

ROBERT ČALDINI

# UTICAJ

U TEORIJI I PRAKSI

Prevela Jelena Vojvodić

**alnari**  
PUBLISHING

Beograd, 2012.

# Uvod

Sada slobodno mogu to da priznam. Celog života sam bio žrtva. Koliko mogu da se setim, bio sam laka meta za ubeđivanja putujućih trgovaca, osoba koje prikupljaju novčane priloge i raznih vrsta špekulanata. Istina, samo neki od tih ljudi su imali nečasne motive. Drugi – predstavnici određenih dobrotvornih organizacija, na primer – imali su najbolje namere. To nije ni važno. Uvek se događalo, po mom mišljenju neprijatno često, da završim sa pretplatama na neželjene časopise ili ulaznicama za bal đubretara. Verovatno ovaj dugogodišnji status naivčine objašnjava moje interesovanje za proučavanje ubeđivanja: Koji su to faktori koji prouzrokuju da jedna osoba drugoj osobi kaže „da“? Koje tehnike najefikasnije koriste ove faktore da postignu takvu ubedljivost? Pitao sam se zašto se odbija neki zahtev izložen na određen način, a prihvata kada se ista usluga zatraži na malo drugačiji način.

Tako sam kao socijalni psiholog koji primenjuje eksperimentalne metode počeo da istražujem psihologiju ubeđivanja. U početku se moje istraživanje sastojalo od eksperimenata koje sam, većim delom, izvodio u svojoj laboratoriji i na studentima svog fakulteta. Želeo sam da otkrijem koji psihološki principi utiču na težnju da se ispuni zahtev. U ovom trenutku psiholozi znaju sasvim malo o ovim principima – koji su i kako dejstvuju. Ja sam takve principe okarakterisao kao sredstva uticaja i u ovoj knjizi ću govoriti o nekima od najvažnijih.

Međutim, posle nekog vremena počeo sam da shvatam da eksperimentalni rad, iako neophodan, nije dovoljan. On mi nije omogućavao da prosuđujem o značaju principa u svetu izvan zgrade fakulteta za psihologiju i univerzitetskog naselja gde sam eksperimentisao. Postalo je jasno da će, ako želim da potpuno razumem psihologiju ubeđivanja, biti potrebno da proširim područje istraživanja. Biće potrebno da posmatram profesionalce za ubeđivanje – ljude koji su na meni primenjivali te principe celog mog života. Oni znaju šta dejstvuje a šta ne; zakon o opstanku najsposobnijih jemči za to. Njihov posao je da nas navedu da popustimo, a njihova sredstva za život zavise od toga. Oni koji ne znaju kako da nagovore ljude da kažu „da“ brzo ispadaju; oni koji znaju – ostaju i napreduju.

Naravno, profesionalci za ubeđivanje nisu samo oni koji poznaju ove principe i koriste ih da postignu ono što žele. Svi ih mi primenjujemo i u izvesnoj meri postajemo njihove žrtve u svakodnevnim uzajamnim odnosima sa susedima, prijateljima, ljubavnicima i porodicom. Ali stručnjaci za ubeđivanje poseduju mnogo više od nedefinisanog i amaterskog poznavanja kako ono dejstvuje nego mi ostali. Kada sam razmislio o tome, bilo mi je jasno da oni predstavljaju najbogatiji izvor informacija o ubeđivanju koji mi je na raspolaganju. Skoro tri godine sam kombinovao eksperimentalna proučavanja sa nesporno zabavnijim programom: planski sam uronio u svet profesionalaca za ubeđivanje – prodavaca, ljudi koji prikupljaju novčane priloge, oglašivača i drugih.

Namera mi je bila da iznutra posmatram najčešće i najefikasnije tehnike i strategije koje koristi široki krug stručnjaka za ubeđivanje. Taj program posmatranja je ponekad bio u vidu razgovora sa samim stručnjacima, a ponekad sa prirodnim neprijateljima određenih stručnjaka (na primer, sa policajcima koji istražuju razne prevarante, sa agencijama za zaštitu potrošača), dok je ponekad uključivao intenzivno istraživanje pisanih materijala pomoću kojih su se tehnike ubeđivanja prenosile sa jedne generacije na drugu – poput priručnika za prodaju i slično.

Međutim, najčešće je istraživački rad obavljan u ulozi učesnika-posmatrača. Učesnik-posmatrač je istraživački pristup u kojem istraživač postaje neka vrsta špijuna. Sa skrivenim identitetom i namerom, istraživač se infiltrira u sredinu svog interesovanja i postaje punopravni učesnik u grupi koju želi da proučava. Tako, kada sam želeo da saznam o taktici organizacija za prodaju enciklopedija ili usisivača, snimanje portreta, časove plesa, ja bih se javio na novinski oglas za pripravnika prodaje i pustio ih da me nauče svojim metodama. Koristeći se sličnim ali ne identičnim pristupima, mogao sam da prodrem u reklamne agencije, agencije za odnose sa javnošću, agencije za prikupljanje novčanih priloga, i tako istražim njihove tehnike. Zato mnogi dokazi predstavljeni u ovoj knjizi potiču iz mog iskustva kada sam nastupao kao stručnjak za ubeđivanje, ili neko ko teži da bude stručnjak, u raznovrsnim organizacijama koje su posvećene zadatku da nas naведу da kažemo „da“.

