

PASAULINIS  
BESTSELERIS.  
PARDUOTA DAUGIAU  
KAIP 2 MILIJONAI  
KNYGŲ

ROBERT B.  
CIALDINI

# ITAKOS ' GALIA

KAIP  
PASIEKTI  
SAVO  
TIKSLUS

2 skyrius

## GRĮŽTAMUMAS

Duokite, imkite.... ir imkite

*Atiduokite visas skolas, tarsi sąskaitas jums būtų išrašęs Dievas.*

RALPH WALDO EMERSON

**P**RIEŠ KELETĄ METŲ VIENO UNIVERSITETO PROFESORIUS atliko nedidelį eksperimentą. Jis išsiuntė kalėdinius atvirukus tam tikram skaičiui visiškai jam nepažįstamų žmonių. Ir, žinoma, tikėjosi, kad žmonės kaip nors sureaguos, tačiau jų atsakas jį apstulbino – profesoriaus namus užplūdo atvirukai nuo tų, kurie jo niekada nebuvo nei sutikę, nei ką nors apie jį girdėję. Daugelis tų žmonių net nesiteiravo, kas tas nežinomas siuntėjas. Jie gavo jo atviruką su sveikinimais – *click-whirr* – ir automatiškai nusiuntė atviruką jam. Eksperimentas nedidelis, tačiau parodo, kaip veikia vienas galingiausių įtakos ginklų – grįžtamumo taisyklė<sup>1</sup>. Ji sako, kad mes turime atsilyginti už tai, ką mums suteikė kitas asmuo. Jei moteris mums padaro kokią paslaugą, ir mes jai turėtume padaryti; jei vyras mums atsiunčia gimtadienio dovaną, ir mes turėtume ką nors jam padovanoti; jei pora pakviečia mus į savo rengiamą vakarėlį, mes taip pat tu-

rétume juos pakviesti į savąjį. Pagal šią taisyklę mes esame įpareigoti kada nors atsilyginti už paslaugas, dovanas, kvietimus ir panašiai. Gavus ką nors iš minėtų dalykų, jaustis skolingam taip įprasta, kad frazė *much obliged* – „labai įsipareigoju“ tapo *thank you* – „ačiū“ sinonimu ne tik anglų, bet ir kitose kalbose.

Įspūdingas grįžtamumo taisyklės ir įsipareigojimo jausmo aspektas yra tas, kad šie reiškiniai tarp žmonių taip paplitę, jog po intensyvaus tyrimo sociologai, tokie kaip Alvinas Gouldneris, pareiškė, kad nėra visuomenės, kuriai ši taisyklė nebūtų būdinga.<sup>2</sup> Ir kiekvienoje visuomenėje egzistuoja kokios nors mainų forma. Gali būti, kad iš grįžtamumo taisyklės kilęs paprotys būtinai atsidėkoti yra unikalus žmonių kultūros bruožas. Garsus archeologas Richardas Leakey grįžtamumo sistemą, skiriančią mus nuo gyvūnų, aiškina taip: „Esame žmonės, nes mūsų protėviai išmoko dalytis maistu ir įgūdžiais per garbingą įsipareigojimo tinklą.“<sup>3</sup> Kultūrinės antropologijos specialistai Lionelis Tigeris ir Robinas Foxas šį „dėkingumo tinklą“ suvokia kaip unikalų adaptacinį žmonių mechanizmą, leidžiantį pasidalyti darbus, keistis įvairiomis prekėmis bei paslaugomis (ir iškilti savo srities specialistams) ir sukurti žmonių tarpusavio priklausomybę, kuri suburia juos į itin našiai dirbančias grupes.“<sup>4</sup>

Įsipareigojimo jausmas paremtas orientacija į ateitį, kuri lemia visuomenės pažangą, aprašytą Tigerio ir Foxo. Visų žmonių dalijimasis ištekliais ir įsipareigojimo, kurį reikės įvykdyti ateityje, jausmas tapo žmogaus socialinės evoliucijos skiriamuoju požymiu, kad vienas žmogus gali suteikti kitam ko nors (pavyzdžiui, maisto, jėgų, globą) ir būti tikras, jog to nepraras. Pirmą kartą evoliucijos istorijoje vienas individas galėjo kitam suteikti kokių nors išteklių, fiziškai jų neatiduodamas. Rezultatas – natūralios tarpusavio konkurencijos mažėjimas, kuris turėjo prasidėti vienam žmogui suteikus savo išteklių kitam. Sudėtingos ir įmantrios dovanų davimo, pagalbos, gynybos ir

prekybos sistemos davė didžiulę naudą jas įdiegusioms visuomenėms. Nenuostabu, kad grįžtamumo taisykle, taip įaugusia į mūsų kultūrą, smarkiai persmelktas socializacijos procesas, kurį išgyvename mes visi.

Geriausias pavyzdys, kaip toli įsipareigojimo atsilyginti jausmas gali paplisti, yra stulbinanti istorija apie 1985-aisiais Meksikos suteiktą penkių tūkstančių dolerių pagalbą Etiopijai. Tais metais Etiopiją drąsiai buvo galima pavadinti labiausiai nuallinta ir skurdžiausia šalimi pasaulyje. Šalies ekonomika buvo žlugusi, trūko maisto dėl kelerius metus trukusios sausros ir pilietinio karo. Nuo ligų ir bado mirė tūkstančiai gyventojų. Taigi nenuostabu, kad Meksika tai vargingai šaliai nusiuntė penkis tūkstančius dolerių. Tačiau ir dabar prisimenu, kad man atvipo žandikaulis, kai viename laikraštyje perskaičiau, jog pinigai buvo gražinti Meksikai. Tai padaryti nutarė Etiopijos Raudonojo Kryžiaus darbuotojai, norėdami padėti žmonėms, nukentėjusiems tais metais nuo Meksiką krėtusio žemės drebėjimo.

