

# TURINYS

Pratarmė .....	9
Autoriaus žodis .....	13
1 skyrius <b>ĮTAKOS GINKLAI: Būtinieji darbo įrankiai</b> .....	21
2 skyrius <b>GRĮŽTAMUMAS: Senasis „duoti ir imti“</b> .....	43
3 skyrius <b>MĖGSTAMUMAS: Draugiškas vagis</b> .....	93
4 skyrius <b>SOCIALINIS ĮRODYMAS: Tiesa – tai mes</b> .....	149
5 skyrius <b>AUTORITETAS: Nepelnyta pagarba</b> .....	221
6 skyrius <b>STOKOS PRINCIPAS: Ribotumo taisyklė</b> .....	263
7 skyrius <b>ĮSIPAREIGOJIMAS IR NUOSEKLUMAS: Proto demonai</b> .....	313
8 skyrius <b>VIENINGUMAS: „Mes“ susideda iš daugybės „aš“</b> .....	385
9 skyrius <b>ĮTAKA, PASIREIŠKIANČI AKIMIRKSNIU: Automatinis amžius ir primityvus polinkis sutikti</b> .....	461
Padėka .....	473
Išnašos .....	477
Literatūros sąrašas .....	525
Apie autorių .....	589

## PRATARMĖ

Nuo pat pradžių norėjau, kad „Įtakos galia“ (*Influence*) būtų skirta plačiosioms skaitytojų masėms, tad nutariau pamėginti rašyti neakademišku, šnekamosios kalbos stiliumi. Prisipažinsiu – truputį nerimavau, kad mano kolegos iš akademinų sluoksnių palaikys knygą populiariosios psichologijos leidiniu. Nerimui buvo pagrindo, nes, kaip yra pastebėjęs teisės mokslų profesorius Jamesas Boyle'is: „Nežinai, kas iš tiesų yra niekinamas tonas, kol neišgirsti akademinio tariant žodį „populiarintojas“. Dėl to tuo metu, kai rašiau pirmąją „Įtakos galią“, daug mano kolegų socialinės psichologijos specialistų nesijautė esą profesine prasme saugūs, kad ryžtųsi rašyti neakademinei auditorijai. Iš tikrųjų – jei socialinė psichologija būtų verslas, tai turėtų tyrimų ir plėtros padalinius, bet būtų be logistikos padalinio. Mes, akademikai, savo darbo vaisių neplatiname, tik dalijamės jais tarpusavyje per mokslinius straipsnius, su kuriais kiti žmonės tikriausiai ir nesusiduria, ką jau kalbėti apie straipsnių praktinį naudojimą.

Laimei, nors nutariau laikytis savo pasirinkto populiariojo stiliaus, nė viena iš mano baimių neišsipildė – „Įtakos galia“ nesulaukė prastų vertinimų dėl to, kad tai esą „populiariosios psichologijos“ žanro knyga.<sup>1</sup> Todėl tolesnėse jos versijose, taip pat ir šioje, aš išlaikysiu šnekamosios kalbos stilių. Žinoma, svarbu pasakyti ir tai, kad mano teiginiai, rekomendacijos ir išvados suformuluoti atlikus mokslinius tyrimus. Nors knygoje pateiktos išvados gautos ir patvirtintos tokiomis priemonėmis kaip pokalbiai, citatos ir sistemiškas asmeninis stebėjimas, jos visos paremtos psichologijos mokslo tyrimais.