Najpoučniji je bio jedan aspekt onoga što naučio tokom ovog trogodišnjeg perioda dok sam bio učesnik-posmatrač. Iako postoje hiljade različitih taktika koje stručnjaci za ubeđivanje primenjuju da izmame „da“, većina ulazi u šest osnovnih kategorija. Svako od ovih kategorija upravlja jedan fundamentalni princip koji određuje ljudsko ponašanje i time ovim taktikama daje snagu. Ova knjiga se zasniva na ovih šest principa. O svakom od principa – reciprocitet, doslednost, društvena potvrda, naklonost, autoritet, retkost – govori se u vezi sa njihovom funkcijom u društvu i kako

## *Uticaj u teoriji i praksi*

njihovom ogromnom snagom mogu raspolagati stručnjaci za ubedivanje koji ih vešto ugrađuju u svoje zahteve za kupovine, donacije, koncesije, glasove, ili saglasnost.\*

Na kraju, za svaki princip je ispitana njegova moć da izazove jasan, automatski, nesvestan pristanak ljudi, to jest – spremnost da kažu „da“ bez prethodnog razmišljanja. Dokazi ukazuju da će sve ubrzaniji tempo savremenog života i navala informacija učiniti da ovaj oblik nepromišljene popustljivosti bude sve rasprostranjeniji u budućnosti. Zato će za društvo u celini biti sve važnije da razume kako i zašto dejstvuje automatski uticaj.

---

\* Treba napomenuti da među šest principa nisam uključio jednostavno pravilo lične materijalne koristi: da ljudi žele da dobiju što više i plate što manje za svoj izbor. Izostavljanje ne proističe iz mog shvatanja da je želja da se postigne maksimalna korist uz najnižu cenu nevažna za pokretanje naših odluka, niti potiče od nekog mog dokaza da stručnjaci za ubedivanje ignorišu moć ovog pravila. Naprotiv: u svojim istraživanjima često sam video kako stručnjaci koriste (ponekad pošteno, a ponekad ne) vrlo ubedljivi pristup „Mogu vam dati povoljnu ponudu“. Nisam odlučio da se u ovoj knjizi posebno bavim pravilom lične materijalne koristi zato što ga shvatam kao očigledni motivacioni faktor koji zaslužuje priznanje, ali ne i opširan prikaz.

# 1

## POGLAVLJE

# Sredstva uticaja

*Civilizacija napreduje proširujući broj radnji koje možemo vršiti ne razmišljajući o njima.*

– Alfred Nort Vajthed



Jednog dana telefonirala mi je prijateljica koja je nedavno otvorila prodavnicu indijanskog nakita u Arizoni. Bila je raspoložena zbog neobične novosti. Upravo joj se dogodilo nešto fascinantno i mislila je da ću ja, kao psiholog, moći da joj to objasnim. Priča se odnosila na određenu količinu tirkiznog nakita koji nikako nije uspevala da proda. Bio je vrhunac turističke sezone, prodavnica je bila neuobičajeno puna kupaca, tirkizni komadi su bili vrlo kvalitetni u poređenju sa cenama koje je za njih tražila; međutim, nisu se prodavali. Moja prijateljica je pokušala sa nekoliko standardnih prodajnih trikova da pokrene prodaju. Probala je da skrene pažnju na njih tako što im je promenila mesto i stavila ih u središnji izložbeni prostor; nije imala sreće. Čak je rekla osobluju da „navaljuju“ sa tim nakitom – ponovo bez uspeha.

Na kraju, veće uoči polaska na put van grada radi nabavke, nažvrljala je ogorčenu poruku za svoju glavnu prodavačicu: „Sve u ovoj izložbenoj vitrini je cena x ½“, nadajući se da će se otarasiti tih komada zbog kojih je bila ozlojeđena, makar i uz gubitak. Kada se vratila nekoliko dana kasnije, nije bila iznenađena što su svi artikli prodati. Međutim, bila je šokirana kada je otkrila da je, zato što je prodavačica u njenoj naškrabanoj poruci umesto „½“ pročitala „2“, cela količina prodana po ceni dvostruko višoj od prvobitne!

Tada me je pozvala. Mislio sam da znam šta se dogodilo, ali sam joj rekao da mora saslušati moju priču da bih joj objasnio stvari kako treba. U stvari, to nije moja priča; ona govori o majci ćurki i odnosi se na relativno novu nauku, etologiju – proučavanje životinja u njihovoj prirodnoj sredini. Ćurke su dobre majke – pune su ljubavi, oprezne su i zaštitnički raspoložene. Provede mnogo vremena negujući, grejući, čisteći i skupljajući svoje mladunce pod sebe; ali ima nečeg neobičnog u njihovom postupku. Praktično sve ovo tetošenje aktivira jedna pojava: zvuk koji ispuštaju ćurići. Izgleda da drugi faktori po kojima se mogu prepoznati ćurići, kao što su miris, dodir ili izgled, igraju manju ulogu u majčinskoj brizi. Ako ćure ispušta takav zvuk, njegova majka će brinuti o njemu; ako ga ne ispušta, majka će ga zanemarivati, a ponekad i ubiti.

Preterano oslanjanje majke ćurke na ovaj jedan jedini zvuk živo je ilustrovao životinjski bihevorist M. V. Foks (1974) u opisu eksperimenta sa majkom ćurkom i prepariranim tvorom. Za majku ćurku, tvor je prirodni neprijatelj čije približavanje se dočekuje prodornim krikom, kljucanjem i besnim grebanjem. I zaista, eksperimenti su pokazali da čak i preparirani tvor, kada se povlači kanapom prema majci ćurki, odmah biva besno napadnut. Kada su, međutim, u njega ubacili mali uređaj koji je ispuštao zvuk kao ćurići, majka je prihvatila tvora koji prilazi i primila ga pod sebe. Kada je uređaj bio isključen, preparirani tvor je ponovo doživeo žestok napad.

## Klik, zzzz

Kako smešno izgleda majka ćurka u takvim okolnostima: ona će prigrliti prirodnog neprijatelja jer pijuće, a loše će postupati sa svojim ćuretom ili će ga čak ubiti zato što ne pijuće. Ponaša se kao automat čiji su materinski instinkti pod automatskom kontrolom tog posebnog zvuka. Etolozi su otkrili da ovo ne važi samo za ćurke, već su počeli da identifikuju pravilne, slepe mehaničke obrasce ponašanja kod mnogih vrsta.