Tokia jau mano asmeninė tragedija ir profesinis palaiminimas – kai mane suglumina žmonių elgesys, jaučiu turįs tai išnagrinėti išsamiau. Tuo atveju aš sugebėjau išsiaiškinti kitas tos istorijos aplinkybes. Vienas žurnalistas, kurį, kaip ir mane, suglumino Etiopijos poelgis, nusiuntė paklausimą. Atsakymas, kurį gavo, iškalbingai patvirtino grįžtamumo taisyklę: etiopai, nepaisydami jų šalį ištikusią baisyų nelaimių, gražino pinigus, nes 1935-aisiais Meksika buvo nusiuntusi pagalbą Etiopijai, kai į šią šalį įsiveržė Italijos kariuomenė. Tai sužinojęs nesuglumau ir pajutau pagarbą. Būtinybė atsidėkoti įveikė kultūrinius skirtumus, didžiulį atstumą, badą ir žmonių norą žiūrėti savų interesų. Trumpai tariant, praėjus pusei amžiaus įsipareigojimo jausmas nugalėjo visas kitas jėgas.

Nesuklysiu pasakęs, jog visuomenė iš grįžtamumo taisyklės gauna tikrai daug naudos, todėl pasirūpina, kad visi jos nariai

ją išisąmonintų ir ja tikėtų. Mes visi išmokyti gyventi pagal šią taisyklę ir žinome, kas laukia tų, kurie jos nesilaiko. Tokie žmonės vadinami negatyviais žodžiais – veltėdis, nedėkingasis, piktybiškas skolininkas. Tie, kurie tik ima ir nieko neduoda, yra nemėgstami, todėl mes dažnai darome viską, kad tik nebūtume laikomi tokiais, ir taip leidžiame pasipelnyti žmonėms, kuriems naudinga tai, jog jaučiamės skolingi.

Norėdami suvokti, kaip naudojamosi grįžtamumo taisykle siekiant padaryti įtaką (ši taisyklė ir yra įtakos ginklas), aptarime eksperimentą, atliktą Kornelio universiteto profesoriaus Denniso Regano.<sup>5</sup> Du vertintojai vertino piešinių kokybę – atliko meno kūrinių vertinimą. Antrasis – pavadinkime jį Joe – iš tiesų buvo daktaro Regano asistentas. Tyrimas buvo atliekamas esant dviem skirtingoms sąlygoms. Kai kada Joe neprašomas padarydavo tiriamajam paslaugą – per trumpas poilsio pertraukėles porai minučių išeidavo iš kabineto, sugrįždavo nešinas dviem buteliukais kokakolos ir sakydavo: „Paklausiau jo (profesoriaus), ar galiu atsigerti kokakolos, jis leido. Nupirkau buteliuką ir tau.“ Kitais kartais asistentas po pertraukos grįždavo tuščiomis. Visa kita jis darė taip pat, kaip ir tiriamasis.

Kai visi piešiniai būdavo įvertinami ir mokslininkas tuoj pat išeidavo iš kambario, Joe paprašydavo tiriamojo padaryti paslaugą jam. Jis pasakydavo, kad parduoda loterijos laimėti automobilį bilietus ir jei parduos daugiausia bilietų, gaus penkiasdešimt dolerių. Joe paprašydavo tiriamojo nupirkti dalį bilietų po penkiasdešimt centų: „Kiekvienas bilietas priartins mane prie laimėjimo, kuo daugiau parduosiu, tuo geriau.“ Pagrindinis atradimas susijęs su tuo, kiek bilietų iš Joe bus nupirkti esant dviem skirtingoms sąlygoms. Žinoma, Joe lengviau sekėsi parduoti bilietus tiems tiriamiesiems, kuriems jis buvo padaręs paslaugą. Jausdamiesi skolingi, tie žmonės bilietų nupirko dukart daugiau nei tie, kuriems nebuvo padaryta paslauga. Re-

gano tyrimas, nors gana paprastai iliustruoja, kaip veikia grįžtamumo taisyklė, atskleidžia keletą svarbių taisyklės aspektų. Plačiau juos panagrinėję suprasime, kaip pelningai pasinaudoti taisykle.

### **Grįžtamumo taisyklė veikia stipriau nei kitos**

Viena priežasčių, dėl kurių grįžtamumo taisyklė gali būti veiksminga norint gauti kito asmens sutikimą, yra jos galia. Šios taisyklės didžiulė galia dažnai priverčia žmogų sutikti išpildyti prašymą, kuris tikrai nebūtų išpildytas, jeigu ne nenoras jaustis skolingiems. Kaip ši taisyklė nusveria įtaką kitų veiksmų, nuo kurių priklauso, ar prašymas bus išpildytas, parodo antrasis Regano eksperimento atvejis. Mokslininkas domėjosi ne tik grįžtamumo taisyklės poveikumu, bet ir kaip prašymų išpildymas susijęs su tuo, ar prašytojas mums patinka. Kad sužinotų, kiek loterijos bilietų Joe pavyko parduoti atsižvelgiant į tai, ar tiriamiesiems jis patiko, ar ne, Reganas jiems išdalijo klausimynus. Tuomet palygino, kiek bilietų nupirko tie, kuriems Joe patiko, ir tie, kuriems nepatiko. Daugiau bilietų įsigijo jaučiantys Joe simpatiją. Tai niekam nesukėlė nuostabos – juk tikriausiai daugelis mūsų pagalvotume, kad žmonės mieliau padaro paslaugą tiems, kurie patinka.

