

BIBLIOTEKA „USPEH”

117



POHVALE ZA KNJIGU „*UTICAJ*”; NOVO I PROŠIRENO IZDANJE

„Kada bi mogla da se pročita samo jedna knjiga o tome kako biti efikasniji u poslovanju i životu, ja bih izabrala *Uticaoj*. Reč je o remek-delu koje je Čaldini nekako uspeo da učini još čudesnijim.”

— **KEJTI MILKMAN**, profesor na Poslovnoj školi Vorton, voditelj podkasta *Izborologija* i autor knjige „Kako se promeniti”.

„Fenomenalna knjiga! Bilo da težite tome da proširite prodaju, sklopite bolji dogovor ili da poboljšate svoje odnose sa drugima, *Uticaoj* nudi naučno proverena načela koja vam mogu promeniti život.

— **DANIJEL L. ŠAPIRO**, doktor nauka, osnivač i direktor Harvardskog međunarodnog programa za pregovaranje i autor knjige: „Pregovarati o nečemu o čemu se ne može pregovarati”.

„*Uticaoj* u potpunosti zaslužuje svoj status najbolje knjige o toj temi. Naučio sam veoma mnogo iz ovog revidiranog izdanja, a i vi ćete.”

— **TIM HARFORD**, autor knjige „The Data Detective” (SAD)/„How to Make The World Add Up” (UK)

„Pripremite se na to da ćete biti impresionirani. Bob Čaldini je autoritet u oblasti uticaja, dok je prva verzija ove knjige već postala klasik. Bilo da pokušavate da utičete na nekoga, ili da razumete kako drugi vrše uticaj na vas, ova knjiga će vam pokazati način za to.”

— **DŽONA BERGER**, profesor u Poslovnoj školi Vorton i autor knjiga „Zarazan: kako stvari postaju popularne” i „Katalizator”.

„Izuzetan trud i postignuće. *Utica*j ostaje briljantno napisan traktat o osnovnim načelima ljudskog ponašanja, uz pravovremeni dodatak još jednog novog načela.”

— **DŽEFRI FEFER**, nosilac Tomas D. Di II stipendije, profesor Organizacionog ponašanja na Poslovnoj školi Univerziteta Stanford i autor knjige „Moć; Zašto je neki ljudi poseduju a drugi ne”.

„*Utica*j je klasik u modernom poslovanju, koji je suštinski oblikovao oblasti marketinga i psihologije. Novo izdanje čini ovu briljantnu knjigu još boljom, uz moćne, nove uvide i primere”.

— **DORI KLARK**, profesor edukativnih programa za menadžere u Poslovnoj školi Fukua pri Univerzitetu Djuk, autorka knjige „Reinventing You”

„Novo izdanje knjige *Utica*j ravno je remek-delu. Ovo je vanvremensko ostvarenje, koje vredi odmah pročitati.”

— **DŽO POLIŠ**, osnivač kompanije *Genius Network*

„*Utica*j je obavezna lektira za svakoga ko želi da razume proces donošenja odluka. Jednostavno, to je osnovno štivo iz oblasti psihologije i biheviorističkih finansija.”

— **BERI RITHOLC**, predsednik i investicioni direktor kompanije *Ritholtz Wealth Management*

„Čaldini je učinio jedan klasik još boljim. Ovim osavremenjenim izdanjem, *Utica*j potvrđuje svoje mesto jedne od najvažnijih knjiga u poslednjih pedeset godina, na temu poslovanja i ponašanja. Novi dodaci su izvanredni.”

— **DANIJEL H. PINK**, autor knjiga „When”, „Drive” i „To Sell is Human”.

„*Uticaj* je jedina knjiga koju zadajem svojim studentima organizacionog ponašanja na Stanfordu tokom poslednjih dvadeset pet godina. Studenti je vole i, godinama kasnije, ushićeno pričaju o tome koliko im je bila od pomoći tokom njihovih karijera. Nova verzija je još korisnija i nijansiranija – čak i još zabavnija za čitanje.

— **ROBERT AJ. SATON**, profesor u Poslovnoj školi Univerziteta Stanford, i autor sedam knjiga, uključujući i bestselere na listi Njujork Tajmsa, „*The No Asshole Rule*” i „*Good Boss, Bad Boss*”.

