremljali in opazovali kakoga starega profija pri delu na terenu. Vsakokrat sem se prijavil, saj sem si želel priložnosti, da na lastne oči vidim, kaj sploh počnejo uspešni prepričevalci, še posebej pa, kako delujejo najboljši med njimi. V času takšnega praktikantstva je kaj kmalu prišlo na dan nekaj, kar je omajalo tisto, kar sem o reči mislil poprej. Pričakoval sem bil, da bodo asi svoje stroke namenjali pač več časa podajanju nekaterih plati svojih predlogov, kot pa

ga namenjajo ne tako dobri praktiki: in te plati naj bi bile po mojem jasnost, logičnost in zaželeno lastnosti. Kar sem odkril, ni bilo prav nič temu podobno.

PREDPRIČEVANJE

Najbolj so se namreč odlikovali tisti, ki so namenjali predvsem vsemu tistemu, kar so že počeli in govorili, *preden* so sploh prišli na dan s svojo željo ali predlogom. Svoje misije so se lotili kot izkušeni vrtnarji, ki vejo, da niti najboljše seme ne bo vzkalilo v kamnitnih tleh in tudi ne obrodilo najobilnejšega plodu v slabo pripravljene zemlji. Veliko časa so namenjali torej tlaki na polju vplivanja, namreč razmišljanju o obdelavi in samemu obdelovanju terena. Tako so skrbeli za njegovo vnaprejšnje rahljanje: potem je bilo pa treba le še malce sajenja ali sejanja. Najboljši izvajalci so imeli pogruntano tudi, kaj bo v takih primerih najbolje obrodilo. V primerjavi z manj učinkovitimi sodelavci so se v svojem prizadevanju, da bi bilo tisto, kar ponujajo, tudi sprejeto, veliko manj zanašali na dejansko vrednost ponujenege; zavedali so se namreč, da utegne imeti enak ali celo še večji pomen sam psihološki, da tako rečem, okvir ponujane krajine.

Velikokrat namreč niti niso imeli možnosti, da bi sami kakorkoli prirejali ponudbo; izdelek, program ali načrt, s katerim so krošnjari, je pripravil pač kdo drug znotraj organizacije, tako da je bil že ustaljen. Njihova dolžnost je bila torej, da reč *predstavijo* tako, da bo uspeh kar največji. V ta namen so poskrbeli za nekaj, kar prepričevanju omogoča, da se kar najbolj prime: preden so sploh prišli na dan s sporočilom, so poskrbeli, da bo naletelo na kar največjo naklonjenost.

Tovrstno ravnanje nudi nauk vsem takšnim moje vrste, ki kritično preučujemo polje vplivanja. Najbolj prepričljiv je očitno, kdor zna najbolje *predpričati* – se pravi, vnaprej poskrbeti, da

bodo prejemniki dovzetni za sporočilo, ki ima šele priti. Z drugimi besedami: če želite biti najbolj prepričljivi, bodite najbolj predpričljivi. Ampak kaj to pomeni?

Deloma se odgovor skriva v bistvenem, vendar malo cenjenem pravilu, ki se nanaša na vsakršno komuniciranje: s čimer postrežemo najprej, to bo vplivalo na dovzetnost prejemnikov za tisto, kar šele pride. Poglejmo si, kako je ta drobna proceduralna razlikica izboljšala položaj svetovalnega podjetja mojega kolega, ki deluje iz Toronta. Leta in leta se mu je, kadar se je potegoval za kake velike projekte, redno dogajalo, da se je klient upiral višini zneska – ceno so mu zbijali tudi za 10 ali 15 odstotkov. Pravil mi je, kako ga je to morilo, saj mu ni dišalo, da bi napihoval predračun in s tem skušal »not prinesti« potencialno poznejše znižanje cene. Če je privolil v znižanje, je postala njegova rezerva tako tenka, da je prišel skozi z morda ravno še pozitivno ničlo. Če pa ni privolil, potem posla bodisi sploh ni dobil, ali pa si je nakopal kliente, ki so ga od samega začetka gledali s slabo voljo, ker jim ni želel iti na roko s popustom.