Tačiau išaiškėjo įdomus dalykas – ryšį tarp mėgstamumo ir sutikimo išpildyti prašymą visiškai tai, kad Joe panaikino tyrimo dalyviams buvo atnešęs kokakolos. Tiems, kuriems jis davė gėrimo, nebuvo skirtumo, patinka jis ar ne, – žmonės tiesiog jautė pareigą atsilyginti ir tai padarė. Net ir tie, kuriems Joe nepatiko, gavę kokakolos nupirko lygiai tiek pat loterijos bilietų, kaip ir tie, kuriems jis patiko. Grįžtamumo taisyklė tokia galinaga, kad nusvėrė kito veiksmo – mėgstamumo – įtaką, taip pat lemiančią sprendimą sutikti išpildyti prašymą.

Pagalvokite, kaip mes jai pasiduodame. Žmonės, kurie paprastai mus erzina – įkyrūs ar nepageidaujami prekybos agentai, sunkaus būdo pažįstami, visokių neaiškių ar mažai kam žinomų organizacijų atstovai, – gali paskatinti mus atlikti tai, ko jie nori, jei prieš pateikdami prašymą padarys mums kokią nedidelę paslaugą. Panagrinėkime pavyzdį, kuris šiais laikais daugeliui mūsų žinomas. Krišnaitų religinė sekta, prieš kelis šimtmečius atsiradusi Indijos Kalkutos mieste, išpopuliarėjo tik apie 1970-uosius. Tada ne tik išaugo narių skaičius, bet ir sektos turtai. Juos ji susikrovė įvairiais būdais, iš kurių dažniausias ir žinomiausias – praeivių prašymas paremti. Pirmaisiais metais, kai sekta ėmė populiarėti JAV, prašymas paremti buvo pateiktas taip, kad to neužmiršo nė vienas, kas tai matė. Būriai Krišnos garbintojų, dauguma skustomis galvomis, apsilikę palaikiais drabužiais, apsvynioję kojas, apsikarstę karoliukais ir varpeliais, prašinėdami sušelpiti pagrindinėje miesto gatvėje vienu balsu skandavo ir šokinėjo.

Šis būdas puikiai tiko norint atkreipti dėmesį, bet susirinkti pinigų nelabai padėjo. Vidutinis statistinis amerikietis laikė krišnaitus mažų mažiausiai keistuoliais ir neturėjo noro jų remti. Sektantai susidūrė su didele viešųjų ryšių problema. Žmonėms nepatiko pinigų prašinėjančių sektantų išvaizda, apranga ar elgesys. Jei sekta būtų buvusi komercinė įmonė, sprendimas būtų buvęs paprastas – pakeisti tai, kas žmonėms nepatinka. Tačiau krišnaitai – religinė organizacija, tad jos narių išvaizdą, aprangą ir elgesį reguliuoja tam tikros dogmos. Kadangi keisti religinių nuostatų vien dėl pasauliečių nuomonės nevalia, krišnaitų vadovybė susidūrė su rimta dilema: viena vertus, tikėjimas, apranga ir šukuosenos turėjo religinę reikšmę, kita vertus, Amerikos visuomenės požiūris į visa tai buvo neigiamas, ir tai kėlė pavojų sektos finansinei padėčiai. Tad ką krišnaitai turėjo daryti?



2 . 1 P A V .

### Tada ir dabar

*Septintajame dešimtmetyje ir aštuntojo pradžioje (kairėje) krišnaitai kur kas labiau nei dabar (dešinėje) stengdavosi išsiskirti iš minios.*

*Pastebėkite, jog šių dienų krišnaitė nešiojasi kelioninį krepšį, kad būtų lengviau paveikti oro uosto keleivius, tokius kaip šis aiškiai nepatenkintas vyras.*

(NUOTRAUKOS: KAIRĖJE – UPI, DEŠINĖJE – HARRY GOODMANO  
IŠ THE WASHINGTON STAR)

Jų sprendimas buvo genialus. Naujas veikimo būdas leido nebepaisyti žmonių, kurių prašoma paaukoti pinigų, požiūrio į sektą. Krišnaitai pradėjo naudotis grįžtamumo taisykle, kuri, kaip jau atskleidė Regano eksperimentas, neretai atsveria neigiamą požiūrį į prašytoją. Jie ir dabar kalbina praeivius viešose vietose, kur daug žmonių (labai dažnai – oro uostuose), tačiau, prieš prašydami sušelpiti, įteikia žmogui „dovaną“ (dažniausiai šventraštį „Bhagavadgytą“, organizacijos leidžiamą žurnalą *Back to the Godhead* arba gėlę, kuri ypač paveiki. Netikėtai išspraudus gėlę to nesitikėjusiam praeiviui į ranką ar prisegus prie striukės, joku būdu neleidžiama jos grąžinti, net



jei jis tvirtina jos nenorintis. „Ne, tai mūsų dovana tau“, – sako krišnaitas, nepriimdamas gėlės atgal. Tik kai jau pasinaudoja grįžtamumo taisykle, jis paprašo paaukoti pinigų. Ši strategija Hare Krišna sektai davė didžiulę naudą – buvo surinkta itin daug lėšų finansuoti šventykloms, įmonėms, namams ir kitam turtui JAV – 321-am filialui.

