
Tartalom

Előszó a magyar kiadáshoz	11
Bevezetés	15
1. Milyen apróság veheti rá az embereket, hogy időben befizessék az adójukat?	25
2. Mi bírhatja rá az embereket, hogy ne szajkózzák a többség véleményét?	34
3. Milyen kis fogalmazásbeli változtatások eredményezhetnek nagy különbséget egy üzenet hatásában?	40
4. Milyen kis környezeti változtatások előzhetik meg a nagyobb gondokat?	45
5. Hogyan fordíthatjuk saját hasznunkra a nevek erejét?	51
6. Milyen kis lépések vezethetnek nagy ugrásokhoz a kapcsolatok és a csapatmunka fejlesztése terén?	56
7. Milyen kis változtatás révén tesznek valóban bölcsebbé a tapasztalataink?	60
8. Mivel vehetjük rá az embereket, hogy tartsák magukat a megbeszélte találkozókhoz?	65

9. Hogyan befolyásolja céljaink elérését a kötelezettségvállalás?	70
10. Milyen kis változtatás garantálhatja, hogy befolyásolási kísérleteink ne visszafelé süljenek el?	76
11. Miféle kis változtatással növelhetjük a dolgozók hatékonyságát?	82
12. Milyen csapdákat igyekezzünk elkerülni a sikeres döntés érdekében?	86
13. Hogyan motiválják az embereket terveik megvalósításában a forgatókönyvek?	92
14. Milyen kis újítás révén tudunk hatékonyabban meggyőzni másokat?	98
15. Mivel vehetjük rá magunkat, hogy a saját érdekünkben cselekedjünk?	102
16. Milyen parányi újítás segít újra megtalálni céljainkat?	107
17. Milyen apró módosításokkal tehetjük sokkal hatékonyabbá az alapértelmezett opciókat?	112
18. Milyen kis újítás csökkentheti nagymértékben a halogatási hajlamot?	117
19. Miféle kis változtatással tarthatjuk ébren ügyfeleink érdeklődését?	122
20. Mi az a parányi újítás, amely a bennünk rejlő hatalmas lehetőségeket valósággá változtatja?	126
21. Milyen kis újítások vezethetnek eredményesebb értekezletekhez?	131
22. Hogyan segíthet nagy sikerhez az öltözködésünk?	135
23. Hogyan növelhetjük sikerünk esélyét a belső kommentárok befolyásolásával?	138
24. Miért növeli a szakértők hitelességét a bizonytalanság?	143

25. Milyen apróság akadályozhatja meg, hogy mi legyünk a leggyengébb láncszem?	146
26. Milyen apró körülmény serkenthet sokkal kreatívabb gondolkodásra?	149
27. Hogyan válasszuk meg a tárgyalások helyszínét?	152
28. Hogyan növelhetjük sikerünk esélyét az állásinterjún?	155
29. Hogyan segíthet anyagi sikerhez a szeretet?	160
30. Hogyan találhatjuk meg a tökéletes ajándékot?	163
31. Milyen előnyökkel járnak a kölcsönösség jegyében tett apró lépések?	167
32. Hogyan segít mások befolyásolásában egy kis elismerés?	171
33. Hogyan hozhat óriási hasznot egy apró, ám váratlan ajándék?	175
34. Milyen meglepően egyszerű apróság révén juthatunk hatalmas segítséghez?	181
35. Milyen apróság növelheti eredményességünket az alkufolyamatban?	184
36. Miért teheti sokkal előnyösebbé alkupozíciónkat, ha a nyitóajánlatunk nem kerek összeg?	188
37. Hogyan befolyásolják döntéseinket a nem egész számok?	192
38. Hogyan befolyásolja az ajánlatban szereplő számok és tételek sorrendje a siker esélyét?	198
39. Milyen kis újítással kaphatunk sokkal többet a kevesebbért?	203
40. Hogyan juthatunk több pénzhez, ha teljes kérésünk egyetlen egységére tereljük a figyelmet?	207

