

Susan M. Weinschenk

A MEGGYŐZÉS TUDOMÁNYA

*Hogyan érjük el, hogy mások azt tegyék,
amit szeretnénk?*

A fordítás alapja: Susan M. Weinschenk: *How to get people to do stuff:
Master the art and science of persuasion and motivation.*

First edition published by Pearson Education, Inc, publishing
as New Riders, 2013.

Copyright © Susan M. Weinschenk, 2013

Fordította: © Doma Dénes – Darnyik Judit, 2014

Szerkesztette: Bittó Ákos

Borítóterv: Tabák Miklós

HVG Könyvek

Kiadóvezető: Budaházy Árpád

Felelős szerkesztő: Koncz Gábor

ISBN 978-963-304-224-3

Minden jog fenntartva.

Jelen könyvet vagy annak részleteit tilos reprodukálni, adatrendszerben tárolni, bármely formában vagy eszközzel – elektronikus, fényképezési úton vagy más módon – a kiadó engedélye nélkül közölni.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc. Hungarian language edition published by HVG Kiadó Zrt., © 2015.

Kiadja a HVG Kiadó Zrt., Budapest, 2015

Felelős kiadó: Szauer Péter

www.hvgkonyvek.hu

Nyomdai előkészítés: Sörfőző Zsuzsa

Nyomás: MondAt Kft.

Felelős vezető: Nagy László

*Ezt a könyvet két gyermekemnek,
Guthrie-nek és Maisie-nek ajánlom,
akiknek néha áldás, sokszor pedig valószínűleg átok,
hogy pszichológus az anyjuk.
Muszáj minden elméletemet kipróbálnom rajtatok!*

TARTALOM

| | |
|---|-----|
| Bevezetés | 9 |
| 1. A hét hajtóerő | 11 |
| 2. Az összetartozás vágya | 19 |
| 3. Szokások | 61 |
| 4. A történetek hatalma | 75 |
| 5. Jutalom és büntetés | 103 |
| 6. Ösztönök | 128 |
| 7. Tudásvágy | 147 |
| 8. Érzékcsalódások | 165 |
| 9. Hajtóerők és stratégiák a gyakorlatban | 217 |
| 10. A stratégiák listája | 255 |
| Jegyzetek | 269 |
| Név- és tárgymutató | 277 |

BEVEZETÉS

Sokszor szoktam otthon főzni, és jól is bánok a fakanállal! Vagyis, szeretném ezt hinni magamról. Néha tényleg ragyogóan sikerül az étel, máskor viszont kevésbé vagyok tőle elragadtatva.

Úgy tanultam főzni, hogy figyeltem édesanyámat a konyhában, kipróbáltam néhány bevált receptet, és aztán kísérletezni kezdtem. Nemrég azonban kaptam egy könyvet a főzés tudományáról. Ebből tanulgom most, hogy miért működnek egyes receptek, mások meg miért nem, valamint hogy miért nem volt jó ötlet, amikor bizonyos hozzávalókat másokkal helyettesítettem.

Ahelyett, hogy szolgáljan követném a recepteket, vagy taláломra kísérletezgetnék, a főzés tudományáról szerzett ismereteimet kamatoztatom a gyakorlatban – például azt, hogy az ételek mely összetevői tudnak reakcióba lépni másokkal úgy, hogy a végeredmény különösen finom vagy porhanyós legyen. Persze így is a magam szája íze szerint főzök, de most már a tudomány eredményeire támaszkodva készítek valóban ínycsiklandó ételeket.

Alkalmazzuk most ezt az elvet az emberekre!

Ki tud bänni az emberekkel, és képes elérni, hogy azt tegyék, amit szeretne? Aki olyan tippeket és technikákat alkalmaz, amelyeket másoktól lesett el vagy maga kísérletezett ki, lefogadom, hogy körülbelül olyan sikeres e téren, mint én voltam a konyhában, mielőtt tanulmányozni kezdtem a főzés tudományát: néha működnek a stratégiák, máskor nem.

Mi lenne, ha megismerkednénk az emberek meggyőzésének tudományával? Ha alkalmazni tudnánk egy konkrét személlyel vagy csoporttal kapcsolatban, és így érvényesíthetnénk az akaratunkat. Nem kellene többé találgatnunk, milyen stratégiát alkalmazzunk, hanem tudnánk.

Ehhez nyújt segítséget ez a könyv.

1.