Beje, laikui bėgant krišnaitams tapo sunkiau taikyti grįžtamumo taisyklę, bet ne dėl to, kad jos poveikumas būtų su-  
menkęs, o todėl, kad žmonės išmoko nesileisti paveikiami. Oro uostų ir traukinių stočių keleiviai dabar atsargesni ir ven-  
gia susidurti su mantijomis apsigobusiais sektantais, stengiasi juos aplenkti ar iš anksto pasiruošia nepriimti dovanų. Sektos vadovai narius, kad neatrodytų įtartini, paragino vilkėti šiuo-  
laikiškus drabužius ir šukuosenomis neišsiskirti iš minios (kai kurie net nešiojasi kuprines ar lagaminus), bet net tai ne ką tepadėjo, nes pernelyg daug žmonių dabar žino apie „dovanų“ brukimą. Be to, oro uostų administracija dažnai aiškina kelei-  
viams, kas yra krišnaitai ir kokie jų tikslai. Dabar tam tikrose oro uostų vietose krišnaitams draudžiama rinkti pinigus, yra iškabinti perspėjimai ir ženklai. Ši istorija iliustruoja tai, kad mes verčiau vengsime krišnaitų, nei atvirai pasipriešinsime jų siekiui pasinaudoti grįžtamumo taisykle. Ji pernelyg galinga ir socialiai naudinga, kad mums norėtusi ją pažeisti.

Politika – kita sritis, atskleidžianti, kaip veikia grįžtamumo taisyklė. Ja paremtomis gudrybėmis naudojasi visų lygmenų valdžia:

- Aukščiausio lygmens politikai teikia vienas kitam para-  
mą, ir pasikeitimas paslaugomis padaro juos partneriais. Kurio nors politiko balsavimas už konkretų įstatymo projektą dažnai būna niekuo nepaaiškinamas – tiesiog „paslauga už paslaugą“. Politologus apstulbino, kad pir-



2.2 PAV.

**Kriss Krišna**

*Šie krišnaitai, kurie užsimaskavo Kalėdų Senelio drabužiais ir naudojami grįžtamumo taisykle, areštuojami už pinigų rinkimą be leidimo – pirma išsiūlydavo atėjusiems žmonėms pirkti saldainių, o paskui prašydavo paremti.*

(NUOTRAUKA – WIDE WORLD)

maisiais Lyndono Johnsono prezidentavimo metais Kongresas patvirtino daugybę jo projektų. Už projektus balsavo net tie Kongreso nariai, kurie į juos žiūrėjo skeptiškai. Atlikę išsamų tyrimą, politologai nustatė, kad Johnsono sėkmę lėmė ne jo politiniai sugebėjimai, o tai, kad

jis per ilgametę karjerą Senate ir Baltuosiuose rūmuose įstatymų leidėjams buvo padaręs daug įvairių paslaugų, todėl tapęs prezidentu per trumpą laiką sugebėjo išleisti daug įstatymų. Įdomu, kad grįžtamumo taisyklė nulėmė ir tai, jog Jimmy Carterio projektų Kongresas nepatvirtino, nors ir Parlamente, ir Senate buvo demokratų dauguma. Carteris atėjo į valdžią nebūdamas Kongreso narys. Kalbėdamas mėgdavo pabrėžti, kad yra kilęs ne iš Vašingtono, ir teigė niekam už nieką nesąs skolingas. Politinę jo nesėkmę lėmė tai, kad ir jam niekas už nieką nebuvo skolingas.

- Visi puikiai žinome, kaip grįžtamumo taisyklė atsispindi vidurinio valdžios lygmens reikaluose: tai įmonių atstovų ir paprastų žmonių polinkis dovanoti dovanas, teikti paslaugas teisėjams, įstatymų leidėjams ir visa tai apribota taisyklėmis. Net legalus partijų rėmimas dažnai slepia siekį remti konkretų kandidatą. Pakanka tik žvilgtelėti į sąrašą įmonių bei organizacijų, remiančių dviejų iškiliausių kandidatų rinkimų kampanijas. Tiems, kurie tuo netiki ir nori tiesioginių įrodymų, jog egzistuoja „paslauga už paslaugą“, pateikiu frazę, ištartą Charleso H. Keatingo Jaunesniojo, vėliau nuteisto už valstybės pinigų pasisavinimą ir paskolų švaistymą. Atsakydamas į klausimą, ar yra ryšys tarp jo suteiktos 1,3 milijono dolerių paramos penkiems senatoriams per jų rinkimines kampanijas ir senatorių vėlesnių veiksmų, kuriais jie bandė jį išgelbėti nuo valstybės kontrolierių, Keatingas pareiškė: „Atsakyčiau kuo atviriau: tikrai tikiuosi, kad yra.“
- Žemiausio lygmens valdžios organizacijos supranta, kad norint valdininkus išlaikyti postuose balsuotojams rei-

kia duoti įvairių dovanėlių. Miestuose politikų padėjėjai vis dar puikiai tuo naudojasi. Tačiau politinę paramą už dovanas teikia ne tik pavieniai žmonės. 1992-ųjų per pirminius prezidento rinkimus aktorė Sally Kellerman, paklausta, kodėl leido naudotis savo vardu ir stengėsi padėti demokratų vilčiai – Jerry Brownui, atsakė: „Prieš dvidešimt metų aš dešimties draugų paprašiau padėti persikraustyti. Jis vienintelis sutiko.“