Na nekem sestanku, kjer naj bi predložil ponudbo, pa je po sreči odkril prijem, s katerim se je za vselej rešil te dileme. Ni šlo za to, da bi korak za korakom specificiral oziroma upravičil vsakega od stroškov njegove storitve – to metodo je bil že davno opustil, saj je z njo samo še bolj izpostavljaj postavke v predračunu. Namesto tega se je že po koncu svoje standardne prezentacije – in pred trenutkom, ko je imel oznaniti, kakšen naj bi bil zahtevani honorar (šlo je za 75.000 dolarjev), v šali rekel: »Kot sami veste, vam za tole ne bom mogel zaračunati milijončiča.« Naročnik se je ozrl iznad pisnega predloga, ki ga je preučeval, in rekel: »No, tu sva se pa res lepo ujela!« Sestanek je potem potekal naprej gladko, ne da bi bil oni sploh kaj spregovoril o tem, da bi mu bilo treba kaj »iti nasproti«; in nazadnje sta pogodbo tudi podpisala. Moj kolega pravi, da njegova taktika – omenjanje honorarja v znesku, ki je očitno nerealen – sicer

ni vselej uspešna, kajti o izidu odloča še veliko drugih reči, da pa klienti potem tako rekoč nikoli ne skušajo »glihati«.

Moj prijatelj je ta recept odkril resda sam, ni pa edini, ki bi bil takole deležen izrednega učinka tjavdan izrečene velevsote, ki se posledično naseli drugim navzočim v misli kot nekakšen orientir. Raziskovalci odkrivajo, na primer, da se znesek, ki so ga ljudje pripravljene odšteti za večerjo, poveča, če se restavracija namesto Studio 17 imenuje Studio 97; da se lahko znesek, ki so ga ljudje pripravljene plačati za škatlo belgijskih čokolatino, ustrezno zviša, potem ko jim rečete, naj izpišejo dve visoki številki iz svoje matične številke; da udeleženci v raziskavi o delovni učinkovitosti bolj optimistično napovedujejo mero svojega prizadevanja in doseženega, če v naslovu piše, da gre za eksperiment visoko v zaporedju – recimo Eksperiment št. 27, ne pa Eksperiment št. 9 – in da opazovalci ugodneje ocenjujejo nastop športnika, če ima ta na majici visoko in ne nizke številke.

Za nameček pa se ta silni učinek ne omejuje zgolj na nekaj začetnih števil. Drugi raziskovalci so že dokazali, da študentje, potem ko na list papirja povlečejo nekaj dolgih črt, ugibajo o toku reke Misisipi kot o veliko daljšem od ocene tistih, ki jim je bilo rečeno, naj narišejo nekaj kratkih črtic. Učinek tega predukrepa pa nikakor ni omejen zgolj na številke: tako bodo nakupovalci v vinarni prej kupili vino nemškega porekla, če bodo še pred odločanjem slišali po notranjem ozvočenju kako nemško pesem; enako bodo raje kupili francosko vino, če bodo prej slišali francosko pesem.²

Se pravi, da ne gre za en sam poseben dogodek, ki odloča o tem, kaj se bo zgodilo. Človek utegne biti izpostavljen učinkovanju števila, črte ali skladbe, kakor pa bomo videli v poznejših poglavjih, gre pri tem vselej za pritegovanje hipne pozornosti, ki jo lahko kot v pobilisku pritegnejo vsi mogoči člani v pahljači raznih psiholoških konceptov. Ker ta knjiga govori predvsem o

tistem, kar krepi prepričljivost kakega predloga ali prošnje, se bomo v zadevnih poglavjih posebej ukvarjali s tistimi koncepti, ki kar najbolj večajo verjetnost privolitve. Tu je pomembno upoštevati, da uporabljam besedo *verjetnost*, kar odsvita neizbežno realnost delovanja na področju človeškega vedenja – na vedenjskem področju so zatrjevanja o gotovosti pač smešna. Ni je prepričevalske tehnike, ki bi se z gotovostjo obnesla prav vsakokrat, kadar jo uporabimo. Zato pa obstajajo prijemi, ki lahko vseskozi krepijo verjetnost privolitve. In to naj zadošča. Upoštevanja vreden porast te verjetnosti nam namreč daje odločilno prednost.