Ti obrasci su nazvani *stalni obrasci ponašanja* i mogu da obuhvataju komplikovane sekvence ponašanja, kao što su celi rituali udvaranja ili parenja. Njihova osnovna karakteristika je to što se postupci od kojih se sastoje događaju na praktično isti način i svaki put po istom redosledu. Skoro da izgleda kao da su ti obrasci snimljeni na trake u životinjama. Kada situacija zahteva udvaranje, pušta se traka za udvaranje; kada situacija zahteva majčinsku brigu, pušta se traka za materinsko ponašanje. *Klik* i aktivira se odgovarajuća traka; *zzzz* i standardna sekvenca ponašanja počinje da teče.

Najzanimljivija strana svega ovoga je to kako se ove „trake“ aktiviraju. Kada životinja brani svoju teritoriju, na primer, upad životinje iz iste vrste daje traci za teritorijalnu odbranu signal za opreznost, opasnost i, ako je potrebno, borbeno ponašanje; međutim, u tom sistemu se nalazi jedna smicalica. Nije protivnik u celini signal za aktiviranje; to je najčešće neka specifična osobina – *okidačka osobina*. Često je okidačka osobina samo jedna sitnica na uljezu koji prilazi. Ponekad nijansa boje predstavlja okidačku osobinu. Eksperimenti etologa su pokazali, na primer, da će mužjak crvendaća, koji se ponaša kao da je suparnički crvendać ušao na njegovu teritoriju, žestoko napasti samo čuperak crvenog grudnog perja crvendaća. Međutim, on će potpuno ignorisati savršenu prepariranu kopiju mužjaka crvendaća *bez* crvenog grudnog perja (Lek, 1943). Slični rezultati su dobijeni i kod drugih ptičjih vrsta: izgleda da kod plave senice specifično plavo grudno perje predstavlja okidač za odbranu teritorije (Peiponen, 1960).

Pre nego što počnemo samozadovoljno da se podsmevamo tome kako se pomoću okidačkih osobina lako mogu prevariti niže životinje i navesti da reaguju potpuno neprimereno situaciji, treba da shvatimo dve stvari. Prvo, automatski obrasci ponašanja ovih životinja deju veoma dobro najveći deo vremena. Na primer, pošto samo normalni, zdravi ćurici emituju poseban zvuk ćurica, ima smisla što majka ćurka reaguje materinski na taj jednostavan zvuk. Reagujući jedino na taj stimulans, prosečna majka ćurka će se skoro uvek ponašati ispravno. Potreban je prevarant kao što je naučnik pa da njena reakcija nalik na traku izgleda glupo. Druga važna stvar

koju treba da razumemo jeste to da i mi imamo svoje programirane trake; i mada one obično djeluju u našu korist, okidačke osobine koje ih aktiviraju mogu nas obmanuti i pustiti trake u pogrešno vreme.\*

Sličan oblik ljudskog automatizma je na zgodan način prikazala u jednom eksperimentu socijalni psiholog Elen Langer sa svojim saradnicima (Langer, Blank i Čanovic, 1978). Poznati princip ljudskog ponašanja kaže da ćemo, kada zamolimo nekoga da nam učini uslugu, imati više uspeha ako kažemo razlog. Ljudi jednostavno vole da imaju razloge za ono što rade (Bastardi i Šafir, 2000). Langerova je demonstrirala ovu očekivanu reakciju zatraživši uslugu od ljudi koji su čekali u redu da se posluže fotokopir-aparatom u biblioteci: „Oprostite, imam pet stranica. Mogu li da se poslužim fotokopir-aparatom zato što žurim?“ Delotvornost ove molbe uz razlog bila je gotovo potpuna: 94 posto onih koje je zamolila pustili su je da stane u red ispred njih. Uporedite ovaj postotak uspeha sa rezultatom kada je rekla samo: „Oprostite, imam pet stranica. Mogu li da se poslužim fotokopir-aparatom?“ U tim okolnostima, samo 60 posto onih koje je zamolila udovoljili su njenoj molbi. Na prvi pogled, izgleda da je presudna razlika između te dve molbe bila dodatna informacija data rečima *zato što žurim*. Međutim, treći tip molbe koji je isprobala Langerova pokazao je da nije to u pitanju. Izgleda da nije ceo niz reči nego su samo prve dve – *zato što* – te koje su napravile razliku. Umesto da uključi pravi razlog za saglasnost, Langerova je u trećem tipu molbe upotrebila reči *zato što* a zatim je, ne dodavši ništa novo, samo drugačije izložila ono što je očigledno: „Oprostite, imam pet stranica. Mogu li da se poslužim fotokopir-aparatom zato što moram da napravim nekoliko kopija?“ Rezultat je bio da su se ponovo skoro svi (93 posto) složili iako ni novi razlog, ni nova informacija nisu dodati koji bi mogli da utiču na njihovu saglasnost. Baš kao što je zvuk bio okidač za automatsku materinsku reakciju majke ćurke mada je poticao od prepariranog tvora, tako su reči *zato što* bile okidač za automatsku saglasnost učesnika eksperimenta čak i kada nisu dobili dodatni razlog za saglasnost. *Klik, zzzz.*\*\*

Mada neki od naknadnih nalaza Elen Langer pokazuju da ima mnogo situacija u kojima ljudsko ponašanje ne radi mehanički, kao da se aktivira traka, ona i mnogi drugi istraživači su ubeđeni da najčešće funkcioniše upravo tako (Barg i Vilijams, 2006; Langer, 1989). Na primer, razmislite o čudnom ponašanju kupaca iz one juvelirnice koji su nasrnuli na tirkizni

---

\* Iako postoji nekoliko važnih sličnosti između ove vrste automatizma kod ljudskih bića i drugih životinja, postoje i neke važne razlike. Obrasci automatskog ponašanja ljudskih bića su više naučeni nego urođeni, prilagodljiviji su od obrazaca nesvesnog ponašanja drugih životinja i reaguju na veći broj okidača.