Grįžtamumo taisyklės galia atsispindi ir prekybos srityje. Nors to pavyzdžių labai daug, panagrinėkime porą atvejų, susijusių su nemokamu mėginiu. Šis prekybininkų triukas jau seniai efektyviai naudojamas: pirkėjams leidžiama šiek tiek išbandyti norimo parduoti produkto ir nutarti, ar jiems jis patinka, ar ne. Taip išreiškiamas ir teisėtas pardavėjo tikslas – pranešti visuomenei, kokios produkto savybės geriausios. Tačiau nemokamo mėginio esmė ta, kad dovana pirkėjui leidžia pardavėjui lyg džiudžitsu meistrui pasinaudoti grįžtamumo taisykle, o nieko neįtariančiam pirkėjui atrodo, jog jis tik informuojamas. Tai dažnai vyksta prekybos centruose, kur žmonėms siūloma ragauti sūrio ar mėsos gabaliukų. Daugumai sunku iš besišypsancio pardavėjo paimti gabaliuką, jį suvalgius grąžinti krapštuką ir nueiti, tad jie nuperka kažkiek maisto, net jei jis nelabai patiko. Ši paveiki rinkodaros priemonė aprašyta Vance'o Packardo knygoje *The Hidden Persuaders* („Slapti įtikinėjimo meistrai“): Indianos valstijos prekybos centro pardavėjas pasiūlė pirkėjams patiems nemokamai atsipjauti po gabalėlį sūrio ir vos per keletą valandų pardavė jo kelis tūkstančius kilogramų.

Kiek kitokią taktiką taiko auganti kompanija „Amway Corporation“, gaminanti ir išvežiojanti po visą šalį namų apyvokos daiktus ir asmens higienos priemones. Įmonė, iš rūsijoje prieš keletą metų daromo versliuko tapusi kasmet už 1,5 milijardo

dolerių prekių parduodančia kompanija, didina pelną leisdamą žmonėms nemokamai išmėginti tai, ką vadina „BUG“. Tai įmonės produktų rinkinys – baldų valikliai, plovikliai, šampūnai purškiami dezodorantai, purškalai nuo vabzdžių ar langų valikliai, kurie sudėti į dėklus ar polietileningus maišelius atvežami pirkėjams į namus. Slaptame pardavėjų pareigų apraše nurodyta palikti „BUG“ rinkinį pirkėjui „24, 48 ar 72 valandoms, neprašant jokio užmokesčio ar įsipareigojimo. Tiesiog paprašykite jo išmėginti produktus. Tai pasiūlymas, kurio niekas negali atsisakyti“. Po kurio laiko atvažiuoja pardavėjas ir pasižymi, ką pirkėjas nori užsisakyti. Per tokį trumpą laiką labai nedaug pirkėjų sunaudoja bent vieną duotą produktą, taigi pardavėjas paima tai, kas liko, nuveža kitam pirkėjui ir viską pradeda iš naujo. Daugelis „Amway“ pardavėjų tuo pat metu būna išdaliję ne vieną „BUG“.

Dabar mes žinome, kad sutikę nemokamai išmėginti buitinę chemiją, pirkėjai pakliūva į grįžtamumo taisyklės pinkles – daugelis pasiduoda jausmui, esą yra įsipareigoję užsisakyti pardavėjo duotų produktų, nes išmėgindami sunaudojo tam tikrą kiekį. Aišku, tai žino ir „Amway“. „BUG“ sukėlė tikrą sensaciją, nors „Amway“ ir taip sparčiai auga. Tai rodo jos produktų platinimo atsiliepimai:

„Tai tiesiog neįtikėtina! Dar niekad nebuvo tokios paklausos. Prekių pardavimo rodikliai geri, o juk mes tik pradėjome užsiimti šia veikla... Vietiniams platintojams ėmus dalyti „BUG“, pardavimas šoktelėjo į padanges (platintojas Iliojaus valstijoje).“ „Tai geriausia kada nors pasitelkta pardavimų taktika!.. Kai mėginiai paimami, nuperkama vidutiniškai pusė visų „BUG“. Žodžiu, nuostabu! Tokios pirkėjų reakcijos dar niekad nebuvo (platintojas Masačusetso valstijoje).“

„Amway“ platintojai atrodo kiek suglumę – aišku, džiaugsmingai, bet vis tiek suglumę dėl to, koks „BUG“ galingas, o mes jau tikriausiai ne.