Tako nam bo to pri nas doma omogočalo, da bodo naše želje bolj upoštevane – in sicer jim bodo bolj prisluhnili celo pripadniki skupine, ki ima sicer najbolj gluha ušesa – govorim o naših otrocih. Pri poslih to omogoča organizacijam, ki uporabljajo te metode, da prehitijo tekmičice – namreč tiste s sicer enako prepričljivimi ponudbami. Enako to zadošča tudi ljudem, ki znajo uporabljati tovrstne prijeme, da se bodo znotraj organizacije bolje oziroma celo najboljše odrezali.

Poglejmo si na primer enega takšnega kar najboljšega izvajalca (ki ga bomo imenovali Jim, ker mu je bilo, a si lahko mislite, res tako ime). Zaposlen je bil v firmi, v katero sem se vtihotapil, da bi preučil njen program usposabljanja. Podjetje je izdelovalo drage požarne alarmne sisteme za stanovanjske hiše. Ti so se odzivali na vročino, Jim pa je bil najboljši prodajni agent. Seveda se mu ni posrečilo, da bi alarm prodal prav vsakomur, a verjetnost, da se bo od obiska na domu vrnil s podpisano naročilnico, je bila iz meseca v mesec višja kot pri kolegih. Mene so po tistem, ko sem bil najprej deležen pouka v učilnici, naslednjih nekaj dni pošiljali kot spremljevalca raznih prodajalcev, da se pri njih naučim, kako se lotevati tega posla. Pri tem je vselej šlo tudi za obisk na domu pri družini, ki je naročila predstavitev delovanja izdelka.

Ker je Jim veljal za zvezdo, sem posebej pozorno spremljal njegovo tehniko. Kot ključni dejavnik uspešnosti je bila posebej opazna naslednja metoda. Še pred začetkom je mož vzpostavil z družino ozračje zaupanja. Zaupanje je ena od kvalitete, ki vodi jo v privolitev glede želenega/predlaganega – pod pogojem, da je zaupanje vzpostavljeno, preden je izrečen predlog. Obstajajo grmade znanstvenih poročil in desetine knjig, ki opozarjajo na to dejstvo in priporočajo razne načine za zbujanje zaupanja, a Jim je bil tega občutja deležen na temelju nečesa, česar nisem opazil v nobenem takih priporočil. Posrečilo se mu je kratko malo s tem, da se je delal nebogljenega.

Prodajna sekvenca, ki so jo vtepali v glavo vsem prodajnim zastopnikom, je bila dokaj standardna, kar se tiče te branže. Kandidatoma (ponavadi je šlo za zakonski par) je zastopnik, potem ko je z njima malce poklepetal in ju s tem zmehčal, izročil pisni vprašalnik o znanju požarne varnosti. Izpolniti sta ga morala pisno, in sicer v desetih minutah. Namen testa je bil pokazati, kako malo se jima sanja o dejanskih nevarnostih hišnega požara. Ko je bil vprašalnik izpolnjen, so zastopniki prešli v metanje trnka: demonstrirali so delovanje alarma in popeljali kandidate skozi priročnik, ki je dokazoval superiornost njihovega sistema v primerjavi z drugimi. Vsi drugi zastopniki so priročnik že spočetka prinesli v hišo in so ga imeli pri roki. Jim pa ne. Jim je lepo počakal, dokler nista zakonca začela izpolnjevati testa, takrat šele se je plosknil po čelu in rekel: »Ojej, pozabil sem v avtu zares pomembno dokumentacijo. Moram ponjo. Nočem vaju motiti pri testu: a mi torej dovolita, da grem kar sam ven in nazaj spet not?« Odgovor je bil vselej takšna ali drugačna oblika privolitve: »Seveda, kar!« Velikokrat je pri tem dobil tudi ključ.