\*\* Možda uobičajeni dečji odgovor „zato... eto baš zato“ kada se od njih traži da objasne svoje ponašanje potiče od toga što su oštroumno shvatila da odrasli izgleda pripisuju neobičnu moć rečima *zato što*.



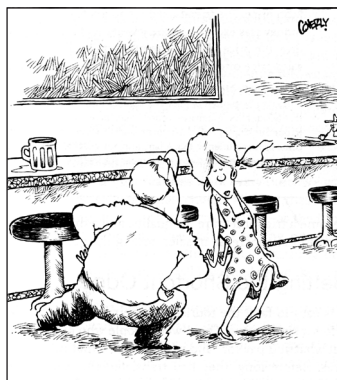
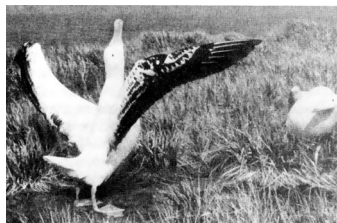
nakit tek pošto su komadi greškom ponuđeni po dvostruko višoj ceni u odnosu na prvobitnu. Ne mogu da vidim smisao u njihovom ponašanju osim ako se ono posmatra kao obrazac *klik, zzzz*.

Kupci, uglavnom imućni turisti sa malo znanja o tirkizu, koristili su standardni princip – stereotip – prilikom kupovine: „skupo=dobro“. Mnoga istraživanja pokazuju da ljudi koji nisu sigurni u kvalitet nekog artikla često koriste ovaj stereotip (Kronli et al., 2005). Tako su turisti, koji su želeli „dobar nakit“, smatrali da su tirkizni komadi nesporno vredniji i poželjniji mada se ništa u vezi sa njima nije povećalo osim cene. Sama cena je postala okidač za kvalitet i isključivo je dramatično povećanje cene dovelo do neočekivane prodaje kupcima koji su bili željni kvaliteta.\*

### Klik, zzzz...

Ljudski rituali parenja nisu zaista tako strogi kao životinjski. Ipak, istraživači su otkrili upečatljive pravilnosti u obrascima udvaranja u mnogim ljudskim kulturama (Kenrik i Kif, 1992). Na primer, u ličnim oglasima širom sveta, žene opisuju svoju fizičku privlačnost dok muškarci ističu svoje materijalno bogatstvo (Bas i Kenrik, 1998).

*Korišćeno sa dozvolom Dejva Kaverlija i Creators Syndicate, Inc.*



***Dag saznaje da je i  
Elen ornitolog i ritual  
parenja počinje...***

\* U marketinškoj nauci, klasičan slučaj ovog fenomena se odnosi na škotski viski čivas regal koji je vodio borbu sve dok direktori firme nisu odlučili da podignu njegovu cenu daleko iznad konkurencije. Prodaja se vinula u nebo iako se nije ništa promenilo u samom proizvodu (Aker, 1991). Nedavna studija o skeniranju mozga objašnjava zašto. Prilikom probanja istog vina, učesnici su ne samo procenili da doživljavaju veće zadovoljstvo kada su mislili da košta 45 dolara u odnosu na 5 dolara, nego su se i centri u njihovom mozgu koji se dovode u vezu sa zadovoljstvom više aktivirali tom prilikom (Plasman et al., 2008).

## IZVEŠTAJ ČITAOCA 1.1

*Od studenta na doktorskim studijama menadžmenta*

Čovek koji ima juvelirnicu sa starinskim nakitom u mom gradu priča o tome kako je naučio lekciju „skupo=dobro“ o društvenom uticaju. Jedan njegov prijatelj je želeo da kupi poseban rođendanski poklon za svoju verenicu. Stoga je juvelir izabrao ogrlicu koja se u njegovoj prodavnici prodaje za 500 dolara ali je on želeo da je proda svom prijatelju za 250 dolara. Čim ju je video, prijatelj se oduševio ogrlicom. Međutim, kada je juvelir naveo cenu od 250 dolara, čovekovo lice se obesilo i počeo je da uzmiče od pogodbe jer je želeo nešto „zaista lepo“ za svoju buduću nevestu.

Kada je dan kasnije juveliru sinulo šta se dogodilo, pozvao je prijatelja i zamolio ga da ponovo dođe u prodavnicu jer ima da mu pokaže drugu ogrlicu. Ovog puta, izneo mu je drugi komad po redovnoj ceni od 500 dolara. Prijatelju se zaista dopao i odmah ga je kupio. Međutim, pre samog plaćanja, juvelir mu je rekao da će, za svadbeni poklon, spustiti cenu na 250 dolara. Čovek je bio ushićen. Sada je, umesto da cenu od 250 dolara smatra uvredljivom, bio presrećan – i zahvalan – zbog nje.