„Kao i svi psiholozi koje poznajem (kao i hiljade drugih koji se pitaju kako svet funkcioniše), počela sam da učim o ubeđivanju uz knjigu *Uticaj* Boba Čaldinija. Ovo revidirano izdanje se tako značajno nadovezuje na izrabljeno prvo izdanje koje se nalazi odmah pored mog stola. Knjiga *Uticaj* će nastaviti da razjašnjava i inspiriše veštinu i nauku ubeđivanja u godinama koje slede”.

— **BETSI LEVI POLAK**, profesor psihologije i odnosa sa javnošću, zamenik direktora Centra za bihevioralnu nauku i društvenu politiku *Kahneman-Treisman*, pri Univerzitetu Princeton



UTICAJ

NOVO I PROŠIRENO IZDANJE

PSIHOLOGIJA UBEĐIVANJA

DR ROBERT ČALDINI

Finesa

Beograd, 2023.

Naslov originala
Influence: The Psychology of Persuasion, Revised Edition
Robert B. Cialdini

Published by arrangement with Harper Business,
an imprint of HarperCollins Publishers.

Izdavač

Finesa d.o.o. Beograd, Krunska 36
tel: +381112645122; +381646454859
www.finesa.edu.rs

Za izdavača
Lidija Maričić

Glavni urednik
Lidija Maričić

Urednik izdanja
Danica Banzić

Prevod
Danica Banzić

Lektura i korektura
Gordana Sajić Jovanović

Grafička priprema
iLearn d.o.o.

Dizajn korica
Ana Petričić

Štampa
F.U.K. Beograd

Tiraž: 1000

ISBN: 978-86-6303-072-5

Beograd, 2023.

*Za Hejli, koja me, svaki put kada je vidim,
sve više zadivljuje.*

*Za Dosona, koji me, svaki put kada ga vidim,
sve više uverava u to da će činiti velika dela.*

*Za Leju, koja me, svaki put kada je vidim,
čini još srećnijim čovekom.*



SADRŽAJ

Predgovor XIII

Uvod 1

Poglavlje 1: POLUGE UTICAJA: (Moć) instrumenti trgovanja 7

Poglavlje 2: RECIPROCITET: Stara izreka „Koliko daš, toliko i uzmeš” 29

Poglavlje 3: DOPADANJE: Ljubazni lopov 79

Poglavlje 4: DRUŠTVENA POTVRDA: Istina je u nama 133

Poglavlje 5: AUTORITET: Usmereno popuštanje 207

Poglavlje 6: RETKOST: Pravilo malog broja 249

Poglavlje 7: OBAVEZIVANJE I DOSLEDNOST: Bauci uma 299

Poglavlje 8: JEDINSTVO: „Mi” je zajedničko „Ja” 371

Poglavlje 9: TRENUTNI UTICAJ: Primitivna saglasnost za automatsko doba 443

Napomene i komentari 453

O autoru 485



PREDGOVOR

O D SAMOG POČETKA, knjiga *Uticaј* bila je namenjena savremenom čitaocu, i u skladu s tim, pokušao sam da je napišem u neakademskom, konverzacionom stilu.

Priznajem da sam to činio sa izvesnom strepnjom, strahujući da će moje kolege naučnici okarakterisati ovu knjigu kao neki oblik „popularne”, ili „pop” psihologije. Bio sam zabrinut zbog toga što, kao što je profesor prava Džeјms Boјl, primetio: „Ne možete reći da ste čuli istinsku snishodljivost sve dok ne čujete učenjake koji izgovaraju reč 'popularizator'”. Zbog toga se, u vreme pisanja prvog izdanja *Uticaјa*, većina mojih kolega, socijalnih psihologa nije osećala sigurno, u profesionalnom smislu, kada je bila reč o pisanju za publiku koja nije iz naučnih krugova. Štaviše, da je socijalna psihologija biznis, bila bi poznata po tome što ima izvrsne odseke za istraživanje i razvoj, ali ne i špeditersko odeljenje.