Opazoval sem ga pri teh takih predstav(itv)ah. Njegova pozabljenost se je izkazala vsakokrat na isti način in na isti točki. Ko sva se zvečer peljala nazaj v pisarno, sem ga pobaral, kako

je zdaj s tem. Dvakrat mi ni želel postreči z jasnim odgovorom, ni mu bilo prav, saj sem ga silil, naj mi izda prodajno skrivnost. Ker pa nisem odnehal, je nazadnje le prišel z besedo na dan: »Lejte, Bob – komu bi dovolili, da pri vas doma kar sam špancira ven in not? Samo komu, ki mu zaupate, a ni res? S tem dosežem, da me začnejo gledati kot na človeka, ki je vreden zaupanja.«

Sijajen trik – moralno morda ne brez vsake graje, a vsekakor sijajen – kajti vseboval je enega poglavitnih postulatov pričujoče knjige: zares odločilno je, kar se tiče vplivanja, tisto, kar rečemo in storimo najprej. Naše stranke torej *predpričamo*, tako da bodo tisto, kar govorimo ali delamo pozneje, sprejeli v povezavi z že spremenjenimi asociacijami. V sedmem poglavju bom predstavil argument v prid temu, da se vsaka mentalna dejavnost oblikuje kot vzorec asociacij znotraj neznanskega in zapletenega nevronskega omrežja in da bodo poskusi vplivanja torej uspešni samo do te mere, kolikor so asociacije, ki jih izzo-vejo, naklonjene spremembi.

Jimova taktika nam je dobra ponazoritev. Za to, da je postal najboljši prodajni zastopnik, mu ni bilo treba prilagajati lastnosti alarmnega sistema, ki ga je ponujal, in tudi ne logike, besed ali stila, v katerimi ga je opisoval. Pravzaprav se sploh ni odmaknil od standardne predstavitve. Namesto tega se je vnaprej povezal s konceptom zaupanja in z (izrazito pozitivnimi) drugimi asociacijami, vse to pa se je potem povežalo z njim in njegovim nasvetom. Celo njegova neortodoksna metoda, po kateri se je povezoval s konceptom zaupanja, je bila povsem asociativna. Ni zatrjeval, da bi bil človek tiste vrste – kak zaupen prijatelj oziroma družinski član, recimo – kakršnim ljudje dopuščajo, da imajo prost vstop v njihov dom. Poskrbel je samo za to, da so z njim ravnali, kakor je *značilno* za ravnanje z ljudmi, vrednimi tovrstnega zaupanja. Treba je pripomniti, da je bila ta taktika tudi edina razlika, ki sem jo videl obstajati med

njegovo predstavitvijo in predstavitevami drugih, manj učinkovitih sodelavcev. Takšna je dejanska moč gole asociacije.

Glede na povedano torej obstaja poleg vzpostavljanja zaupanja še cela vrsta drugih predkorakov, ki jih lahko naredijo prepričevalci, da bi njihove klientele postale bolj dovzetne za tisto, kar jim nameravajo predložiti. Ti koraki imajo lahko vse mogoče oblike, zato so jim vedenjski izvedenci vzdeli mnoga različna imena. Tako si jih poimenovali recimo »okvir« ali »sido« ali »naravnavanje« ali »uglaševanje« ali »pra-vtis«. Vsakega izmed treh tipov bomo še srečevali na naslednjih straneh, kjer pa jih bom sam imenoval kar *uvajalniki*. Uvajati pomeni »vključevati«, »usposabljanje«, »vpeljevanje«, »uvodno predstaviti« itn. Vse to pa so sestavni deli vplivanja. Tu imajo uvajalniki vlogo »odpiralcev duha«, ne pa, kakor pri prepričljivežu Jimu, zgolj ključev hišnih vrat. Zato lahko namesto njih uporabimo tudi izraz »napeljevalniki«.³

IMATE KAJ STAREGA?