41. Hogyan növelhetik kampányunk sikerét az egyedi tulajdonságok?	211
42. Hogyan segíthetünk másoknak tisztázni döntéseik alternatív költségeit?	216
43. Milyen aprósággal ösztönözhetjük sokkal hatékonyabban a kitűzött célok elérését?	221
44. Milyen apró újítással növelhetjük vásárlóink lojalitását?	226
45. Hogyan lehet egy kis változtatással 1+1 több, mint 2?	231
46. Miért ugorhatunk nagyot előre, ha előtte hátrálunk egy kis lépést?	234
47. Miként vihetnek előrébb bennünket mások apró botlásai?	239
48. Hogyan térjünk át a siker érdekében a hiba elutasításáról a hibamenedzsmentre?	243
49. Milyen előnnyel járhat az online posztok időzítésének csekély módosítása?	248
50. Hogyan változtassunk emailezési szokásainkon ahhoz, hogy jobb eredményeket érjünk el az alkuk során?	252
51. Miért növeli az áru értékességét egy apró érintés?	256
52. Melyik az a nagy hatású, apró változtatás, amely mindent eldönthet?	260
Bónuszfejezet	264
Köszönetnyilvánítás	273
Jegyzetek	275
Név- és tárgymutató	299

Bevezetés

Britney Spears a címlapokra került azzal, hogy nem jelent meg ügye bírósági tárgyalásán, akárcsak Gérard Depardieu és Lindsay Lohan. A hírességek azonban nem csak a tárgyalóteremtől maradhatnak távol. Néhányan még a rajongóikat is cserbenhagyják. Az Oasis brit rockzenekar hírhedten megbízhatatlan volt a fellépések kezdési időpontját illetően, George Jones amerikai country-énekes pedig olyan rendszerességgel hagyta ki koncertjeit, hogy rajongói éveken át csak „nincs itt Jonesként” emlegették.

A címlapra kerülő sztorikkal ellentétben a hétköznapi életben tapasztalható távolmaradások nem keltenek különösebb figyelmet. Egy vacsoravendég asztalt foglal egy étteremben, de nem érkezik meg; egy állampolgár nem teljesíti esküdti kötelezettségét; egy hajszolt üzletember megfedkezik a találkozóóról; egy barát elfelejti a közös kávézást; egy beteg nem jelenik meg az orvosnál a megbeszélte időpontban.

Ha külön-külön vizsgáljuk, az elmulasztott találkozók nem járnak túl nagy anyagi hátránnyal. Ám minden évben üzleti megbeszélések, fodrászidőpontok, éttermi foglalások, termékbemutatók és magánórák millióiról feledkeznek így meg. És ezek az apró

mulasztások együttesen bizony nagyon komoly anyagi következménnyel járnak.

Képzeljük el például, hogy valaki nem jelenik meg az orvosánál a megbeszélrt időpontban. Első pillantásra nem nagy ügy. Akár azt is gondolhatnánk, hogy az elfoglalt, sőt túlterhelt orvos egy betege távolmaradásában ritka lehetőséget lát arra, hogy utolérje magát a papírmunkával, elintézzzen néhány telefont, vagy rövid szünetet tartson. Ha azonban az ilyen esetek rendszeressé válnak, a hatékonyságcsökkenés és a kieső bevétel hatása halmozódik. Az Egyesült Királyságban a távolmaradások a becslések szerint éves szinten mintegy 800 millió fontba kerülnek a nemzeti egészségügyi szolgálatnak, a National Health Service-nek; az Egyesült Államokban pedig egyes egészségüggyel foglalkozó közzgazdászok a távolmaradások okozta veszteséget dollármilliárdokra becsülik.

A vendéglátóiparban az asztalt foglaló vendégek távolmaradása az éttermeknek bevételkiesést, csökkenő profitot, sőt, ha az ilyen esetek elharapóznak, akár bezárást is jelenthet.

Más üzletágak is megszenvedik, ha a költséges megbeszéléseket át kell ütemezni, mert a döntéshozatal folyamatában kulcs szerepet játszó személy nem érkezik meg, vagy a termékbemutatóra, szakmai kiállításra, gyűlésre szóló meghívást elfogadó potenciális ügyfelek végül nem jelennek meg.

Mit lehetne tenni?

Szerencsére, amikor arról van szó, hogyan vehetjük rá az embereket, hogy megjelenjenek a megbeszélrt találkozókön, vagy tegyenek eleget a kötelezettségeiknek, apró változtatásokkal is nagy hatást érhetünk el. Egy orvosi rendelőkben nemrégiben végzett kutatás során két kis újítást vezettünk be, amelyek a távolmaradások számának jelentős csökkenését eredményezték. Egyik változtatás bevezetése sem került pénzbe, ám anyagi előnyeik óriá-

siak lehetnek, hiszen segítségükkel az érintett egészségügyi ellátó szervezet évente akár több tízmillió dollárt is megtakaríthatnak.