## ***Komentarai apie šį „Įtakos galios“ leidimą***

Šio leidimo kūrimas man buvo iššūkis. Viena vertus, prisiminus patarlę „Netaisyk to, kas nesugadinta“, man nesinorėjo atlikti „stambaus masto rekonstrukcinės operacijos“. Juk ankstesnių knygos versijų pavyko parduoti daugiau egzempliorių, nei kada nors būčiau galėjęs įsivaizduoti, pasirodė daug jos leidimų, ji išversta į keturiasdešimt keturias kalbas. Mano kolegė iš Lenkijos, profesorė Wilhelmina Wosinska, pateikė taiklų (bet ir verčiantį susimąstyti) komentarą apie knygos vertę. Ji pasakė: „Žinai, Robertai, tavo „Įtakos galia“ Lenkijoje tokia populiari, kad mano studentai mano, jog tu miręs.“

Kita vertus, remiantis mėgstamu mano senelio iš Sicilijos posakiu: „Jei nori, kad viskas liktų kaip buvę, būtini pokyčiai“, reikėjo šį bei tą knygoje pakeisti.<sup>2</sup> Tuo metu po paskutinės „Įtakos galios“ versijos pasirodymo jau buvo praėję nemažai laiko ir įvykę tam tikrų pokyčių, jie ir atsispindi šioje versijoje. Pirma, dabar apie įtakos darymą žinoma jau daugiau. Įtikinimo, sutikimo ir pokyčių mokslo sritys pažengė į priekį, tad turinys atitinkamai pakoreguotas. Be to, atnaujintas ne tik turinys. Aš skyriau daugiau dėmesio įtakos vaidmeniui žmonių tarpusavio kasdienybėje – būtent tam, kaip įtakos procesas vyksta gyvenime, o ne laboratorijose.

Taip pat, paskatintas ankstesnių versijų skaitytojų atsiliepimų, dar labiau išryškinau vieną knygos ypatybę – knyga atskleidžia patirtis žmonių, skaičiusių „Įtakos galia“, suvokusių, kaip vienas iš principų konkrečiai suveikė jiems patiems, ir man apie tai parašiusių. Jų laišakai, išspausdinti „Skaitytojų laiškų“ skiltyje skyrių pabaigoje, parodo, kaip lengvai ir dažnai mes pasiduodame įtakai savo kasdieniame gyvenime. Dabar apstu asmeninių pasakojimų apie tai, kaip knygoje aprašyti principai taikomi įprastose darbo ir asmeninėse situacijose. Noriu padėkoti žmonėms, kurie tiesiogiai ar per savo kurso dėstytojus atsiuntė laiškų ir jie buvo publikuoti

ankstesnėse knygos versijose. Tai Patas Bobbsas, Hartnutas Bockas, Annie Carto, Michaelis Conroy'us, Williamas Cooperis, Alicia Friedman, Williamas Grazianas, Jonathanas Harriesas, Markas Hastingsas, Endayehu Kendie, Karen Klawer, Danuta Lubnicka, Jamesas Michaelsas, Stevenas Moysey'us, Katie Mueller, Paulas Nailas, Danas Norrisas, Samas Omaras, Alanas J. Resnikas, Darylis Retzlaffas, Geofrey'us Rosenbergeris, Joanna Spsychala, Robertas Stauth'as, Danas Swiftas ir Karla Vasks. Ypač dėkoju tiems, kurie atsiuntė laiškus šiai knygos versijai: Laurai Clark, Jake'ui Eppsui, Juanui Gomezui, Phillipui Johnstonui, Paolai, Joe St. Johnui, Carol Thomas, Jensui Trabolto, Lucasui Weimannui, Annai Wroblewski ir Agrimai Yadav. Taip pat norėčiau paprašyti skaitytojų atsiųsti panašių laiškų, ir galbūt jie bus panaudoti tolesnėse versijose. Juos siųskite man elektroninio pašto adresu *ReadersReports@InfluenceAtWork.com*. Daugiau su įtaka susijusios informacijos galima rasti čia: *www.InfluenceAtWork.com*.