Poznam neko šalo. Ljudje, katerih poklic je vplivanje, radi posežejo po njej, ko skušajo opisati, kako težko je prepričati stranko, da bi se premaknila v zaželeno smer. Šala pripoveduje o dialogu med prodajnim zastopnikom neke marketinške firme in potencialnim klientom, ki bi želel vpeljati na tržišče novo vrsto zamrznjene špinače.

Klient: A imate kaj izkušenj s trženjem novih prehranskih proizvodov?

Zastopnik: Kar precej izkušenj imamo s tem.

Klient: Pa je med njimi tudi prodaja zamrznjenih živil?

Zastopnik: Seveda.

Klient: Kaj pa zamrznjene zelenjave?

Zastopnik: V minulih letih smo plasirali že kar veliko vrst zelenjave.

Klient: Morda špinače?

Zastopnik: A veste, da dejansko tudi špinače!

Klient: *(se nagne naprej, glas mu je napet od pričakovanja):* Že, že, ampak ali v lističih ali nasekljane?

Na poslovnih konvencijah izvabi ta šala iz poklicnih vplivnikov, ko jo slišijo, posmehljiv smeh poznavalcev. Seveda pa ni bila prav nič smešna takrat, ko so bili sami njena tarča – ko so se obrisali pod nosom za pogodbo oziroma kupčijo, ker je potencialni kandidat, ki ga je zmotila kaka taka neznatna razlika, spregledal celoto tistega, kar se mu je nudilo. Posmehljivo odzivanje na poanto se mi je od nekdaj zdelo čudno, kajti meni se vplivniki zdijo sami krivi natanko takšne omejenosti – ne med srečanjem s stranko oz. klientom, temveč že med usposabljanjem, ki naj bi jih pripravilo na takšna srečanja.

Ni bilo dolgo po tistem, ko sem se začel inkognito udeleževati tečajev za usposabljanje vplivnikov, ko sem opazil nekaj ne navadnega: udeležence so inštruktorji skoraj vedno opozorili, da se je prav v njihovi branži treba prepričevanja lotiti drugače kot pa v drugih tovrstnih branžah. Oglaševalci pridobivajo ljudi drugače kot tržniki; trženje naj bi bilo spet drugačno od nabiranja donacij; slednje naj bi bilo spet drugačno od odnosov z javnostmi; javnostniki naj bi delovali drugače kot lobisti; lobisti naj bi delali drugače kot tisti, ki novačijo poklicne talente, in tako naprej.

In še več: tudi znotraj vsake take panoge oglašujejo nadaljnje razlike. Prodaja življenjskih zavarovanj naj bi se razlikovala od prodaje terminskih zavarovanj; prodajanje kamionov naj bi se razlikovalo od prodaje osebnih vozil; prodaja po pošti ali po internetu naj bi se razlikovala od maloprodaje v trgovinah; prodaja proizvodov naj bi bila drugačna od prodaje storitev;

posamezniku naj bi se prodajalo drugače kot podjetju; in prodaja na debelo naj bi bila drugačna od prodaje na drobno.

Ni bil problem v tem, da so inštruktorji zmotno hvalili svojo malho na račun sosedove. Problem je bil v tem, da nenehno poudarjanje lastne enkratnosti pripelje do dveh zmot. Prvič, velikokrat jih je odneslo v drobnjakarsko razlikovanje, ki nima pravega pomena. Še slabše pa je bilo, da se med poudarjanjem razlik med uspešnimi prepričevalskimi poklici strokovnjaki niso dovolj osredotočali na neko drugo vprašanje, ki je sicer izredno koristno: namreč na to, kaj imajo vsi skupnega?