Egy későbbi fejezetben be is mutatjuk majd, mi volt ez a két újítás. Nagyon fontos azonban felismernünk, hogy ha ráveszünk valakit a megbeszélte időpont betartására, az csupán egyetlen példája a befolyásolásnak. Különböző helyzetekben és körülmények között több száz olyan dolog akadhat, aminek az elvégzésére rá kell vennünk másokat.

Tekintet nélkül arra, hogy kit kell rávennünk valamire, a könyvünk mindvégig egyetlen egyszerű igazságot hangsúlyoz: *Ha mások viselkedésének befolyásolásáról van szó, gyakran a megközelítés legapróbb változtatásai eredményezik a legnagyobb különbséget.*

Ez a könyv arról szól, hogyan vehetünk rá másokat valamire hatékony és etikus módszerekkel. Hasznos információt nyújt egy sor parányi, ám kulcsfontosságú újításról (több mint ötvenről), amelyeket azonnal alkalmazhatunk. Fontos tudnunk, hogy a következő fejezetekben nem sejtésekre és találgatásokra hagyatkozunk annak megállapításában, milyen konkrét változtatás eredményezhet jelentősen különböző reakciókat. Ehelyett a meggyőzés tudományának eredményein alapuló bizonyítékokat kínálunk, amelyek pontosan megmutatják, mely apró változtatások járhatnak óriási hatással jó néhány elképzelhető helyzetben.

Több mint harminc évvel ezelőtt egyikünk (Robert Cialdini) megjelentette *Hatás – A befolyásolás pszichológiája (Influence: The Psychology of Persuasion)* című könyvét. Ez a kötet a meggyőzés hat általános elvét mutatta be az akkoriban rendelkezésre álló tudományos eredmények áttekintése, illetve Cialdini saját, átfogó, hároméves terepgyakorlatának tapasztalatai alapján. A kutatók azóta megerősítették ezt a hat alapelvet, és a mai napig nagyon sok területen szem előtt tartják. A szóban forgó alapelvek a következők: *kölcsönösség* (kötelességünknek érezzük

viszonozni a nekünk tett szívességeket); *tekintély* (a szakértőktől várunk útmutatást); *hiány* (minél kevésbé elérhető egy erőforrás, annál jobban akarjuk); *rokonszenv* (minél jobban kedvelünk valakit, annál inkább igent akarunk mondani neki); *elkötelezettség és következetesség* (igyekszünk az elkötelezettségeinkkel és az értékeinkkel összhangban cselekedni); *társadalmi bizonyíték* (mások tetteit útmutatásnak tekintjük a saját viselkedésünkkel kapcsolatban).

Erre épülő, *Yes!: 50 Scientifically Proven Ways to Be Persuasive* (Igen! – 50 tudományosan igazolt módszer a meggyőzéshez) című könyvünkben naprakész és konkrét tanácsokat adtunk ezeknek az elveknek az alkalmazását illetően, valamint számos más, a meggyőzés tudományán alapuló stratégiát is bemutatunk.

A tudomány azonban ritkán áll meg, hogy levegőt vegyen.

Az elmúlt években, egyebek közt a neurológia, a kognitív pszichológia, a szociálpszichológia és a viselkedési közgazdaságtan területén végzett kutatások segítségével, még jobban megérthettük, hogyan is történik a befolyásolás, a meggyőzés és a viselkedésváltozás. Ebben a könyvben több mint ötven ilyen új megállapítást és elképzelést vizsgálunk meg, amelyek javát az utóbbi néhány évben végzett kutatásokból merítettük.

Ezeket az ötleteket szándékosan foglaltuk rövid fejezetekbe, amelyek elolvasásához átlagosan legfeljebb tíz percre van szükség. Ez az idő elég ahhoz, hogy mindenki megértse a lélektani folyamatokat, amelyeket sok más kutatóval együtt tudományos tanulmányok útján bizonyítottunk. Ezután gyorsan át is térünk arra, hogyan alkalmazhatjuk az adott megállapítást vagy ötletet különböző szituációkban – üzleti és munkahelyi környezetben a kollégákkal és ügyfelekkel, otthon a barátainkkal és szomszédainkkal, valamint számtalan egyéb hétköznapi helyzetben. Arra is kitérünk, hogyan használhatók ezek az ötletek szemé-

lyes interakciók, csoportos megbeszélések, telefonbeszélgetések, emailváltások során, illetve online vagy közösségi médiahálózatok keretében.

