

# DA!

**50 tajni ubeđivanja**



dr Noa Dž. Goldstajn, Stiv Dž. Martin  
i dr Robert B. Čaldini

# DA!

## 50 tajni ubeđivanja

Preveo sa engleskog  
Mirko Bižić

Mono i Manjana  
2010.

*Naslov originala*

*Yes! 50 secrets from the science of persuasion*, Noah J. Goldstein PhD,  
Steve J. Martin and Robert B. Cialdini PhD  
Copyright © Noah J. Goldstein, Steve J. Martin and Robert B. Cialdini 2007  
Prava za srpsko izdanje © Mono i Manjana, 2010

*Izdavač*

Mono i Manjana

*Za izdavača*

Miroslav Josipović  
Nenad Atanasković

*Glavni i odgovorni urednik*

Aleksandar Jerkov

*Urednik*

Vojin V. Ančić

*Prevod*

Mirko Bižić

*Lektura*

Jovana Svirac

*Tehnički urednik*

Goran Skakić

*Priprema za štampu*

Zlatko Lekić

E-mail: [office@monoimanjana.rs](mailto:office@monoimanjana.rs)  
[www.monoimanjana.rs](http://www.monoimanjana.rs)

*Štampa*

Elvod-print, Lazarevac

CIP - Katalogizacija u publikaciji  
Narodna biblioteka Srbije, Beograd

ГОЛДСТАЈН, Хоа Џ.

Da! : 50 tajni ubeđivanja / Noa Dž. Goldstajn, Stiv Dž. Martin,  
Robert, B. Čaldini ; [prevod Mirko Bižić]. – Beograd : Mono i Manjana,  
2010 (Lazarevac : Elvod-print). - 241 str. ; 24 cm

Prevod dela: Yes! / Noah J. Goldstein, Steve J. Martin, Robert B. Cialdini.  
– O autorima: str. 5-6.– Bibliografija: str. 216-231. – Registar.

ISBN 978-86-7804-275-1

COBISS.SR-ID 177299212

## Rekli su o knjizi...

„Postoji li neka fina knjižica koju mogu da kupim na poklon a koja neće uvrediti inteligenciju onog kome je poklanjam? Da. Ili zapravo - *Da!*“

*Guardian*

„Sve preporuke za dobijanje odgovora *da* su... inventivne i intrigantne.“

*Independent*

„Knjiga je prava riznica dragocenih informacija... *Da!* je fascinantno štivo i nudi bezbroj uvida u način na koji se potrošači ponašaju. Savršen poklon za sve poslovne ljude.“

*Business Life*

„Kao za džedaje... zanimljiv priručnik sa 50 isprobanih i proverenih metoda ubeđivanja.“

*Esquire*

„Trebalo da pročitate ovu knjigu jer ćete uživati u njoj. Namenjena je pametnim poslovnim ljudima i lako je udubiti se u nju dok čekate kolegu ili avionski let. Ako to vi ne uradite, neko drugi će vam je odneti... Očaravajuće praktična, energična, žustra proza koja održava stvari u pokretu.“

Oktavijus Blek,  
koautor knjige *The Minde Gym*

„Zanimljiva knjiga koja vam otvara oči – mnogo izvanrednih saveta iznesenih na pravi način.“

*Spiked. com*

„U knjizi je analizirano mnoštvo uvrnutih i čudesnih situacija.“

*Sunday Express*

## O autorima

**dr Noa Dž. Goldstajn**, predavač na Visokoj poslovnoj školi Univerziteta u Čikagu. Naučne radove objavljivao u brojnim psihološkim i poslovnim časopisima, a vlada SAD, posebno Nacionalna naučna fondacija i Nacionalni zdravstveni institut, podržala je njegov istraživački rad raznim stipendijama i donacijama. Konsultant u nekoliko korporacija i vladinih organizacija, među kojima su *Accenture*<sup>1</sup>, Ministarstvo šumarstva i Statistički zavod Sjedinjenih Država.

**Stiv Dž. Martin**, direktor firme *Influence at Work UK* (*Uticaj na poslu*, Velika Britanija), koja pruža usluge obuke i savetovanja po metodima predstavljenim u ovoj knjizi. Posедуje veliko iskustvo u prodaji i marketingu, objavljivao u različitim poslovnim glasilima i nacionalnoj štampi. Koautor knjige *Prodato!*, predavač na konferencijama širom sveta. Redovno drži predavanja o metodama ubeđivanja u nekoliko poslovnih škola, uključujući Univerzitet Krenfield i Poslovnu školu „Ser Džon Kes“ u Londonu. Konsultant je u poslovnim i vladinim organizacijama.