Ši knyga yra ne tik patobulinta, bet ir papildyta trimis naujovėmis. Pirmoji yra ta, kad nagrinėsime, kaip internete taikomos jau pasitvirtinusios socialinės įtakos taktikos. Akivaizdu, kad socialiniai tinklai ir komercinės svetainės išmoko įtikinėjimo pamokas, tad kiekviename skyriuje, specialiai pažymėtuose prieduose, iliustruojama, kaip pasiektas šis perėjimas į šiuolaikines technologijas. Antra naujovė – gausesnės išnašos knygos gale, kur skaitytojams pateikiamos citatos aprašytiems tekste moksliniams tyrimams ir su tuo susijusių darbų citatos bei aprašai. Šios išnašos padeda išsamiau ir aiškiau išdėstyti turinį. Na, o trečia ir svarbiausia naujovė – ankstesniuose leidimuose aprašytus principus papildžiau septintuoju, universaliu, socialinės įtakos principu – vieningumo principu. Šiam principui skirtame skyriuje aprašyta, kaip asmenys, komuniukuotojo įtikinti, kad jis turi su jais bendrą asmeninę ar socialinę tapatybę, tampa kur kas imlesni komuniukuotojo bandymams daryti jiems įtaką.

## AUTORIAUS ŽODIS

Dabar galiu atvirai prisipažinti – visą gyvenimą buvau mulkis. Kiek tik pajėgiu prisiminti, visuomet buvau lengvas grobis narkotikų prekeiviams, aukų rinkėjams ir įvairiems prekybos agentams. Tiesą sakant, tik kai kurie iš šių žmonių turėjo blogų ketinimų. Visų kitų, pavyzdžiui, tam tikrų labdaros organizacijų atstovų, tikslai buvo labai kilnūs. Tačiau tai nesvarbu. Suvokęs, kaip dažnai užsiprenumeruoju žurnalus, kurių turinys manęs nedomina, ar nusiperku bilietus į sanitarų vakarėlį, sunerimau. Tikriausiai todėl, kad taip ilgai leidausi mulkinamas, ėmiau gilintis į įtakos psichologiją, kuria siekiama atsakyti į klausimus: nuo kokių veiksnių priklauso, kad vienas žmogus pasako „taip“ kitam, kokie metodai labiausiai susieja šiuos veiksnius ir leidžia gauti sutikimą? Norėjau žinoti, kodėl vienaip pareikštas prašymas atmetamas, o suformuluotas kiek kitaip išpildomas.

Taigi aš, eksperimentinės socialinės psichologijos specialistas, pradėjau tyrinėti įtakos psichologiją. Tyrimo pradžioje tik atlikdavau eksperimentus su koledžo studentais, dažniausiai savo laboratorijoje. Norėjau sužinoti, kokie psichologiniai principai paskatina išpildyti kito žmogaus prašymą. Dabar psichologai nemažai žino, kokie yra įtakos principai ir kaip veikia. Juos aš pavadinau įtakos ginklais. Svarbiausius aprašiau tolesniuose skyriuose.

Po kurio laiko supratau, kad eksperimentinis darbas būtinas, bet jo nepakanka. Užsiimdamas vien eksperimentais, negalėjau įvertinti įtakos principų svarbos ne psichologijos mokslo srityje ir studentų miestelyje, kuriame tyriau studentus. Tapo aišku, kad jei noriu iki galo suvokti įtakos psichologiją, turiu praplėsti tyrimo

sritį. Man reikėjo iš arčiau pažvelgti į įtakos specialistus – žmones, kurie visą mano gyvenimą taikė principus prieš mane. Jie žino, kas veiksminga ir kas ne, taip patvirtindami posakį, kad išlieka tik stipriausieji. Tų žmonių darbas – priversti mus sutikti, nuo to priklauso jų atlygis. Tie, kurie nežino, kaip priversti kitus pasakyti „taip“, greit pasitraukia iš rinkos, o kurie žino, išlieka joje ir klesti.