Grįžtamumo taisyklė veikia ir daugybę kitų situacijų, kurios yra grynai tarpasmeninės, visai nesusijusios su pinigais ar komerciniais mainais. Mano mėgstamiausias pavyzdys, parodantis, kaip puikiai galima pasinaudoti šia taisykle, yra mokslininko Eibl-Eibesfeldto papasakota istorija. Mokslininkas savo knygoje perpasakojo Pirmajame pasauliniame kare dalyvavusio vokiečio, kurio darbas buvo gaudyti priešų kareivius tardymui, prisiminimus. Dėl tam tikros apkasų sandaros buvo neįmanoma tarp fronto linijų esančią teritoriją – vadinamąją niekieno žemę – pereiti visai kariuomenei, bet vienas žmogus galėjo gana lengvai ją peršliaužti ir įsėlinti į priešų apkasus. Tai darydavo specialiai apmokyti visų kariuomenių kareiviai, kurių darbas buvo grobti priešų kareivius tardymui. Minėtasis vokiečių kareivis buvo sėkmingai atlikęs daug tokių užduočių ir vis gaudavo naujų. Tąkart jis mitriai persikėlė per niekieno žemę, staiga atsidūrė apkase šalia priešų kareivio, kuris budėjo vienas ir tuo metu valgė, ir lengvai jį nuginklavo. Išsigandęs belaisvis, teturėdamas duonos riekę, atliko lemtingą veiksmą – atlaužė gabalą ir padavė vokiečiui. „Dovana“ jį taip paveikė, kad jis nebegalėjo toliau vykdyti užduoties – apsisuko ir vienas grįžo, pasirengęs iškęsti savo viršininkų rūstybę.

Dar vienas įtikinamas faktas apie grįžtamumo taisyklę – pasakojimas moters, kuri išsaugojo savo gyvybę, tačiau ne duodama dovaną kaip nelaisvėn paimtas kareivis, o atsisakydama jos ir su ja susijusio įsipareigojimo. Ta moteris, Diane Louie, gyveno Gajanos miestelyje Džonstaune, įkurtame Jimo Joneso sektos. 1978-ųjų lapkritį lyderis paskelbė, kad visi sektantai turi nusižudyti, ir daugelis jų klusniai išgėrė užnuodyto „Kool-Aid“ gėrimo. Diane atsisakė tą daryti ir pabėgo į džiungles. Savo su-

gebėjimą atsisakyti ji aiškino tuo, kad anksčiau, ištikus kokiai bėdai, dažniausiai atmesdavo Jimo Joneso pagalbą. Kadaisė, kai sirgo, atsisakė valgyti jo pasiūlytą specialų maistą, nes: „Žinėjau, jeigu priimsiu jo pagalbą, atsidursiu žabanguose. Nenorėjau būti už ką nors skolinga.“

### **Grižtamumo taisyklė skatina nenorimus mainus**

Kaip jau minėjau, visokie keistuoliai, nemalonūs ar nepageidaujami žmonės, pirmi padarę mums kokią paslaugą, pagal grįžtamumo taisyklę gali tikėtis, kad sutiksime išpildyti jų prašymus. Tačiau yra dar vienas šios taisyklės aspektas – kitas žmogus, norėdamas priversti mus pasijusti jam skolingus, gali padaryti paslaugą neprašomas. Prisiminkite, kad taisyklė tik reikalauja mūsų atsilyginti tuo pačiu, ji nesako, kad norint pasijusti skolingiems reikia paprašyti paslaugos. Pavyzdžiui, negaliais tapusių Amerikos karo veteranų organizacija teigia, jog į paštu išsiųstus prašymus paaukoti pinigų reaguoja maždaug 18 procentų žmonių, tačiau kai kartu su bukletais kiekvienam gavėjui atkeliauja ir neprašyta dovana (individualūs adresų lipdukai), pinigų paaukvoja beveik dvigubai daugiau žmonių – 35 procentai. Neteigiu, kad paprašę paslaugos nesijausime labiau skolingi ir nenorėsime atsilyginti, tiesiog noriu pabrėžti, jog nebūtina ko nors prašyti, kad atsirastų įsipareigojimo jausmas.

Jei pagalvotume apie socialinę grįžtamumo taisyklės paskirtį, suprastume, kodėl taip yra. Taisyklę žmonės sukūrė norėdami kurti abipusiais mainais grįžtus santykius, kad asmuo tokius santykius galėtų inicijuoti nebijodamas ką nors prarasti. Taigi neprašyta paslauga turi sukelti įsipareigojimo jausmą. Taip pat neužmirškite, jog taisyklę taikančioms kultūroms tai labai naudinga, todėl stengiamasi užtikrinti jos laikymąsi. Nenuostabu,

kad garsus prancūzų antropologas Marcelis Maussas, apibūdindamas žmonių kultūros visuomenės spaudimą duoti dovanų, pareiškė: „Yra įsipareigojimas duoti, įsipareigojimas gauti ir įsipareigojimas atsilyginti.“<sup>6</sup>

Grįžtamumo taisyklės esmę sudaro įsipareigojimas atsilyginti, bet įsipareigojimas gauti lemia taisyklės taikymo paprastumą. Įsipareigojimas gauti sumažina galimybę rinktis, iš ko mes norime ką nors gauti, ir perleidžia ją kitam žmogui. Kad geriau suprastume, kaip tai įvyksta, dar kartą panagrinėkime porą ankstesnių pavyzdžių. Pirmiausia grįžkime prie Regano tyrimo, mums atskleidusio, kad paslaugos, kuri padėjo Joe padvigubinti loterijos bilietų pardavimus, tiriamieji neprašė. Joe neprašytas trumpam išeidavo iš kambario ir grįždavo nešinas dviem kokakolos buteliukais – vienu sau, kitu tiriamajam. Nė vienas žmogus buteliuko neatsisakė. Lengva suprasti, kodėl žmonėms buvo nepatogu atsisakyti: Joe išleido tam tikrą pinigų sumą, vaišinimas gėrimu – tinkamas veiksmas esant tai situacijai, juolab kad Joe turėjo savo buteliuką, be to, būtų buvę nemandagu atmesti Joe dosnumą. Vis dėlto gauta kokakola žmones paskatino pasijusti skolingus, vos tik Joe paprašė paslaugos – padėti parduoti bilietus. Tai akivaizdi nelygybė tarp tiriamųjų ir Joe: visi pasirinkimo variantai buvo pastarojo rankose. Jis parinko tiek pirmosios paslaugos, tiek tos, kuria reikės atsilyginti, formą. Žinoma, kai kas galbūt pasakytų, jog tiriamieji turėjo teisę atmesti abu Joe pasiūlymus. Bet tai būtų buvęs sunkus pasirinkimas – abiem atvejais pasakymas „ne“ būtų reiškęs pasipriešinimą su grįžtamumo taisykle susijusioms kultūrinėms normoms, kuriomis pasinaudojo Džiudžitsu Joe.