Nismo slali svoje radove, osim jedni drugima, u formi članaka u akademskim žurnalima, na koje niko drugi verovatno neće ni naići, a kamoli ih upotrebiti.

Srećom, iako sam rešio da insistiram na stilu popularnih štiva, nijedan moj strah se nije ostvario, budući da *Uticaј* nije bio primljen s omalovažavanjem, kao delo zasnovano na popularnoj psihologiji.¹ Shodno tome, u narednim verzijama, uključujući i ovu sadašnjju, biće zadržan konverzacioni stil. Naravno, što je još važnije, u ovom izdanju za svoje iskaze, preporuke i zaključke navodim i dokaze izvedene na osnovu istraživanja. Iako su zaključci iz *Uticaјa* rasvetljeni i potkrepljeni posred-

stvom instrumenata kao što su intervjui, citati i sistematična lična zapažanja, ti zaključci su, bez izuzetaka, zasnovani na pravilno sprovedenim psihološkim istraživanjima.

KOMENTAR O OVOM IZDANJU *UTICAJA*

Za mene je oblikovanje aktuelnog izdanja *Uticaja* bilo izazov. S jedne strane, prisećajući se aksioma „Ne popravljaj ono što nije pokvareno”, nisam bio voljan da izvršim veliki hirurški rekonstruktivni zahvat. Uostalom, prethodne verzije knjige bile su prodate u više primeraka no što sam, pri zdravom razumu, mogao i da pomislim, i u mnogobrojnim izdanjima, prevedenim na četrdeset četiri jezika. Kada je reč o poslednjem navodu, moja koleginica iz Poljske, profesorka Vilhelmina Vozinska, dala je afirmišući, (iako otrežnjujući) komentar o priznatoj vrednosti moje knjige. Rekla je, „Znaš, Roberte, tvoja knjiga je toliko popularna u Poljskoj da moji studenti misle da si mrtav”.

S druge strane, u skladu sa citatom koji je bio omiljen mom dedi sa Sicilije: „Ukoliko želite da stvari ostanu onakve kakve jesu, te stvari će morati da se promene”, došao je trenutak da se sprovedu odgovarajuća poboljšanja.² Prošlo je izvesno vreme od poslednjeg izdanja *Uticaja*, i u međuvremenu je došlo do promena koje zaslužuju svoje mesto u ovom novom izdanju. Kao prvo, mnogo više nego ranije znamo o procesu uticanja. Proučavanje procesa ubeđivanja, usaglašavanja i promena je napredovalo, tako da su stranice koje slede prilagođene oslikavanju tog progresu. Pored sveobuhvatnog ažuriranja materijala, posvetio sam više pažnje usavršavanju oblasti koja se bavi ulogom u svakodnevnoj interakciji ljudi – kako proces vršenja uticaja deluje u realnom okruženju, umesto u kontekstu laboratorijskih okvira. U vezi s tim, takođe sam, podstaknut reakcijama čitalaca prethodnog izdanja, nadogrudio jednu osobenost knjige. Reč je o navođenju iskustava pojedinaca koji su pročitali *Uticaaj*, prepoznali kako su pojedini principi funkcionisali kod (ili za) njih u određenom trenutku, i pisali mi izveštaje, opisujući taj događaj. Ti opisi, koji se pojavljuju u „izveštajima čitalaca” u svakom poglavlju, ilustruju koliko lako i često možemo postati žrtve procesa uticanja u svakodnevnom životu. Ima mnogo novih priča iz prve ruke o tome kako se principi iz ove knjige primenjuju u uobičajenim profesionalnim i lič-

nim situacijama. Želim da se zahvalim sledećim pojedincima koji su – ili direktno, ili posredstvom svojih instruktora – doprineli *Izveštajima čitalaca*, iskorišćenim u prethodnim izdanjima: Pet Bobs, Hartnatu Boku, Eni Karto, Majklu Konroju, Vilijamu Kuperu, Ališi Fridman, Vilijamu Gracijanu, Džonatanu Harisu, Marku Hejstingsu, Endajehu Kendi, Karen Klover, Danuti Lubnickoj, Džejsmu Majklsu, Stivenu Mojsiju, Kejti Miler, Polu Nejlu, Danu Norisu, Semu Omaru, Alanu Dž. Rezniku, Derilu Reclafu, Džefriju Rozenbergeru, Joani Spihali, Robertu Stautu, Danu Sviftu i Karli Vasks.