A HÉT HAJTÓERŐ

A gyerekeim – akik immár felnőttek – gyakran vádoltak azzal, hogy pszichológusként rajtuk próbálom ki a módszereimet. Nem alaptalanul tették.

Amikor a hároméves lányom nyafogott valamiért, és az ötéves fiam rápirított – „Nem jöttél még rá, hogy ebben a családban semmit nem lehet így elérni?” –, kiderült, hogy a módszereim működőképesek. A lányom abbahagyta a nyafogást. A fiamnak igaza volt.

Tíz éve voltam pszichológus, amikor megszületett az első gyermekem. Elhatároztam, hogy a szakmai ismereteim felhasználásával olyan gyerekeket nevelek, akik nem nyafognak (ezenfelül rugalmasak, jószívűek, szorgalmasak stb.). De elsősorban olyanokat, akik nem nyafognak, mert azt nagyon utálok.

Előnyt jelentett, hogy a gyerekeimen a születésük pillanatától fogva dolgozhattam. Rajtuk kívül mással nincs ilyen szerencsém. Azt viszont megtanultam, hogy ha tudatában vagyunk annak, mi motiválja az embereket, akkor módosíthatunk azon, mit teszünk, mit ajánlunk, hogyan és mit kérünk tőlük. Magyarán: megváltoztathatjuk stratégiáinkat és taktikáinkat, hogy mások azt tegyék, amit szeretnénk.

A pszichológiai kutatások több mint százéves múltra tekintenek vissza. Az eredeti elméletek egy része a mai napig megállja a helyét. Most már képesek vagyunk bekukucsálni az agyba és megfigyelni működés közben, így sikerült bizonyítani némelyik teóriát, és számos új felfedezést tenni azzal kapcsolatban, hogy mi motiválja az

embert. E könyv megírásához az eredeti kutatási eredményeket és a tudomány legújabb vívmányait egyaránt felhasználtam.

Ez a kötet bemutatja azt a hét alapvető késztetést, amelyek az embereket motiválják:

- az összetartozás vágya;
- szokások;
- a történetek hatalma;
- jutalmak és büntetések;
- ösztönök;
- tudásvágy;
- érzékcsalódások.

A könyvben szó lesz ezekről a hajtóerőkről, a velük kapcsolatos kutatási eredményekről és a kiaknázásuk konkrét stratégiáiról.

Az összetartozás vágya

A *Számkivetett (Cast Away)* című filmben Tom Hanks egy olyan figurát alakít, akinek a repülőgépe lezuhan egy szigetnél, a Csendes-óceán déli részén. Emberünk éveken át él ott egy szál magában. Fog egy röplabdát, arcot fest rá, és állandóan ahhoz beszél. A labda márkája alapján Wilsonnak nevezi el a „barátját”. Mivel rajta kívül egyetlen ember sem él a szigeten, szükségét érzi, hogy készítsen magának egy társat.

Végső soron társas lények vagyunk, és az összetartozás vágya erős, velünk született késztetés. Nem azért élünk, hogy egyedül legyünk, és sokat teszünk annak érdekében, hogy a közösség elfogadjon minket. Fontos számunkra, hogy valahová tartozzunk a világban.

Az összetartozás igényét és az emberi kapcsolatok iránti vágyat kiaknázhatjuk akaratumk érvényesítésére.

Szokások

Csodálkozánk, ha szembesülnénk vele, hogy egy átlagos napon mi mindent teszünk pusztá megszokásból. Ráadásul arra sem emlékszünk, hogyan alakultak ki a szokásaink. Fogadni mernék, hogy mindannyian minden alkalommal ugyanolyan sorrendben mossuk meg a tagjainkat a zuhany alatt, és hogy mindenkinek megvan a saját külön bejáratú reggeli rituáléja. Honnan erednek ezek? Ha mindennapjaink ennyire az öntudatlanul kialakított szokásainkból állnak, akkor miért tűnik olyan nehéznek változtatni rajtuk, vagy újakat kialakítani?

Gyakran halljuk, hogy hónapokba telik egy új szokás kialakítása. Hogyan lehetséges ez, miközben több százat szedtünk fel úgy, hogy oda sem figyeltünk? Igazából nagyon is könnyű új rituálét kialakítani, vagy akár a meglévőkön változtatni, ha tisztában vagyunk a rögzülésük tudományos hátterével.

Ezzel a tudással felvértezve segíthetünk másoknak a szokásaik kialakításában vagy megváltoztatásában, így érvényesíthetjük az akaratunkat.