Ta slepa pega je imela res slabe posledice: če bi tečajniki lahko dejansko videli, kaj je izpričano prepričljivo neglede na okoliščine, bi si lahko s tem pomagali, da bi se dobro znašli v situacijah vseh vrst, tako novih kot že poznanih. Če bi se lahko usposobili za to, da bi razumeli *vesplošna* načela, ki so za temelj učinkovitemu pregovarjanju, tako da bi jih znali tudi uporabljati, potem pač ne bi bilo pomembno, kakšne naj bi bile podrobnosti glede spremembe, ki se jo nadejajo doseči. Odlično bi se lahko odrezali neglede na to, ali bi se njihov poskus vplivanja nanašal na prodajo na debelo ali na drobno, na življenjsko ali terminsko zavarovanje, na zelenjavo v listju ali nasekljano.⁴

Moj cilj v času, ko sem takole iz neposredne bližine opazoval komercialne tečaje, je bil odkriti, kaj bi bilo tisto, kar gre vstric z vsemi temi zares superiornimi profesionalnimi metodami vplivanja. Skoraj tri leta, kolikor je to trajalo, me je gnalo vprašanje: »Kaj imajo takšni prijemi skupnega, da se tako dobro obnesejo?« Že tista nepopolna sled, kolikor sem je odkril, je bila zame presenečenje. Identificiral sem zgolj šest psiholoških načel, glede katerih je kazalo, da se jih vseskozi držijo dolgo-ročno uspešno »vplivoznanstvo«. O teh šestih – vzajemnosti (recipročnosti), simpatičnosti (všečnosti), družbenih dokazih, avtoritetnosti, redkosti in samozvestobi (zavezanosti in doslednosti) – sem ugotovil, da predstavljajo psihološke univerzalije

prepričevalstva; in vsako od njih sem v zgolj njej namenjenem poglavju obravnaval v svoji prejšnji knjigi, naslovljeni *Vplivanje*.

VELIKA RAZLIKA

V nekem delu *Predpričevanja* si prizadevam, da bi še enkrat poučno prikazal ta načela, obenem pa v pomembni meri zasukal krmilo. Moja prejšnja knjiga je pisana z namenom, da bi poučila porabnike, kako naj se postavijo po robu poskusom neželenega vplivanja. Eden od dejavnikov, ki so me spodbudili, da sem šel pisat pričujočo knjigo, pa je dejstvo, da je *Vplivanje* sicer izšlo že v mnogih izdajah in da je prodano v več izvodih, kot sem si kdaj mogel predstavljati, da pa so sila redke porabniške skupine, ki bi me pozivale, naj napišem nadaljevanje, zato pa moj telefon sploh ne neha zvoniti, ker me s svojimi prošnjami zasipata drugi dve njeni bralstvi: predstavniki korporacij, ki me vabijo, da bi nastopal z govori pred *njihovimi* skupinami, in pa posamezniki, ki bi želeli vedeti, kako postati bolj vpliven v vsakodnevnih stikih s sodelavci, prijatelji, sosedi in sorodniki. Postalo je razvidno, da veliko ljudi kar hlepi po tem, da bi zvedeli, kako prepričevalstvo vpreči v svoj voz, ne pa da bi se ga samo ogibali oziroma ga zavračali.

Pričujoča knjiga se od *Vplivanja* razlikuje po enem od ciljev: to hlepenje naj bi pomagala potešiti, vendar ob dveh omejitvah. Prva zadeva samo etičnost prepričevalske uspešnosti. To, da znamo z psihološkimi metodami pridobiti odobravanje, še ne pomeni, da smo do njih upravičeni. Taktika lahko rabi tako dobremu kot zlemu. Metode je mogoče uglasiti tako, da bodo ljudi slepile in s tem napetjastile. Lahko pa jih naravnamo tudi tako, da bodo ljudi informirale in jim bodo torej v pomoč. V trinajstem poglavju boste našli upravičenje – poleg že dobro znanega, da ima slab sloves svoje ekonomske posledice – tega,

zakaj bi se morale organizacije vzdrževati nemoralnih prepričevalskih taktik kot hudič žegnane vodice: tovrstne prakse bodo namreč privlačile zaposlene, ki se jim zdi goljufanje sprejemljivo, tako da jih bodo usvojili – posledica pa bo, da bo kratko potegnila organizacija sama.