**Autorova napomena:** Obratite pažnju da je ovde, kao i u slučaju kupaca tirkiznog nakita, u pitanju bio neko ko želi da bude siguran kako je roba kvalitetna, neko ko prezire jeftinu robu. Siguran sam da osim pravila „skupo=dobro“ postoji i druga strana – pravilo „jeftino=loše“, koje takođe deluje na naše stavove. Uostalom, u engleskom jeziku reč „jeftin“ ne znači samo „nije skup“, već znači i „slabijeg kvaliteta“. Japanska poslovica daje ovome još rečitiji smisao: „Ništa nije skuplje od onoga što je besplatno.“

## Opklada na prvi utisak

Lako je kritikovati turiste zbog njihovih glupih odluka u vezi sa kupovinom, ali ćemo pažljivim posmatranjem sve to mnogo bolje razumeti. To su bili ljudi koji su odgajani na principu „dobijate ono što platite“ i koji su videli da se to pravilo neprestano potvrđuje u njihovom životu. Ubrzo je to pravilo dobilo značenje „skupo=dobro“. Stereotip „skupo=dobro“ je u prošlosti sasvim dobro radio za njih pošto je normalno da cena nekog artikla raste sa njegovom vrednošću; viša cena po pravilu odražava viši kvalitet. Zbog toga je, kada su se našli u situaciji da žele dobar tirkizni nakit, a nemaju dovoljno znanja o tirkizu, razumljivo to što su se oslonili na staru sigurnu osobinu – cenu – da odrede vrednost nakita (Rao i Monro, 1989).

Mada verovatno nisu bili svesni toga, oni su odigrali verziju oplkade na prvi utisak, reagujući isključivo na cenu tirkiza. Umesto da prikupe sve izgledе u svoju korist mukotrпно učeći sve osobine koje ukazuju na vrednost tirkiznog nakita, oni su računali samo na jednu – onu za koju su znali da se obično povezuje sa kvalitetom bilo kojeg artikla. Oni su se kladili na to da će im sama cena reći sve što im je potrebno da znaju. Ovog puta, zbog toga što je neko pogrešno protumačio „ $\frac{1}{2}$ “ kao „2“, oni su se pogrešno kladili. Na duže staze, u svim ranijim i budućim situacijama njihovog života, klađenje na prvi utisak može predstavljati najrazumniji mogući pristup.

U stvari, automatsko i stereotipno ponašanje prevlađuje u mnogim ljudskim radnjama, jer je u mnogim slučajevima to najdelotvorniji oblik ponašanja (Gigerencer i Goldstajn, 1996), a u drugim slučajevima to je jednostavno neophodno (Bodenhauzen, Makrej i Šerman, 1999; Fisk i Njuberг, 1990). Vi i ja postojimo u izuzetno komplikovanoj životnoj sredini, najpokretnijoj i najsloženijoj koja je ikada postojala na ovoj planeti. Da bismo se sa njom suočili, nama su *potrebne* prečice. Ne možemo očekivati da prepoznamo i analiziramo sve aspekte svake osobe, događaja i situacije na koje nailazimo samo u jednom danu. Nemamo vremena, energije niti sposobnosti za to. Umesto toga, vrlo često moramo da koristimo stereotipe, opšte principe, kako bismo klasifikovali stvari prema nekoliko ključnih osobina, a zatim reagovali bez razmišljanja kada je prisutna neka od tih okidačkih osobina.

Ponekad takvo ponašanje neće odgovarati situaciji jer čak ni najbolji stereotipi i okidačke osobine ne dejstvuju svaki put. Prihvaćićemo nesavršenosti pošto zaista nema drugog izbora. Bez ovih osobina mi bismo bili blokirani – katalogizujući, procenjujući i podešavajući – dok vreme za akciju beži i nestaje. Po svim nagoveštajima, mi ćemo se u budućnosti još više oslanjati na ove stereotipe. Kako stimulansi koji prožimaju naš život postaju sve složeniji i promenljiviji, moraćemo još više da zavisimo od naših prečica kako bismo upravljali svima njima.\*

Psiholozi su nedavno otkrili određen broj mentalnih prečica koje primenjemo prilikom naših svakodnevnih procena (Kanman, Slovik i Tverski, 1982; Tod i Gigerencer, 2007). Pod nazivom *heuristika procene*, ove prečice deluju na isti način kao pravilo „skupo=dobro“ omogućavajući uprošćeno razmišljanje koje dobro funkcioniše najveći deo vremena, ali nas ostavlja otvorene za povremene skupe greške. Za ovu knjigu su posebno bitni oni metodi rešavanja problema koji nam govore kada da verujemo u ono što

---

\* Uzmimo kao ilustraciju slučaj automatske, nepromišljene reakcije kupaca na standardni okidač za kupovanje u američkom društvu – vaučer (Zimatore, 1983). Jedna firma za proizvodnju guma je utvrdila kako su vaučeri koji, zbog štamparske greške, nisu nudili uštedu primaocima izazvali potpuno istu reakciju kupaca kao i vaučeri bez greške koji su nudili znatnu uštedu.

nam je rečeno ili da radimo kako nam kažu. Uzmite, na primer, pravilo prečice koje glasi „Ako je stručnjak to rekao, onda mora biti tačno“. Kao što ćemo videti u šestom poglavlju, u našem društvu postoji uznemiravajuća težnja da se bez razmišljanja prihvataju izjave i uputstva osoba koje izgledaju kao da su merodavne za neku oblast. To jest, umesto da razmišljamo o argumentima stručnjaka i da nas oni ubede (ili ne), mi često ignoriramo argumente i dozvoljavamo da nas jednostavno ubedi stručnjakov status „stručnjak“. Ova težnja da mehanički reagujemo na neku informaciju u određenoj situaciji je ono što nazivamo automatska ili *klik*, *zzzz* reakcija; težnja da se reaguje na osnovu temeljne analize svih informacija može se označiti kao *kontrolisano reagovanje* (Čejkan i Troup, 1999).