A történetek hatalma

Milyen emberek vagyunk? Segítünk a rászorulókon? Követjük a legújabb trendeket és divatot? Esetleg időt és energiát nem kímélve ápoljuk a családi kapcsolatokat?

Mindannyian rendelkezünk valamiféle énképpel. Történeteket mondunk magunknak és másoknak arról, hogy kik vagyunk és miért cselekszünk úgy, ahogy. Némelyik énképünk és történetünk tudatos, mások viszont tudattalanok. Azt szeretjük, ha az önmagunkról alkotott képünk következetes. Ha valami nincs összhangban vele, akkor kényelmetlenül érezzük magunkat.

Ha megértjük, hogy milyen történetet mesélnek az emberek magukról, akkor ezzel összhangban tudunk kommunikálni velük, így érvényesíteni tudjuk az akaratainkat.

Jutalom és büntetés

Gondoljuk csak el: egy csomó időt és energiát fektetünk abba, hogy elérjük, az emberek azt tegyék, amit szeretnénk. Talán még jutalmat vagy pénzt is ajánlunk ezért. Jártunk már kaszinóban? Ezekben a helyeken az emberek önként otthagyják a vagyonukat.

A kaszinók járatosak a jutalmazás és a büntetés tudományában. A „változó gyakoriságú megerősítés” segítségével bírják rá az embereket, hogy újra meg újra játsszanak akkor is, ha összességében veszítenek az ügyön.

Mi is hasznát vehetjük mindennek. Alkalmazhatjuk a különböző megerősítési rendszerekkel kapcsolatos kutatási eredményeket: azt, hogy mikor melyik rendszer hatékony, illetve hogy miért alkalmasabb a jutalom a viselkedés befolyásolására, mint a büntetés.

Évekkel ezelőtt a pszichológia még a jutalom, illetve megerősítés tanulmányozására fókuszált. Ma már tudjuk, hogy más késztetések, például az ösztönök, a tudásvágy és az összetartozás vágya gyakran erősebb és jobban motiválja az embert, mint a jutalom. De vannak olyan szituációk, amikor jutalmazással lehet a leghatékonyabban rávenni az embereket, hogy megtegyék, amit szeretnénk.

Ösztönök

Képzeld el, hogy autóvezetés közben észreveszünk egy balesetet! Próbáljuk kényszeríteni magunkat, hogy ne lassítsunk és bámészkodjunk, de közben ellenállhatatlan késztetést érzünk rá. Néha haj-

lamosak vagyunk elfeledkezni arról, hogy az ember is az állatvilág része. Bizonyos alapvető ösztönök mindannyiunkban munkálnak, többek között a létfenntartás, az élelemszerzés ösztöne és a szexuális késztetés. Ezek erős, ugyanakkor nagyrészt tudattalan mozgatórugók.

A szexuális késztetés és az élelemszerzés ösztönének kihasználását talán nem tartjuk ildomosnak vagy helyénvalónak, de a létfenntartás ösztöne folyamatosan működik mindenkiben, és segítségével rávehetjük az embereket, hogy megtegyék, amit szeretnénk.

Tudat alatt folyamatosan figyeljük a környezetünket, ügyelve a biztonságra és az életben maradásra. Ez azzal jár, hogy rendkívül fogékonyak vagyunk a váratlan, félelmet keltő dolgok iránt. A veszteségtől való félelem igen erős motivációt jelent. Ezeknek az ösztönöknek a kiaknázásával rávehetjük az embereket, hogy megtegyék, amit szeretnénk.

Tudásvágy

A tudásvágy a külső jutalom iránti vágynál is erősebb hajtóerő. Az ember késztetést érez a tanulásra, képességei és tudása gyarapítására. Ez, a jutalmazással ellentétben, nem extrinzikus, azaz külső, hanem intrinzikus, vagyis belső motiváció, amely általában erőteljesebb az előbbinél. Mivel a tudásvágy belső motiváció, ezért nem lehet kívülről kialakítani, mégis érdemes figyelmet szentelni neki.

Bizonyos szituációkban feltámad ez a vágy, máskor pedig lanyhul. A kutatási eredmények ismeretében teremthetünk olyan feltételeket, amelyek fokozzák, így elérhetjük, hogy az emberek megtegyék, amit szeretnénk.