Knjiga spoštuje še eno načelo. Gradivo se seveda sme obilno začinjati z osebnimi zgledi in anekdotami, a glavna jed na jedilniku dokazovanja mora biti vendarle servirana na pladnju znanosti. Prav znanstveno utemeljena metoda nudi otipljive prednosti pri vsakršnem prizadevanju, da bi uspešno vodili proces vplivanja. Izročilno naziranje je bilo, da je prepričevalstvo nekakšna izmikava umetnost, dar redkih posameznikov, ki intuitivno zmorejo ravno prav sukati jezik. A v zadnjih petdesetih letih se je s preučevanjem prepričevalskih metod zgodilo nekaj radikalnega, nekaj, kar tudi drugim omogoča, da imamo od te dejavnosti enake koristi kot tisti, ki se že rodijo mojstri.

Raziskovalci se s strogo znanstvenimi metodami lotevajo vprašanja o tem, katera sporočila napeljujejo ljudi, da privoliijo, prisluhnejo in »zamenjajo ploščo«. Dokumentirano imamo včasih osupljivo razliko med tem, če kaj zahtevamo kar tako, in izražanjem iste zahteve na drugačen, spretnejši način. Poleg same razlike med učinkoma je opažanja vredna še ena plat rezultatov: namreč, da prepričevalski proces upravljajo psihološki zakoni, kar pomeni, da bodo enake procedure lahko pripeljale do enakih posledic neglede na različnost situacij.

In če se prepričevalstvo drži teh zakonov, se ga je mogoče tudi priučiti, če se nam umetniški navdih v tem pogledu že izmika. Najsi imamo prirojen dar prepričljivosti ali ne, naj imamo vpogled v svoje metode ali ne, najsi nam jezik teče kot namazan ali ne – v vseh primerih se lahko naučimo znanstveno utemeljenih tehnik, ki nam omogočajo večjo vplivnost.⁵

Pomembno se ta knjiga razlikuje od *Vplivanja* po tem, da vsebuje znanstveno utemeljene nauke ne le o tem, s kakšnimi besedami ste lahko bolj prepričljivi, ampak tudi kdaj jih je najbolje izrehati. Iz tega gradiva se je mogoče naučiti, kako prepoznavati in nadzorovati same po sebi nastale trenutke, ki so ugodni za uveljavljanje vpliva. Mogoče se je tudi naučiti (kar je z moralnega gledišča sicer bolj spolzko), kako tovrstne trenutke priklicevati oz. ustvarjati. Človeku, ki zna svojo zahtevo, priporočilo ali predlog izreči o pravem trenutku, pa najsi ta trenutek zgolj izrabi ali pa tudi poskrbi zanj, bo šlo prepričevanje izredno dobro od rok.

KOT NAROČENO

Čas je že bil, da dokončam to knjigo, ki v nekem smislu govori o času. Pravzaprav sem pri njej zamudil za kar nekaj let. Napisati sem jo nameraval, ko sem se z domicilne univerze preselil na znano poslovno šolo. Mislil sem si, da bom imel tam lahko stik s kolegi, ki se spoznajo in ki mi bodo lahko pomagali, da bom tuhtal o pravih rečeh. Prav tako tam moj koledarček ne bi bil ves popisan in bi lahko imel na voljo zatišja, potrebna za mirno pisanje.

Nekako mesec dni pred preselitvijo sem se že pogajal s tamkajšnjim dekanom o nekaterih plateh mojega gostovanja, ki bi ga lahko delale bolj plodonosno – želel sem si kabinet blizu čislanih kolegov, tajnico v pomoč, telefon, parkirni prostor in privilegije v knjižnici – tedaj pa sem od njega prejel naslednji usodni telefonski klic. Pogovor se je začel sicer sijajno. »Bob,« je rekel mož, »dobro novico imam. Uspelo mi je izposlovati kabinet, kakršnega si si želel; tamkajšnji računalnik je celo zmogljivejši od tistega, za kakršnega si prosil; in naj te nič ne skrbi glede tajnice, knjižnice, parkiranja, klicev v druga omrežja – za

vse to bomo poskrbeli.« Hvaležno sem mu povedal, kako zelo cenim vse, kar počne zame. Malo je pomolčal, potem pa odvrnil: »Hja, je pa res tudi nekaj, kar bi lahko ti storil zame. Ravno zdaj se je pri nas pojavila potreba po kom, ki bi predaval našim MBA-jevcem specialni marketing. Ne vem, na koga naj se še obrnem, tako da mi res lahko pomagaš, če sprejmeš.«