**dr Robert B. Čaldini**, istaknuti univerzitetski profesor psihologije i marketinga na Državnom univerzitetu u Arizoni. Najcitiraniji stručnjak u svetu kada je reč o ubeđivanju i autor prekretničke knjige u ovoj oblasti *Uticaj: nauka i primena*, koja je prodana u više od milion primeraka. Njegova istraživanja objavljivana su u raznim naučnim i poslovnim časopisima, a jednako su privukla pažnju političara kao i poslovnog sveta. Dobitnik je nagrade „Donald T. Kembel“ 2003. godine, koja mu je dodeljena za izuzetan doprinos u oblasti socijalne psihologije.

---

<sup>1</sup> Najveća konsultantska firma na svetu, sa sedištem u Hamiltonu, na Bermudima. (Prim. prev.)

## Sadržaj

Uvod. . . . .	9
<b>50 tajni ubeđivanja</b>	
1. Kako možete povećati svoju moć ubeđivanja dovodeći sagovornika u nepriliku? . . . . .	19
2. Kako pojačati efekat povezanih vagona? . . . . .	22
3. Koje ustaljene greške imaju autodestruktivno dejstvo? . . . . .	25
4. Kako izbeći „magnetsko središte”? . . . . .	30
5. Kada ljudi žele manje ako im ponudite više? . . . . .	33
6. Kada nagrada postaje opterećenje? . . . . .	37
7. Kako kvalitetniji proizvod može doneti veću prodaju manje kvalitetnog? . . . . .	40
8. Da li strah pokreće ljude ili ih parališe? . . . . .	43
9. Čemu šah može da nas nauči o potezima ubeđivanja? . . . . .	46
10. Koji deo kancelarijskog materijala može da pojača vaš uticaj? . . . . .	51
11. Kako mentol bombone uništavaju restorane? . . . . .	54
12. Kako obavezati bez obaveze? . . . . .	57
13. Da li usluge deluju kao hleb ili kao vino? . . . . .	60
14. Kako da postignete mnogo tako što ćete uvek zahtevati više? . . . . .	63
15. Kako se postaje džedaj majstor društvenog uticaja? . . . . .	67
16. Kako jedno prosto pitanje može znatno da uveća podršku koju imate? . . . . .	70

17. Šta je aktivni sastojak trajnog uspeha? . . . . .	73
18. Kako se doslednošću boriti protiv doslednosti? . . . . .	77
19. Koji vam metod ubeđivanja preporučuje Bendžamin Frenklin? . . . . .	80
20. Kada možete da postignete mnogo tražeći malo? . . . . .	83
21. Niski ili visoki start? Šta će navesti ljude da kupuju? . . . . .	86
22. Kako suptilno predstaviti sopstvene kvalitete? . . .	89
23. Kako vas sopstvena izuzetnost dovodi u latentnu opasnost? . . . . .	93
24. Kako preboleti kapetanitis? . . . . .	97
25. Kako grupni sastanci mogu dovesti do neočekivane propasti? . . . . .	100
26. Ko je ubedljiviji: jeretik ili đavolji advokat? . . . . .	103
27. Kada ispravan način odlučivanja može biti pogrešan? . . . . .	106
28. Kako mane pretvoriti u vrline? . . . . .	109
29. Koji nedostaci otvaraju srca potrošača? . . . . .	112
30. Kada je dobro priznati grešku? . . . . .	115
31. Kada je loš kompjuter najbolji kompjuter? . . . . .	119
32. Kako sličnosti prouzrokuju razliku? . . . . .	122
33. Koliko je vaše ime oličenje onoga što radite? . . .	125
34. Kakvim savetom nas časte oni koje častimo napojnicom? . . . . .	130
35. Koji osmeh nije moguće ne uzvratiti? . . . . .	134
36. Šta može da se nauči iz skupljanja kuhinjskih krpa? . . . . .	137
37. Šta se dobija gubitkom? . . . . .	142
38. Koja je reč šampion u ubeđivanju? . . . . .	148

---



---

---

39. Kako možete pogrešiti ako tražite razloge za sve? . . . . .	152
40. Kako ime zahvaljujući jednostavnosti može delovati vrednije? . . . . .	155
41. Kako vam u ubeđivanju mogu pomoći stihovi? . . . . .	159
42. Šta o ubeđivanju možemo da naučimo od bejzbol igrača? . . . . .	163
43. Kako odlučno započeti potragu za odanim ljudima? . . . . .	166
44. Šta nas o ubeđivanju uče nazivi boja? . . . . .	169
45. Kako da upakujete poruku da se ona probije što dalje? . . . . .	171
46. Koji predmet može ubediti ljude da se preispituju? . . . . .	176
47. Da li lošije pregovarate ako ste tužni? . . . . .	179
48. Kako emocije utiču na ubeđivanje? . . . . .	182
49. Zbog čega ljudi veruju svemu što pročitaju? . . . . .	184
50. Da li metamfetamini pojačavaju vaš uticaj? . . . . .	187
Uticaj u XXI veku . . . . .	189
Etički uticaj . . . . .	212
Uticaj na delu . . . . .	216
Kontakt . . . . .	224
Literatura . . . . .	225
Izrazi zahvalnosti . . . . .	242
Indeks . . . . .	244