Prilično velik broj laboratorijskih istraživanja je pokazao da postoji veća verovatnoća da će se ljudi baviti informacijama kontrolisano kada žele i u stanju su da ih pažljivo analiziraju; inače će verovatno koristiti lakši pristup – *klik*, *zzzz* (Epli i Gilovič, 2006; Peti i Vegener, 1999). Na primer, u jednoj studiji (Peti, Kačopo i Goldman, 1981) studenti na Univerzitetu Misurija slušali su snimljeni govor koji podržava ideju po kojoj se od svih studenata završne godine traži da prođu sveobuhvatna ispitivanja pre nego što im se dozvoli da diplomiraju. Ta ideja je uzбудila samo neke od njih lično jer im je rečeno da bi ta ispitivanja mogla da stupe na snagu od sledeće godine – pre nego što oni budu imali priliku da diplomiraju. Naravno, ova vest ih je navela da pažljivo analiziraju argumente. Međutim, ostalim učesnicima u studiji taj problem je lično malo značio – njima je rečeno da će se to uvesti nakon dosta vremena pošto oni diplomiraju; prema tome, oni nisu imali jaku potrebu da pažljivo razmotre opravdanost argumenata. Rezultati studije su bili prilično jednostavni: one učesnike koji nisu imali ličnog interesa za problem prvenstveno je ubedila govornikova stručnost u oblasti obrazovanja; oni su koristili pravilo „Ako je stručnjak rekao tako, mora da je tačno“, posvećujući malo pažnje govornikovim argumentima. S druge strane, oni učesnici kojima je lično bio važan problem, ignorisali su stručnost govornika i ubedio ih je prvenstveno kvalitet govornikovih argumenata.

## Skupo=dobro (ukusno)

Kolekcija časopisa Njujorker, 1986,  
Gejan Vilson, cartoonbank.com. Sva  
prava zadržana.



„Možda bi gospodin  
želeo nešto skuplje?“

Dakle, kada je u pitanju opasnost zbog reakcije *klik, zzzz*, mi pristupamo sigurnosnom planu: opiremo se primamljivom luksuzu da registrujemo i reagujemo na jednu jedinu (okidačku) osobinu raspoložive informacije kada nam je problem važan. To je, bez sumnje, čest slučaj (Lajpe i Elkin, 1987). Ipak, nisam potpuno umiren. Setite se da smo ranije videli kako će ljudi verovatno reagovati kontrolisano i obazrivo samo kada žele i u stanju su da tako rade. Nedavno je na mene ostavio jak utisak dokaz koji ukazuje da nam način i tempo savremenog života ne dozvoljavaju da donosimo potpuno razumne odluke, čak i o mnogim stvarima bitnim za nas lično (Koen, 1978; Milgram, 1970). To jest, ponekad su problemi toliko složeni, rok je kratak, ometa nas previše toga, emotivno uzbuđenje je preveliko, a mentalni zamor toliko snažan da nismo u stanju da pažljivo delamo. Bilo da je problem važan ili ne, mi jednostavno moramo da krenemo prečicom.\*

Možda ova poslednja tačka nije nigde naglašena tako dramatično kao u po život opasnim posledicama fenomena koji su zvaničnici avio-industrije nazvali *kapetanitis* (Foši, 1984). Istražitelji udesa iz Federalne administracije za avionski saobraćaj su primetili da, često, očiglednu grešku koju je napravio kapetan leta, ostali članovi posade nisu ispravili, što je dovelo do pada. Čini se da su, uprkos jasnom i velikom značaju problema, članovi posade koristili

---

\* Poučno je to što, iako ne pristupamo često ozbiljno i analitički problemima važnim za nas lično, mi želimo da naši savetodavci – lekari, knjigovođe, advokati i brokeri – baš to urade za nas (Kan i Baron, 1995). Kada nas impresionira složen i logičan izbor, mi i dalje želimo pažljivo razmotrenu, analizu toga, stavku po stavku – analizu koju nećemo moći da ostvarimo osim, gle ironije, pomoću prečice: oslanjajući se na stručnjaka.

## Uticaj u teoriji i praksi

prećicu „Ako je stručnjak rekao tako, mora da je tačno“ i nisu obratili pažnju niti se reagovali na kapetanovu kobnu grešku (Harper, Kidera i Kalen, 1971).

Jedan doživljaj Tomasa Votsona mlađeg, bivšeg predsednika IBM-a, daje pravu sliku tog fenomena. Za vreme Drugog svetskog rata on je dobio zadatak da istraži padove aviona u kojima su poginuli ili ranjeni oficiri visokog ranga. U jednom slučaju bila je reč o čuvenom generalu vazdušnih snaga koji se zvao Juzel Ent i čiji se kopilot razboleo pre leta. Ent je dobio zamenika koji je bio počastvovan što leti sa legendarnim generalom. Tokom uzletanja, Ent je počeo da peva u sebi klimajući glavom u taktu sa pesmom. Novi pilot je protumačio taj pokret kao signal da treba da podigne točkove. Iako su išli suviše sporo da bi leteli, on je podigao stajni trap zbog čega je avion odmah pao na stomak. Prilikom udesa, lopatica elise se zabila u Entova leđa i prekinula mu kičmu usled čega je ostao paralizovan. Votson (1990) opisao je kopilotovo objašnjenje za taj potez:

*Kada sam uzimao kopilotovo svedočenje, pitao sam ga: „Ako ste znali da avion neće poleteti, zašto ste podigli stajni trap?“*

*On je rekao: „Mislio sam da general želi da uradim to.“ Bio je glup (str. 117).*

Glup? U tom naročitom spletu okolnosti, da. Razumljivo? U lavirintu savremenog života koji zahteva prečice, takođe da.

## Profiteri

Čudno je što uprkos njihovoj trenutno širokoj upotrebi i budućoj važnosti koja se nazire, većina nas zna vrlo malo o našim obrascima automatskog ponašanja. Možda je to tako zbog mehaničkog, nepromišljenog načina na koji se oni ispoljavaju. Koji god da je razlog, bitno je da mi jasno prepoznamo jednu od njihovih osobina. Zbog njih postajemo veoma ranjivi za svakoga ko *zaista* zna kako oni dejstvuju.