Posebnu zahvalnost dugujem onima koji su mi obezbedili nove izveštaje čitalaca za ovo izdanje: Lori Klark, Džejku Epsu, Huanu Gomezu, Filipu Džonstonu, Paoli, Džou Sent Džonu, Kerol Tomas, Jensu Traboltu, Lukasu Vajmanu, Ani Vroblevski i Agrimi Jadaf. Takođe bih želeo da pozovem čitaoce da doprinesu sličnim izveštajima u cilju potencijalnog objavljivanja u nekom od narednih izdanja. Možete mi ih poslati na adresu: **ReadersReports@InfluenceAtWork.com**. Konačno, više relevantnih informacija o „Uticaju” možete dobiti na adresi: **www.InfluenceAtWork.com**.

Pored izmena ranijih karakteristika knjige, u ovom izdanju se po prvi put pojavljuju tri elementa. Jedan istražuje primene dokazanih taktika vršenja uticaja u društvu, u okviru aktivnosti koje se obavljaju preko interneta. Jasno je da su društveni mediji i sajtovi za elektronsko trgovanje prihvatili lekcije o nauci ubeđivanja. U skladu s tim, sada svako poglavlje obuhvata, u specijalno dizajniranim e-boksovima, ilustracije o tome kako je postignuta ta migracija u oblasti savremenih tehnologija. Drugo novo obeležje jeste poboljšano korišćenje napomena na kraju poglavlja, kao mesta gde čitaoci mogu da pronađu citate za istraživanja opisana u tekstu, kao i opise i citate iz srodnih radova.

Napomene na kraju poglavlja nam sada omogućavaju sveobuhvatniji narativniji prikaz tema koje nam predstoje. Konačno, i što je najznačajnije, dodao sam knjizi sedmi univerzalni princip društvenog uticaja – princip jedinstva. U poglavlju posvećenom principu jedinstva, opisujem kako pojedinci koji mogu biti ubeđeni u to da njihov sagovornik deli značajan lični ili društveni identitet, postaju znatno podložniji ubeđljivim zahtevima sagovornika.



UVOD

SADA TO MOGU SLOBODNO DA PRIZNAM. Čitavog svog života bio sam žrtva. Od vremena do kog dosežu moja sećanja, bio sam laka meta za ubeđivanja trgovačkih putnika, prikupljača dobrotvornih priloga i raznih vrsta špekulanata. Zapravo, samo neki od njih su imali nečasne pobude. Drugi – predstavnici određenih dobrotvornih institucija, na primer, imali su najbolje namere. Nije važno. Lično sam bivao uznemiren učestalošću situacija u kojima bih uvek završio sa pretplatama na neželjene časopise, ili kartama za bal komunalnih radnika.

Verovatno je taj dugogodišnji status naivčine uticao na moje interesovanje za proučavanjem procesa ubeđivanja; jednostavno, koji su to faktori koji utiču na jednu osobu da kaže „da” drugoj osobi? I u kojim tehnikama se najdelotvornije koriste ti faktori kako bi se postigla takva ubedljivost? Pitao sam se zašto će neki zahtev iskazan na određeni način da bude odbijen, dok će zahtev u vezi sa istom uslugom, formulisan na malo drugačiji način, biti uspešno prihvaćen.

Tako sam, u ulozi eksperimentalnog socijalnog psihologa, počeo da istražujem psihologiju ubeđivanja. Isprva je to istraživanje imalo oblik eksperimenata izvođenih, uglavnom, u mojoj laboratoriji i na mojim studentima sa fakulteta. Želeo sam da otkrijem koji su to psihološki principi koji utiču na sklonost da se ispuni zahtev. U ovom trenutku, psiholozi poprilično znaju o tim principima – kakvi su i kako funkcionišu. Okarakterisao sam te principe kao poluge ili sredstva uticaja i u ovoj knjizi ću obraditi neke od najvažnijih.