Žinoma, ne vien įtikinėjimo specialistai žino ir taiko įtakos principus, kad pasiektų tai, ko jiems reikia. Kasdieniame gyvenime mes visi vienaip ar kitaip jais pasinaudojame ar jiems pasiduo-dame bendraudami su kaimynais, draugais, partneriais ar vaikais. Tačiau įtikinėjimo specialistų žinios daug gilesnės nei daugumos mūsų neaiškus, paviršutiniškas principų suvokimas. Kiek pamąs-tęs supratau, kad specialistai turi daugiausia man reikalingos informacijos. Nuo tada beveik trejus metus derinau eksperimen-tines studijas ir neabejotinai smagesnį darbą: vis pasinerdavau į įtikinėjimo specialistų – prekybos agentų, labdaros rinkėjų, sam-dytojų, reklamuotojų ir panašių žmonių – pasaulį.

Mano tikslas buvo stebėti, kokius metodus ir strategijas daž-niausiai ir efektyviausiai taiko įvairūs įtikinėjimo specialistai. Kartais stebėseną susidėdavo iš pokalbių su pačiais įtikinėtojais ar jų priešininkais (pavyzdžiui, sukčiavimus tiriančiais pareigū-nais, žurnalistinį tyrimą atliekančiais korespondentais, vartotojų teisių apsaugos institucijų atstovais). Kitais atvejais nagrinėdavau vienos specialistų „kartos“ kitai perduodamą rašytinę medžiagą su pateiktais įtikinėjimo metodais – pavyzdžiui, pardavimo skati-nimo instrukcijas ir panašiai.

Dažniausiai būdavau dalyvis – stebėtojas. Tai toks tyrimo bū-das, kai tyrinėtojas tampa šnipu – slėpdamas savo tikrąją tapaty-bę ir ketinimus, įsilieja į jį dominančią aplinką ir tampa visaverčiu stebimos grupės nariu. Taigi norėdamas sužinoti, kaip organizuo-jamas žurnalų (dulkių siurblių, portretinės fotografijos paslaugų ar maisto papildų) pardavimas, atsiliepdavau į skelbimus laikraš-čiuose, kad ieškomi pardavėjai, ir būdavau apmokomas. Pasitelkęs

panašias, bet ne tokias pat gudrybes, sugebėjau patekti ir į reklamos, viešųjų ryšių agentūras bei lėšų rinkimo organizacijas, išstudijuoti jų taikomus metodus. Taigi didžioji dalis knygoje išdėstytų faktų paremti mano, apsimetėlio įtakos specialistu ar praktikančiu, patirtimi įvairiose organizacijose, veikiančiose tam, kad įtikintų mus pasakyti „taip“.

Svarbiausias aspektas to, ką būdamas stebėtoju išmokau per tą trejų metų laikotarpį, yra pats informatyviausias. Yra tūkstančiai skirtingų metodų, kuriuos įtakos specialistai taiko norėdami įtikinti mus pasakyti „taip“, bet daugumą jų galima priskirti prie vienos iš septynių kategorijų. Kiekviena apibūdinta pamatiniu psichologiniu principu, lemiančiu žmonių elgesį ir taip leidžiančiu metodams veikti. Kiekvienam principui – grįžtamumo, mėgstamumo, socialinio įrodymo, autoriteto, stokos, įsipareigojimo ir nuoseklumo bei vieningumo – skirta po skyrių, kur aptariama, kaip principai veikia visuomenėje ir kaip didžiule jų galia naudojasi įtakos specialistai, gudriai juos apipinantys prašymais ką nors įsigyti, paaukoti, padaryti nuolaidą, balsuoti ar suteikti leidimą.<sup>1</sup>

Kiekvienas principas išnagrinėtas pagal tai, kaip priverčia išgauti automatišką, nemąstant duodamą sutikimą – kai pirmiau pasakoma „taip“ ir tik vėliau pagalvojama. Faktai verčia manyti, kad dėl greitėjančio gyvenimo tempo ir didėjančio informacijos kiekio daugės atvejų, kai sutikimas duodamas nemąstant. Tad visuomenei bus vis svarbiau suvokti, kaip ir kodėl veikia automatiška įtaka.