Hare Krišnos sektos taikomas pinigų rinkimo metodas parodo, kaip net nelaukta paslauga sužadina jausmą, kad esi skolingas. Sistemingai stebėdamas oro uostuose pinigų kaulijančius krišnaitus, užkalbinau daugybę žmonių ir užrašiau atsaky-



mus. Dažniausiai žmonės į sektantus reaguoja taip, kaip dabar papasakosiu. Keleivis, tarkim, verslininkas, skuba per žmonių pilną oro uostą. Vienas iš krišnaitų išeina jam priešais, įteikia gėlę, o nustebęs verslininkas ją paima.<sup>7</sup> Paskui beveik tuoj pat bando grąžinti sakydamas, kad jam jos nereikia. Krišnaitas atremia, jog tai jų organizacijos dovana, tad vyras turėtų ją priimti... tik būtų puiku, jei paremtų sektą pinigais ir taip padėtų jai tęsti savo gerus darbus. Verslininkas toliau spyriojasi: „Man nereikia gėlės. Še, pasiimkit atgal.“ Krišnaitas vėl atsisako: „Tai mūsų dovana jums, pone.“ Verslininko veide aiškiai atsispindi vidinis konfliktas. Ką reikėtų daryti – pasilikti gėlę ir nieko nedavus nueiti sau ar paklusti taip smarkiai įsigalėjusiai grįžtamumo taisyklei ir paaukoti pinigų? Dabar vidinis konfliktas matyti ne tik verslininko veide, bet ir laikysenoje. Jis nususka nuo krišnaito ir, atrodo, tuoj spruks, bet taisyklė priverčia jį vėl atsigręžti. Paskui jis vėl pasisuka eiti, bet, deja, negali pajudėti iš vietos. Galiausiai linkteli galva, pasikuičia piniginėje, paduoda krišnaitui vieną ar du dolerius, ir šis džiaugsmingai dėkoja. Dabar verslininkas laisvai nueina laikydamas „dovaną“ rankoje ir radęs šiukšliadėžę išmeta gėlę.

Visiškai atsitiktinai man teko stebėti vieną įvykį, iš kurio paaiškėjo, kad krišnaitai labai gerai žino, jog dauguma praeivių nenori iš jų jokių dovanų. Sėdėdamas Čikagos O'Hare'o tarptautiniame oro uoste ir stebėdamas pinigų prašančius krišnaitus, pamačiau, kad kai šie išdalydavo visas gėles, viena sektantė vis kažkur išeidavo ir sugrįždavo nešina daugiau gėlių. Kai ji kaip tik vėl ruošėsi tai daryti, aš nutariau trumpam atsitraukti. Kadangi neturėjau kur eiti, nusekiau tai moteriai iš paskos. Pasirodo, ji eidavo nuo vienos šiukšliadėžės prie kitos rinkdama keleivių išmestas gėles, o paskui grįždavo jų pilnu glėbiu (kai kurios gėlės būdavo išmestos turbūt jau nežinia kiek kartų) ir vėl panaudodavo grįžtamumui įgyvendinti. Didžiausią išpūdį

man padarė tai, kad tas gėles išmetė pinigų paaukoję žmonės. Grižtamumo taisyklės ypatybė – krišnaitams puikiai pavyko pasinaudoti dovana, kuri tokia nepageidaujama, kad buvo išmesta vos pasitaikius progai.

Tai, kad nenorimos dovanos sukelia įsipareigojimo jausmą, žino ne tik krišnaitai, bet ir daugybės kitų organizacijų atstovai. Kiek kartų iš kokių nors labdaros organizacijų esame gavę dovanų (adresų lipdukų, atvirukų, raktų pakabukų) drauge su bukletais, kuriuose prašoma paaukoti? Pastaraisiais metais esu gavęs penkis tokius siuntinukus – du iš neįgalių karo veteranų grupės, o kitus iš apaštalinių mokyklų ir ligoninių. Visais siuntinukais siekta, kad atsiųsti niekučiai būtų traktuojami kaip dovana, o paaukoti pinigai – ne užmokestis, o veikiau atsilyginimas. Vienos misionierių organizacijos laiške už krūvą atvirukų buvo prašoma ne užmokėti, o išreikšti gerumą. Jei atsižvelgtume ne tik į pajamų mokestį, bet ir kitus veiksnius, suprastume, kodėl siunčiamus niekučius geriau pateikti ne kaip prekes, o kaip dovanas: nusistovėjusios kultūrinės normos ragina atsilyginti net už nenorimą dovana, tačiau nėra jokio spaudimo būtinai įsigyti nenorimą prekę.