Azonkívül, hogy a meggyőzés tudományának legújabb eredményeiből merítünk, van még más újdonság is a könyvben: a nagy hatással járó apró változásokra összpontosítunk. Megvizsgáljuk, hogyan befolyásolhatunk és győzhetünk meg másokat úgy, hogy csakis a valószínűsíthetően legnagyobb hatást kiváltó legkisebb újításokat vesszük számításba.

Úgy véljük, hogy e tudományosan megalapozott, apró, ám annál nagyobb hatású ötleteknek a fókuszba állítása rendkívül fontos, hiszen a mások meggyőzésében jellemzően alkalmazott megközelítési módszerek egyre kevésbé hatékonyak.

A legtöbben úgy gondoljuk, hogy a döntéshozatal során minden rendelkezésünkre álló információt számításba veszünk, és megalapozott döntést hozunk a helyes lépésekről. Nem meglepő tehát, ha azt hisszük, ez másokra is igaz, és a legjobb módszer mások meggyőzésére az, ha ellátjuk őket minden lehetséges információval, és megindokoljuk, miért kell ezekre odafigyelniük.

Az az orvos például, aki tartós betegséget diagnosztizál valamelyik páciensénél, információval láthatja el a beteget arról, mi okozta a problémát, valamint közölheti, milyen következményekkel kell emiatt számolnia, mielőtt olyan lépéseket javasolna a kezelés érdekében, mint az étrendváltogatás vagy a felírt gyógyszer megfelelő időpontban és adagban történő beszedése. Egy informatikai igazgató, akit egyre jobban bosszant, hogy az alkalmazottak nem engedélyezett szoftvereket töltenek le a céges számítógépekre, körlevelet küldhet nekik, amelyben részletesen elmagyarázza tetteik lehetséges következményeit, és hogy miért tekinti ezt a céges irányelvek megsértésének.

Természetesen nem csak az orvosok és az informatikai igazgatók próbálnak kommunikálni másokkal a kívánt hatás elérése érdekében. Mindnyájan ezt tesszük. Meg akarunk győzni egy új ügyfelet, hogy a mi termékünk jobb, mint a vetélytársainké, ezért jogos a húsz százalékkal magasabb ár? Akkor tárjunk elé egy nagy halom információt, amely alátámasztja az állításunkat. Meg akarjuk győzni a csapatunkat, hogy legújabb elgondolásunk különbözik az eddig bevezetett tucatnyi másiktól? Akkor soroljunk fel érveket, és mutassuk meg, hogy a változtatások ezúttal mindenkinek az előnyére válnak majd. Rá akarjuk venni ügyfeleinket, hogy csatlakozzanak cégünk tőzsdei befektetési tervéhez? Akkor mutassuk be nekik cégünk befektetési múltjának alapos, szakmai elemzését, és emeljük ki a legjobb eredményeket. Szeretnénk elérni, hogy a gyerekeink elkészítsék a házi feladatukat, és időben lefeküdjenek? Akkor meséljünk nekik olyan tanulmányokról, amelyek kimutatták, hogy aki mindig elkészíti a házi feladatát, nagyobb eséllyel kerülhet be egy jó nevű egyetemre, és ezt esetleg egészítsük ki az alvás jótékony hatásait taglaló kutatási adatokkal.

A meggyőzés tudományának legújabb eredményei azonban rámutatnak egy olyan jelenségre is, amelyet sokan figyelmen kívül hagynak. Ez nagymértékben megmagyarázza, miért magas a kudarc valószínűsége az olyan stratégiák esetében, amelyek pusztán információkkal próbálják változtatásra bírni az embereket.