Da bismo potpuno razumeli prirodu naše ranjivosti, osvrnimo se još jednom na rad etologa. Izgleda da ovi životinjski bihevoristi sa svojim snimljenim zvucima ćurica i ćupercima obojenog grudnog perja nisu jedini koji su otkrili kako da aktiviraju trake za ponašanje raznih vrsta. Prilično velika grupa organizama ovladala je veštinom *mimikrije*. Oni kopiraju okidačke osobine drugih životinja pokušavajući da prevare druge kako bi greškom pustile trake za ispravno ponašanje u pogrešno vreme, a zatim koriste ovaj potpuno neodgovarajući postupak za svoju ličnu korist.

Uzmite, na primer, smrtonosni trik koji izvode ženke ubice iz jednog roda svitaca (*Photuris*) za mužjake drugog roda svitaca (*Photinus*). Razumljivo je da mužjaci *Photinus* obazrivo izbegavaju dodir sa krvožednim

ženkama *Photuris*. Međutim, vekovnom prirodnom selekcijom, *Photuris* ženke-lovci su pronašle slabost svoje žrtve – posebni trepćući signal za udvaranje kojim pripadnici žrtvine vrste govore jedni drugima da su spremni za parenje. Imitirajući trepćuće signale za parenje kod svoje žrtve, ubice mogu da se goste telima mužjaka čije su aktivirane trake za udvaranje prouzrokovale da mehanički lete u smrtonosni – a ne ljubavni – zagrljaj (Lojd, 1965).\*

U borbi za opstanak, skoro svaki oblik života ima svoje mimičare – sve do nekih najprimitivnijih uzročnika bolesti. Usvajajući određene ključne osobine korisnih hormona i hranljivih materija, neke pametne bakterije i virusi dobijaju slobodan prilaz u zdravu ćeliju domaćina. Rezultat toga je da zdrava ćelija žudno i naivno povuče u sebe uzročnike bolesti kao što su besnilo, mononukleozna i obična prehlada (Gudenaf, 1991).\*\* Onda ne treba da nas iznenađuje što postoji snažna ali opaka podudarnost u ljudskoj džungli. I mi imamo profitere koji imitiraju okidačke osobine za naše automatsko reagovanje. Međutim, za razliku od uglavnom instinktivnih reakcija onih koji ne pripadaju ljudskoj vrsti, naše automatske trake obično nastaju iz psiholoških principa ili stereotipa koje smo naučili da prihvatamo. Iako imaju različitu moć, neki od ovih principa poseduju ogromnu sposobnost da usmeravaju ljudske postupke. Mi smo im podložni od najranijih trenutaka u životu, i oni nas od tada pokreću i toliko prožimaju, da vi i ja retko primećujemo njihovu moć. Međutim, u očima drugih, svaki taj princip je prepoznatljivo i spremno sredstvo, sredstvo automatskog uticaja.

Postoje ljudi koji veoma dobro poznaju sredstva automatskog uticaja i koji ih redovno primenjuju i vešto dobijaju ono što žele. Oni idu od jednog društvenog susreta do drugog, tražeći od drugih da se povinuju njihovim željama; učestalost njihovog uspeha je sjajna. Tajna njihove uspešnosti leži u načinu na koji oni postavljaju svoje zahteve, kako se naoružavaju nekim od sredstava uticaja koja postoje i društvenom okruženju. Da bi to postigli možda je potrebna samo jedna pravilno odabrana reč koja aktivira neki

---

\* Očigledno je da se sklonost mužjaka da dozvole da ih obmanu snažni signali za parenje odnosi i na ljudska bića. Dva biologa sa bečkog univerziteta, Astrid Jite i Karl Gramer krišom su izložili mladiće hemikalijama (pod imenom kopulin) raspršenim u vazduhu, a koje imitiraju ljudski vaginalni miris. Muškarci su ocenjivali privlačnost ženskih lica. Izloženost kopulinu je povećala ocenjenu privlačnost svih žena i maskirala razlike u istinskoj fizičkoj privlačnosti među njima („Za žene“, 1999).

\*\* Ma koliko ova stvorenja delovala razorno, u tom pogledu ih nadmašuje jedan insekt iz porodice kratkokrilaca (*Staphylinidae*). Koristeći mnoštvo okidača koji uključuju miris i dodir, ovi insekti postižu da ih dve vrste mrava štite, neguju i hrane dok su larve i pružaju zaštitu u toku zime kada odrastu. Reagujući mehanički na nepoštene okidačke osobine ovih insekata, mravi postupaju sa ovim kratkokrilcima kao da su mravi. U gnezdima mrava, ovi insekti reaguju na gostoprimstvo svojih domaćina tako što jedu jaja i mlade mrava; međutim, mravi ih nikada ne povređuju (Holdobler, 1971).

## *Uticaj u teoriji i praksi*

snažni psihološki princip i pokreće neku od traka za naše automatsko ponašanje. Pouzdajte se u ljudske profitere da biste brzo naučili kako da pravilno izvučete korist iz naše sklonosti da mehanički reagujemo u skladu sa ovim principima.

Sećate li se moje prijateljice vlasnice juvelirnice? Iako je slučajno imala koristi prvi put, ubrzo je počela redovno i namerno da eksploatiše stereotip „skupo=dobro“. Sada u toku turističke sezone ona pokušava da znatnim povećanjem cene ubrza prodaju nekog artikla koji se teško prodaje. Ona tvrdi da je ovo izvanredno isplativo. Kada deluje na turiste koji nisu sumnjičavi – kao što često deluje – onda to dovodi do ogromnog profita.

Čak i kada prodaja u početku ne ide dobro, ona označi artikal sa „sniženo“ i prodaja lovcima na dobar pazar po prvobitnoj ceni i tako ipak iskoristi njihovu reakciju „skupo=dobro“ na istu preveliku cenu.