Ipak sam, nakon izvesnog vremena, počeo da shvatam da eksperimentalni rad, iako neophodan, nije dovoljan. Nije mi dozvoljavao da donesem sud o važnosti tih principa u svetu izvan zgrade i kampusa Fakulteta za psihologiju, gde sam vršio eksperimente.

Postalo mi je jasno da će, ako nameravam u potpunosti da razumem psihologiju ubeđivanja, biti potrebno da proširim opseg svog istraživanja. Morao bih da potražim stručnjake iz oblasti ubeđivanja – ljude koji su na meni koristili te principe čitavog mog života. Oni znaju šta funkcioniše, a šta ne; zakon o opstanku najsposobnijih potkrepljuje tu ideju. Njihov posao je da nas nateraju da uslišimo njihove zahteve i od toga zavisi njihova egzistencija. Oni koji ne znaju kako da navedu ljude da kažu „da”, ubrzo posustaju; oni koji to znaju, ostaju i napreduju.

Svakako, stručnjaci za ubeđivanje nisu jedini koji poseduju znanje o tim principima i koji ih koriste zarad ostvarivanja svojih ciljeva. Svi mi ih koristimo i postajemo, do određenog stepena, njihove žrtve u svakodnevnim interakcijama sa našim susedima, prijateljima, ljubavnicima i porodicom. Međutim, oni koji primenjuju princip ubeđivanja, poseduju mnogo više od površnog i amaterskog razumevanja onoga što funkcioniše, nego što mi ostali možemo da razumemo. Razmišljajući o tome, shvatio sam da oni predstavljaju najbogatiji izvor informacija o ubeđivanju do koga mogu da dođem. Potom sam tokom skoro tri godine, kombinovao svoje eksperimentalne studije sa nesumnjivo zabavnijim programom; sistematično sam uranjao u svet stručnjaka za oblast ubeđivanja – prodavaca, prikupljača sredstava, oglašivača, regrutera, i drugih.

Cilj mi je bio da iznutra posmatram najčešće i najdelotvornije tehnike i strategije koje koristi najraznovrsniji široki spektar profesionalaca za oblast ubeđivanja. Taj program posmatranja je ponekad imao formu intervjua sa samim stručnjacima, a ponekad sa prirodnim neprijateljima nekih od tih stručnjaka (na primer, sa policajcima iz odeljenja za prevare, istraživačkim novinarima, agencijama za zaštitu potrošača). Ponekad je uključivao intenzivno istraživanje pisanog materijala kojim su tehnike ubeđivanja prenošene sa jedne generacije na drugu – kao što su priručnici za prodaju i slični spisi. Najčešće pak imao je oblik posmatranja učesnika – reč je o pristupu istraživanju u kojem istraživač postaje svojevrsni špijun. Prikrivenog identiteta i namera, istraživač se

infiltrira u okruženje koje ga zanima i postaje punopravni učesnik u grupi koja će biti predmet istraživanja. Shodno tome, kada sam želeo da učim o taktikama ubeđivanja u organizacijama za prodaju časopisa (ili usisivača, fotografija portreta ili zdravih dodataka ishrani), javio bih se na neki oglas za pripravnika u prodaji i zamolio ih da me poduče svojim metodama. Koristeći slične, ali ne i identične pristupe, mogao sam da prodrem u oblast oglašavanja, odnosa s javnošću i agencija za prikupljanje sredstava, kako bih proučio njihove tehnike. Dakle, veći deo dokaza prikazanih u ovoj knjizi proizlazi iz mog ličnog iskustva, do koga sam došao predstavljajući se kao stručnjak za problematiku ubeđivanja, ili kao ambiciozni profesionalac u mnogobrojnim, različitim organizacijama posvećenim tome da od nas izmame saglasnost.