Röviden szólva, nem maga az információ az, ami döntésre készíteti az embereket, sokkal inkább a kontextus, amelyben ezt az információt találják. A mai világban nap mint nap rengeteg inger ér bennünket. Rohanó életünkben, miközben állandó időhiánnyal küzdünk, és ezer dolog követeli figyelmünket, egyszerűen képtelenek vagyunk teljes mértékben figyelembe venni minden egyes

információmorzsát. A sikeres meggyőzés az ismeretek helyett egyre inkább a kontextusra és az információátadás lélektani környezetére épül. Ennek eredményeképpen bárki képes jelentősen növelni befolyásolási és meggyőzőési képességét azzal, ha nem csupán tájékoztatással és neveléssel próbálja rávenni az embereket a változtatásra, hanem hozzáállásában apránként afelé mozdul el, hogy üzenetét mélyen átérzett emberi motivációkhoz kapcsolja. Az információátadás körülményeiben, jellegében, időzítésében vagy kontextusában végrehajtott parányi módosítás drámai változást idézhet elő abban, ahogy mások az információt *fogadják*, illetve ahogyan annak hatására *cselekszenek*.

A befolyásolás és meggyőzés elméletével és gyakorlatával foglalkozó viselkedéskutatókként nemcsak az nyugőz le bennünket újra meg újra, hogy milyen óriási következményekkel járhatnak egy üzenet minimális változásai, hanem az is, hogy ezek a változtatások milyen ritkán igényelnek jelentősebb idő-, energia- vagy pénzbefektetést. Ebben a könyvben mindig pontosan rámutatunk majd, mely újításokat milyen stratégia szerint kell véghezvinnünk, illetve miként tehetjük mindezt etikus módon annak érdekében, hogy nagy változást érzünk el mások befolyásolása terén. Ehhez nem lesz szükség költséges pénzügyi eszközökre (ösztönzőkre, árendményekre, visszatérítésekre, büntetésekre stb.), sem pedig a drága időnkre és egyéb erőforrásainkra.

Emellett felhívjuk majd a figyelmet egy sor rejtélyre, és kérdéseket is felteszünk, amelyeket a meggyőzés tudományának megértésével meg is válaszolhatunk. Például:

- Miféle kis módosítást kell végrehajtanunk egy emailen ahhoz, hogy megkönnyítsük az üzleti partnereinkkel folytatott tárgyalásokat?

- Mit taníthatnak nekünk a hurrikánok, a 99 centre végződő árcédulák és a fagyasztott joghurtok a hatékony meggyőzést eredményező kis változtatásokkal kapcsolatban?
- Milyen apró megközelítésbeli újítások segíthetnek abban, hogy eredményesebb értekezleteket tarthassunk?
- Milyen árnyalatnyi, költségmentes nyelvi változtatásokkal motiválhatunk másokat, hogy megvalósítsanak valamilyen célt (például növeljék az eladást, lefogyjanak, új hobbiba kezdjenek, vagy rábírják a gyerekeiket, hogy elkészítsék a házi feladatukat)?

Felgyorsult, adatokban gazdag világunkban, ahol egy kattintással vagy egy képernyő megérintésével azonnal elérhetővé válnak a legfrissebb információk, könnyen alábecsülhetjük a kis változások fontosságát. De rosszul tesszük.

Miközben vitathatatlan, hogy az új technológiák és az azonnal hozzáférhető információk csodálatos előnyökkel járnak, az információ feldolgozására használt kognitív hardver lényegében évszázadok óta változatlan. Ironikus módon, ahogy a jobb döntéshozatal érdekében rendelkezésünkre álló információ mennyisége növekszik, úgy csökken a valószínűsége, hogy ezen információhalmaz egészét fel is használjuk a döntés meghozatalához. A ma emberét épp akkora eséllyel befolyásolják a kommunikációs kontextus apró változásai, mint több száz vagy több ezer évvel ezelőtt élt őseinket.

Ha mások etikus és hatékony módszerekkel történő befolyásolásáról és meggyőzéséről van szó, *a kis változás igenis nagy eredményekhez vezethet*. E könyvből kiderül majd, hogy ha meggyőzési kísérleteinkbe beépítünk bizonyos egyszerű, tudományosan megalapozott változásokat, óriási hatást érhetünk el.

Kezdjük hát a meggyőzés tudománya terén tett utazásunkat azzal, hogy megnézzük, hogyan sikerült rávenni egy levél megfogalmazásának árnyalatnyi megváltoztatásával több ezer állampolgárt adóhátraléka befizetésére, és ezzel több százmillió fontos pluszbevételhez juttatni a brit adóhivatalt. Ezután pedig vizsgáljuk meg, milyen jelentősége van ennek a saját meggyőzési kísérleteinkre nézve.

Steve J. Martin
Noah J. Goldstein
Robert B. Cialdini