Moja prijateljica nije nikako originalna što se tiče ove poslednje primene pravila „skupo=dobro“ kojom u zamku hvata lovce na dobar pazar. Kulturolog i autor Leo Rosten navodi primer braće Drabek, Sida i Harija, koji su imali mušku krojačku radnju u Rostenovom kraju tridesetih godina XX veka. Kad god bi Sid imao novog kupca koji proba odelo pred trostranim ogledalom u radnji, on bi se žalio na problem sa sluhom i više puta tražio da mu čovek govori glasnije. Kada bi kupac našao odelo koje mu se dopada i pitao za cenu, Sid bi pozvao brata, glavnog krojača, iz zadnjeg dela prostorijske: „Hari, koliko košta ovo odelo?“ Podižući pogled sa posla – i ozbiljno preувелиčavajući stvarnu cenu – Hari bi odvratio: „Za to divno vuneno odelo – četrdeset dva dolara.“ Pretvarajući se da ne čuje i stavlajući ruku iza uva, Sid bi ponovo pitao. Hari bi još jednom rekao: „Četrdeset dva dolara.“ U tom trenutku, Sid bi se okrenuo kupcu i saopštio: „On kaže dvadeset dva dolara.“ Mnogi ljudi bi požurili da kupe odelo i da se izvuku sa svojim pazarom „skupo=dobro“ pre nego što jadni Sid otkrije „grešku“.

## **Džijudžicu**

Žena koja se služi japanskom borilačkom veštinom džijudžicu upotrebila bi samo minimum sopstvene snage protiv protivnika. Umesto toga, ona bi koristila snagu svojstvenu prirodnim principima kao što su sila teže, dejstvo poluge, momenat sile i inercija. Ako zna kako i gde da aktivira delovanje ovih principa, ona lako može pobediti fizički jačeg protivnika. Isto važi za eksploatatore sredstava automatskog uticaja koji normalno postoje među nama. Profiteri mogu primeniti snagu ovakvog sredstva protiv svojih meta koristeći malo lične energije. Ova poslednja osobina procesa daje profiterima ogromnu dodatnu korist – mogućnost da manipulišu ljudima a da to ne izgleda kao manipulacija. Čak



su i žrtve sklone da vide svoju popustljivost kao rezultat dejstva prirodnih sila, a ne kao deo plana osobe koja ima korist od te popustljivosti.

Navešću vam jedan primer. Postoji jedan princip u ljudskoj moći opažanja, princip razlike, koji utiče na to kako vidimo razlike između dve stvari predstavljene jedna za drugom. Jednostavno rečeno, ako se drugi predmet prilično razlikuje od prvog, nama će izgledati *više* različit nego što stvarno jeste. Zato, ako prvo podignemo lak predmet, a zatim podignemo težak predmet, mi ćemo proceniti da je drugi predmet teži nego što bi ga procenili da nismo prvo podigli lak predmet. Princip razlike se dobro dokazao na polju psihofizike i primenjuje se i na sve ostale vrste opažanja. Ako na zabavi razgovaramo sa vrlo privlačnom osobom, a zatim nam se pridruži jedna neprivaćna osoba, druga će nam izgledati manje privlačna nego što stvarno jeste.\*

Još jedan dokaz razlike u opažanju se ponekad koristi u psihofizičkim laboratorijama da bi se studenti upoznali sa ovim principom. Jedan za drugim, svaki student sedne ispred tri kofe sa vodom – jedne sa hladnom, jednu sa vodom sobne temperature i jedne sa vrućom. Nakon što stavi jednu ruku u hladnu vodu a drugu u vruću vodu, studentu kažu da istovremeno stavi obe ruke u vodu sobne temperature. Vesela zbunjenost koja se odmah pojavi na licu jasna je sama po sebi: iako su obe ruke u istoj kofi, ruka koja je bila u hladnoj vodi oseća kao da je sada u toploj vodi, dok ona koja je bila u vrućoj vodi sada oseća kao da je u hladnoj vodi. Poenta je u tome što ista stvar – u ovom slučaju, voda sobne temperature – može delovati veoma različito zavisno od prirode prethodnog događaja.

Budite sigurni da ljupko malo sredstvo uticaja koje omogućuje princip razlike ne ostaje neiskorišćeno. Velika prednost ovog principa nije samo u tome što on deluje, nego i zato što je praktično neprimetan (Tormala i Peti, 2007). Oni koji ga primenjuju mogu da izvuku korist iz njegovog delovanja a da ne izgleda kao da su planirali situaciju u svoju korist. Prodavnice odela su dobar primer. Pretpostavite da muškarac uđe u modernu prodavnicu muške odeće i kaže da želi da kupi trodelno odelo i džemper. Ako ste prodavac, koje biste mu prvo pokazali kako biste ga naveli da potroši što više novca? Prodavnice upućuju svoje prodavce da prvo prodaju skupe artikle. Zdrav razum bi mogao predložiti obrnuto: ako je muškarac upravo potrošio mnogo novca na kupovinu odela, možda neće biti raspoložen da potroši mnogo za džemper; ali su prodavci odela pametniji. Oni se ponašaju u skladu sa onim što bi princip

---

\* Neki istraživači upozoravaju da ljudi predstavljeni nerealno privlačno u popularnim medijima (glumci, glumice, manekeni) mogu kod nas prouzrokovati da budemo manje zadovoljni izgledom stvarno dostupnih romantičnih mogućnosti oko nas. Na primer, jedna studija je pokazala da prikazivanje preterane seksualne privlačnosti nagih tela dovodi do toga da ljudi postaju manje zadovoljni seksualnom poželjnošću svojih supružnika ili partnera sa kojima žive (Kenrik, Gatje i Goldberg, 1989).