Érzékcsalódások

Biztos mindenki találkozott már optikai csalódással – amikor a szemünk és az agyunk nem a valóságot érzékeli. Az azonban kevésbé közsímert, hogy nemcsak vizuális, hanem kognitív illúziók is léteznek. Gondolkodásunkat áthatják az előítéletek, és agyunk hajlamos elhamarkodott ítéletet hozni. A gyors következtetések és döntések hasznosak lehetnek, amikor hirtelen kell reagálnunk a környezeteinkre, néha azonban kognitív illúziókhöz vezetnek.

Tudjuk-e, hogy ha szóba kerül a pénz, akkor – a legtöbb emberhez hasonlóan – inkább magunk akarunk boldogulni, és kevésbé vagyunk hajlandóak segíteni másokon? Vagy hogy hajlamosak vagyunk kiszűrni azokat az információkat, amelyekkel nem értünk egyet, de ezeket a szűrőket ki is iktathatjuk?

A kognitív illúziók ismeretében rávehetjük az embereket arra, hogy megtegyék, amit szeretnénk.

TÚL MANIPULATÍV?

Amikor előadásaimban vagy interjúimban arról beszélek, hogyan vegyük rá az embereket, hogy megtegyék, amit szeretnénk, gyakran vetődnek fel erkölcsi aggályok: „Ha felhasználjuk a pszichológia eredményeit az emberek befolyásolására, akkor valójában manipuláljuk őket? Etikus ez egyáltalán?”

Rengeteget gondolkodtam ezen, nem könnyű rá választ adni. Van, aki azt mondja, hogy mindenképpen etikátlan másokat bármire rávenni. Mások szerint teljesen elfogadható, ha olyanra akarjuk őket rábírní, ami előnyükre válik (táplálkozzanak egészségesebben, szokjanak le a dohányzásról stb.). Én valahol a két véglet között mozgok.

Azt kell megértenünk, hogy nem igazán tudunk olyanra rávenni másokat, amit nem akarnak legalább bizonyos szinten maguk is. Lehet biztatni őket, hogy megcsináljanak dolgokat, teremthetünk olyan helyzeteket, amelyek ösztönzik a saját motivációjuk és késztéseik kibontakozását, de nem kényszeríthetjük rájuk az akarataikat. Az a cél, hogy elérjük: az emberek maguk akarják megtenni azt, amit mi szeretnénk.

Úgy vélem, helyénvaló arra rávenni másokat, hogy gondolkozzanak, mielőtt cselekednének, a társadalom egészét szolgáló viselkedésre bátorítani őket (takarékoskodjanak az energiával, legyenek kedvesek másokhoz, adakozzanak jótékony célokra), és a legjobban egyetértenek velem ebben. De mi a helyzet akkor, ha például vásárlásra akarjuk rábírni őket?

Mióta a közelmúltban az amerikai kormány tanácsadójaként dolgoztam az internetes csalások és az ehhez kapcsolódó esetek területén, biztosabban érzem, hol húzódik a határ az etikus és az etikátlan magatartás között. Véleményem szerint semmi rossz nincs abban, ha a legjobb színben tüntetjük fel a termékünket vagy a szolgáltatásunkat, és kiemeljük, hogyan elégíti ki az ügyfeleink igényeit és szükségleteit.

Vajon mindenkinek sürgősen szüksége van egy új hűtőre? Valószínűleg nem. De szerintem nincs azzal semmi gond, ha arra biztatjuk az embereket, hogy vegyenek egy új jégsezkrényt, mégpedig tőlünk (különben akár minden marketing- és reklámtevékenységre ráüthetnénk az etikátlanság bélyegét).

Viszont úgy gondolom, nem helyénvaló az emberek szándékos megtévesztése, mert a félreérthető tájékoztatás után nem tudják, mibe egyeztek bele. És helytelen az olyan viselkedés ösztönzése, amivel kárt tesznek magukban vagy másokban, vagy a törvényt sértő magatartás bátorítása.

Mindig azt tartom szem előtt: „Tégy jót, vagy legalább ne árts!”

Remélhetőleg nem riasztottam el olvasóimat az erkölcsi aggályokkal, és megoszthatom a hét mozgatórugóról szerzett ismereteimet. A következő fejezetekben alaposan megismerkedünk mindegyikkel és a velük kapcsolatos kutatási eredményekkel. Ha hajlandóak vagyunk nyitottak maradni és tanulni a hibáinkból, akkor hamarosan – némi gyakorlás, kísérletezés és botlás árán – mesterei leszünk annak, hogy mások azt tegyék, amit szeretnénk.