Jedan aspekt onoga što sam naučio u tom trogodišnjem periodu posmatranja učesnika bio je posebno koristan. Iako postoje hiljade različitih taktika koje stručnjaci koji se bave ubeđivanjem primenjuju kako bi od drugih dobili potvrđan odgovor, većina spada u sedam osnovnih kategorija. Svakom od ovih kategorija upravlja osnovni psihološki princip koji usmerava ljudsko ponašanje, dajući na taj način moć tim taktikama. Ova knjiga je organizovana oko tih sedam principa, tako što je svaki od njih obrađen u jednom poglavlju. Ti principi – reciprocitet, naklonost, društvena potvrda, autoritet, retkost, posvećenost i doslednost, i jedinstvo – razmotreni su kako u smislu njihove funkcije u društvu, tako i u smislu načina na koji njihovu ogromnu snagu može da primeni stručnjak za ubeđivanje, spretno ih ugrađujući u svoje zahteve za kupovinu, donacije, ustupke, glasove, ili pristanak.¹

Svaki princip je proučen u pogledu njegove sposobnosti da kod ljudi izazove posebnu vrstu automatske, nesvesne saglasnosti: spremnost da kažu „da” bez prethodnog razmišljanja. Dokazi upućuju na to da će sve ubrzaniji tempo savremenog života i navala informacija učiniti da ovaj oblik nepromišljene popustljivosti bude sve rasprostranjeniji u budućnosti. Stoga će za društvo u celini biti sve važnije da razume kako i zašto deluje automatski uticaj.

I za kraj, u ovom izdanju poglavlja sam rasporedio tako da se uklapaju u uvide mog kolege dr Gregorija Niderta o načinu na koji su određeni principi korisniji od drugih, a u zavisnosti od toga koji ubedljivi cilj

govornik želi da postigne nekom porukom. Naravno, svaka osoba koja želi da bude uticajna, želi da postigne neku promenu kod drugih ljudi; ali, prema „Modelu suštinskih motiva društvenog uticaja” dr Niderta, primarni cilj komunikatora u određenom trenutku utiče na to kojim će principima on dati prioritet. Na primer, u tom modelu se iznosi tvrdnja da jedan od glavnih motiva (ciljeva) ubeđivača uključuje *negovanje pozitivnog odnosa*. U istraživanjima se pokazuje da je veća verovatnoća da će poruke imati uspeha ukoliko se pre toga osobe koje ih primaju, nagnaju da gaje pozitivna osećanja prema prenosiocu poruke. Čini se da su tri od tih sedam principa uticaja – reciprocitet, dopadanje i jedinstvo – naročito važni za taj zadatak.

Možda u drugim situacijama, kada je dobar odnos već uspostavljen, prioritet može biti *redukovanje neizvesnosti*. Na kraju krajeva, pozitivan odnos sa komunikatorom ne znači nužno da će primaoci poruke biti ubeđeni. Pre nego što će, verovatno, promeniti mišljenje, ljudi žele da budu sigurni da je bilo koja odluka koju su podstaknuti da donesu, mudra. Pod takvim okolnostima, u skladu sa datim modelom, nikada ne bi trebalo zanemariti principe društvene potvrde i autoriteta – zato što potvrda da je izbor dobro prihvaćen od kolega ili stručnjaka čini taj izbor zaista razboritim.

Međutim, čak i kada je uzajamni pozitivni odnos uspostavljen i kada je neizvesnost redukovana, preostali cilj mora da bude postignut kako bi se povećala verovatnoća promene ponašanja. U takvoj situaciji, cilj *motivacionog poduhvata* postaje glavni cilj. To znači da mi omiljeni prijatelj može pružiti dovoljan dokaz da gotovo svi veruju u to da su svakodnevne vežbe korisne i da vodeći medicinski stručnjaci u velikoj meri podržavaju njihovu dobrobit za zdravlje, ali taj dokaz može biti nedovoljan da me nagna da se posvetim tome.

Mom prijatelju bi koristilo da uvrsti u bilo koju svoju molbu principe doslednosti i retkosti. Mogao bi to da učini tako što bi me podsetio, na primer, na ono što sam izneo u javnosti o značaju mog zdravlja (doslednost) i o jedinstvenom užitku koji bih propustio ukoliko ga ne bih doživeo (retkost). To je poruka koja bi me najverovatnije pokrenula od puke odluke da delujem do preuzimanja koraka baziranih na toj odluci. Shodno tome, reč je o poruci sa najvećim izgledima da me izjutra