Šiame leidinyje knygos skyrius išdėliojau pagal savo kolegos dr. Gregory Neiderto pastabas apie tai, kaip vieni konkretūs principai gali būti naudingesni nei kiti atsižvelgiant į tai, kuo siekia įtikinti komunikotojas perduodama žinute. Žinoma, kiekvienas būsimas įtikinėtojas norėtų pakeisti kitus, bet, remiantis dr. Neiderto „Socialinės įtakos pamatinių motyvų modeliu“, nuo komunikotojo pirminio tikslo esamu metu priklauso, kuriems įtakos principams jis turėtų teikti pirmenybę. Pavyzdžiui, šis modelis

teigia, kad vienas pagrindinių komunikotojo motyvų (tikslų) yra *pozityvių santykių palaikymas*. Tyrimai rodo, kad žinutė bus pateikta sėkmingiau, jei jos gavėjai pirmiausia susidarys teigiamą įspūdį apie pranešėją. Kad taip būtų, geriausia pasitelkti tris iš septynių įtakos principų – grįžtamumą, mėgstamumą ir vieningumą.

Kitoje situacijoje, tikriausiai tada, kai pozityvūs santykiai jau egzistuoja, prioritetiniu tikslu gali būti *netikrumo sumažinimas*. Galų gale pozityvūs santykiai su komunikotoju dar nereiškia, kad žinutės gavėjai bus įtikinti. Prieš persigalvodami žmonės nori būti užtikrinti, kad sprendimas, kurį jie skatinami priimti, yra protingas. Remiantis modeliu, tokiais atvejais nevalia nepasinaudoti socialinio įrodymo ir autoriteto principais, nes jei pasirinkimą laiko tinkamu bendraamžiai ar ekspertai, tai jis iš tiesų atrodo protingas.

Bet, net palaikant pozityvius santykius ir sumažinus netikrumą, reikia pasiekti dar vieną tikslą, kad padidėtų elgesio pokyčių tikimybė. Tada pagrindiniu tikslu tampa *veiksmo motyvavimas*. Vadinas, jei labai man patinkantis draugas pateiktų pakankamai įrodymų, kad beveik visi tiki, jog kasdien sportuoti yra gerai, o dauguma autoritetingiausių medicinos ekspertų patvirtintų fizinės veiklos naudą sveikatai, šių įrodymų vis tiek gali nepakakti, kad aš imčiau sportuoti. Draugas pasieltgų gudriai, jei pritaikytų nuoseklumo ir stokos principus. Jis galėtų tai padaryti man primindamas, pavyzdžiui, tai, ką aš praeityje esu viešai kalbėjęs apie savo sveikatos svarbą (nuoseklumas), ir specifinius privalumus, kurių netekčiau ją praradęs (stoka). Tai žinutė, kuri greičiausiai mane pastūmėtų nuo sprendimo veikti iki konkrečių tuo sprendimu paremtų veiksmų. Ši žinutė mane labiausiai skatintų ryte pakilti iš lovos ir eiti į sporto salę.

Taigi skyriai išdėlioti pagal tai, kokie principai tinkamiausiai norint įgyvendinti tris įtikinėtojų tikslus. Grįžtamumas, mėgstamumas ir vieningumas geriausiai tinka siekiant *pozityvių santykių palaikymo*, socialinio įrodymo ir autoriteto principai – *netikrumo*



*sumažinimo*, nuoseklumo ir stokos – kai svarbiausias tikslas yra *veiksmo motyvavimas*. Svarbu pažymėti, kad aš neteigiu, jog išvardyti principai yra vienintelis būdas minėtiems tikslams pasiekti, tiesiog noriu pasakyti, kad padaroma nemenka klaida, jei galima jais pasinaudoti, bet nepasinaudojama.