### **Taisyklė gali paskatinti neteisingus mainus**

Yra dar viena naudinga grįžtamumo taisyklės ypatybė. Paradoksalu, tačiau lygiaverčiams abipusiems mainams užtikrinti sukurta taisyklė gali būti taikoma taip, kad mainai būtų neteisingi. Taisyklė reikalauja už konkretų veiksma atsilyginti panašiai. Už paslaugą reikia atsimokėti paslauga, o ne abejingumu ar juo labiau agresija. Tačiau nustatant, kokie veiksmai yra panašūs, leistinas šioks toks lankstumas. Mažesnė paslauga gali sukelti įsipareigojimo jausmą ir paskatinti žmogų mainais pa-

daryti didesnę. Kaip jau žinome, taisyklė leidžia rinktis, kokios formos bus paslaugos – tiek pirmoji, sukelianti įsipareigojimo jausmą, tiek jį panaikinanti antroji, todėl lengva įsipainioti į ne-teisingus mainus su kuo nors, sumaniusiu pasinaudoti taisykle.

Kad tai įrodytume, vėl panagrinėkime Regano eksperimentą. Regano asistentas Joe kai kuriems tiriamiesiems padarė paslaugą – davė kokakolos buteliuką, o vėliau visų dalyvių paprašė nupirkti loterijos bilietų, kainuojančių po 25 centus. Iki šiol neminėjau, kad tyrimas buvo atliktas septintojo dešimtmečio pabaigoje, kai kokakolos buteliukas kainavo vos 10 centų. Žmonės, gavę 10 centų vertės buteliuką, nupirkdavo vidutiniškai po du, o kai kurie net po septynis bilietus. Net jei vertintume tik pardavimo vidurkį, vis tiek Joe gerai prasisuko. 500 procentų investicijos grąža – neblogai!

Tačiau Joe ta grąža tebuvo 50 centų. Ar grįžtamumo taisyklė gali nulemti itin didelį dviejų paslaugų skirtumą? Susiklosčius tam palankioms aplinkybėms, gali. Kaip pavyzdį pateiksiu savo studentės pasakojimą apie dieną, kurią ji prisimena su liūdesiu:

„Maždaug prieš metus atsitiko taip, kad man niekaip nepavyko užvesti automobilio. Sėdėjau ir kankinausi, kol priėjo stovėjimo aikštelėje buvęs vaikinai ir užvedė. Pasakiau „ačiū“, jis – „prašom“, paskui, jam jau nueinant, pasiūliau kreiptis į mane, jei kada prireiks kokios paslaugos. Maždaug po mėnesio tas vaikinai pasibeldė į mano duris ir paprašė dviem valandoms paskolinti automobilį, nes jo transporto priemonė dirbtuvėse. Jaučiausi kažkaip įsipareigojusi, bet nelabai norėjau skolinti, nes mano automobilis buvo gana naujas, o vaikinai visai jaunutis. Vėliau sužinojau, kad jis nepilnametis ir neturi draudimo. Tačiau vis tiek paskolinau jam savo automobilį, o jis sudaužė jį nepataisomai.“

Kaip atsitiko, kad protinga mergina sutiko paskolinti naują automobilį nepažįstamam žmogui, ir dar nepilnamečiam, tik todėl, kad jis prieš mėnesį buvo padaręs jai nedidelę paslaugą? Kitaip tariant, kodėl padarius mažą paslaugą galima tikėtis, kad bus atsilyginta kur kas didesne? Viena svarbiausių priežasčių – jaustis skolingam nesmagu. Daugumai mūsų išipareigojimo jausmas nemalonus. Jis gan smarkiai slegia, tad norisi jo atsikratyti. Iš kur kyla šis jausmas, suprasti nesunku. Kadangi visuomenėje labai svarbu atsilyginti už suteiktas paslaugas, mes esame išmokyti jaustis nepatogiai, būdami skolingi. Jei atvirai parodysime, kad atsilyginti neketiname, sugriausime visą grįžtamumo seką, o „geradarys“ kažin ar dar kada nors suteiks paslaugų. Nei viena, nei kita neatitinka visuomenės interesų, todėl mes dar vaikystėje išmokomi jausti emocinę įtampą, kai išipareigojame. Tik norėdami atsikratyti skolos psichologinės naštos, mes galime sutikti padaryti paslaugą, didesnę už padarytą mums.

Yra ir kita siekio būtinai atsilyginti už paslaugas priežastis. Žmogaus, pažeidžiančio grįžtamumo taisyklę, tai yra ką nors priimančio ir niekaip neatsilyginančio, aplinkiniai nemėgsta. Žinoma, taip nebūna, kai atsilyginti neleidžia aplinkybės ar išgalės, o kitais atvejais tie, kurie nesilaiko grįžtamumo taisyklės, yra nemėgstami.<sup>8</sup> Todėl žmonės stengiasi neužsitarnauti „prašinėtojo“ ir „piktybinio skolininko“ pravardžių. Mes taip jų nenorime, jog net sutinkame su neteisingais mainais.

Taigi vidinis diskomfortas ir galimas aplinkinių pasmerkimas gali tapti sunkia psichologine našta. Įsivaizduojame, ką tuomet tektų iškęsti, todėl nenuostabu, kad atsilygindami duodame daugiau, nei buvo duota mums. Nenuostabu ir tai, jog žmonės, kaip parodė Pitsbergo universitete atliktas eksperimentas, neretai vengia ko nors prašyti, jei žino negalėsiantys atsilyginti. Psichologinė našta dažnai atsveria materialinį nuostolį.