Vedel sem, da lahko, če sprejemem, že kar rečem adijo svojim načrtom glede dokončanja nameravane knjige v času gostovanja. In sicer, 1) še nikoli nisem učil na kaki poslovni šoli, in to je pomenilo, da bi se moral naučiti kopico novih učnih norm; 2) nikoli nisem učil marketinga, kar je pomenilo, da bi moral sam izgotoviti kompleten kurz s koordiniranimi predavanji, literaturo, vajami in izpiti; in 3) nikoli nisem predaval študentom menedžerstva, in to je pomenilo, da bi moral prvič v svoji karieri velik del časa zunaj predavalnice namenjati vprašanjem, pripombam in potrebam najbolj neutrudnih študentov, kar jih pozna učiteljski poklic: brucem, ki so se namenili postati menedžerji.

Vseeno sem privolil. Nisem namreč videl nobene druge spodobne možnosti, vsaj ne v trenutku po tistem, ko sem se iskreno zahvalil za vse, s čimer me je oskrbel moj »izkoriščevalec trenutka«. Če bi me bil poprosil dan prej ali dan pozneje, bi ga lahko zavrnil in pojasnil, da prihajam k njim zato, da bi v miru pisal. A znotraj tega trenutka, ki mu je šel na roko, je bilo pač vse drugače.

Zaradi vsega, kar je bil voljan storiti meni na ljubo, nisem imel drugega izhoda, kot da rečem da. (Pravzaprav sem imel še srečo, da mož ni potreboval ledvice.) Tako je bilo neogibno, da rečem ja, kajti to je terjal trenutek. In drži: ko se je moj dopust, ki sem si ga priskrbel z izrecnim namenom, da napišem knjigo, iztekkel, knjige še vedno ni bilo. Družinski sočlani so bili razočarani, najbrž tudi kak urednik, pa tudi jaz osebno sem bil razočaran – nad samim sabo.

Vendar pa v tem zaporedju dogodkov vseeno vidim vsaj dve dobri plati. Prvič, šele pozneje se je nabrala kopica novih poučnih raziskav na področju prepričevalstva, in vse takšno sem lahko vključil v poznejše pisanje. In drugič, izjemno učinkoviti manever tega dekana sijajno ponazarja resničnost še ene pomembne trditve v moji knjigi: predpričevalska taktika sestoji iz ustvarjanja ugodnih priložnosti, a te ne trajajo dolgo. Prepričan sem, da bi bil zmožel zbrati dovolj moči in zavrniti prošnjo, če bi jo bil mož izrazil v posebnem, naslednjem klicu.



Najboljši trenutek. Na srečo poleg učinka marihuane obstajajo še mnogi drugi dejavniki, ki krepijo dovezetnost, če le uskladimo svoj nastop z njihovo navzočnostjo. *Doonesbury* © 2013. G. B. Trudeau. Ponatisnjeno z dovoljenjem Universal Uclick. Vse pravice pridržane.

Samo zaradi te zgolj trenutne dovezetnosti, ki jo predpričevalna dejanja često zbudijo v drugih, vpeljujem koncept *prednostnega momenta*. Pomen besede *prednost* je umljiv: izraža pač takšno ali drugačno prednost, ki smo je deležni. Zato pa je bolj kompleksna beseda *moment*, saj ima vsaj dva pomena. Najprej se nanaša na časovno kratkotrajnost: v našem primeru gre za pomežik priložnosti, ki sledi predpričevalnemu uvajalniku. Takrat ima tisto, kar predlagam, največjo moč. Drugi pomen pa