---

---



# DA!

Uvod

*Ako je svet pozornica, onda i mala promena u dramskom tekstu može imati nesagledive posledice.*

Postoji jedan stari štos komičara Henija Jangmena, u kome priča o svom smeštaju prethodne večeri: „Kakav hotel! Peškiri su bili tako veliki i paperjasti da sam jedva uspeo da zatvorim kofer.“

U poslednjih nekoliko godina, moralna dilema s kojom se suočavaju gosti hotela unekoliko se promenila. Pitanje da li da za uspomenu *ponesu* peškire iz sobe zamenilo je pitanje da li da iste peškire *upotrebe više puta* tokom boravka. Naime, sa usvajanjem ekoloških programa u hotelima se sve više insistira na ponovnoj upotrebi peškira, ne bi li se očuvali prirodni resursi i smanjilo zagađenje koje nastaje neumerenom upotrebom deterdženta, ali i da bi se uštedela električna energija. U većini slučajeva, molba da se savesnije postupa u ovom pogledu ispisana je na kartici koja se nalazi u kupatilu gosta.

O svemu ovome govorimo stoga što nam pomenute kartice mogu pružiti značajan uvid u uspešnost tehnika ubeđivanja.

Postoji gotovo neograničen broj mogućnosti kojima bi se moglo uticati na ponašanje gostiju, kao i načina da se oni motivišu u određenom pravcu, ali kakve bi, zapravo, reči trebalo ispisati na kartici da bi zahtev delovao što

ubedljivije? Pre nego što pružimo odgovor (učinićemo to u prva dva poglavlja knjige), upitajmo se kako oni koji smišljaju ovakve poruke obično podstiču goste da učestvuju u određenom programu. Uvid u ove poruke, ispisane na desetinama kartica različitih hotela širom sveta, dovodi nas do zaključka da one pokušavaju da podstaknu ponovnu upotrebu peškira tako što skreću pažnju isključivo na važnost zaštite životne sredine. Gosti u ovim porukama skoro neizostavno bivaju obavesteni da ponovno korišćenje peškira čuva prirodne resurse i pomaže u nastojanju da se okruženje poštedi daljeg uništenja. Informacija je pritom često praćena slikama prirode: duga, kiša nad prašumom, irvasi.

Ta strategija ubeđivanja naizgled je delotvorna i uspešna. Jedan od najvećih proizvođača ovakvih kartica tvrdi da većina gostiju hotela koji su učestvovali u pomenutim programima koristi tokom svoga boravka isti peškir makar dva puta.

Sociopsiholozi pak tragaju dalje, za još efikasnijim tehnikama ubeđivanja. Kao što vas bilbord na kome piše „Postavite svoju reklamu ovde“ mami da to i učinite, pomenute kartice kao da se obraćaju upravo nama, preklinjući: „Isprobajte svoje ideje ovde“. Mi, konačno, tako i činimo, a kao što ćete videti, pokazujemo da uz male promene u načinu na koji se molba ili zahtev formulišu hoteli mogu da postignu mnogo, mnogo više.

Naravno, koliko će se povećati efikasnost ovih ekoloških kampanja ili nekih drugih zavisi od konkretnih slučajeva. Na većem nivou opštosti, mi tvrdimo da svaki sposobnost ubeđivanja može da se poboljša uz primenu strategija ubeđivanja, naučno potvrđenih. Male promene u načinu na koji se nekome obraćamo mogu naš govor učiniti mnogo uverljivijim. Pozvaćemo se na

desetine studija, naših kao i studija drugih naučnika, da dokažemo tačnost ove tvrdnje u različitim pojedinačnim situacijama. Raspravljaćemo pritom o zakonitostima do kojih smo došli proučavanjem i uopštavanjem pojedinačnih slučajeva. Naša glavna namera je da čitaocu omogućimo bolje razumevanje psiholoških procesa na kojima počivaju mogućnosti da utičemo na druge, da ih nagovorimo da promene svoje stavove ili ponašanje u onom pravcu koji će doneti pozitivan ishod za obe strane. Kao što ćemo izneti raznovrsne efikasne i etički ispravne strategije ubeđivanja, govorićemo i o izvesnim problemima na koje treba obratiti pažnju, što će vam pomoći da se oduprete pritajenim ili otvorenim uticajima na vaše odlučivanje. Ono što smatramo važnim jeste da ćemo, radije nego da se oslanjamo na popularnu psihologiju ili već previše uopšteno „lično iskustvo“, raspravljati o psihologiji u kontekstu strogo naučnih dokaza. Ukazaćemo pritom na brojna dešavanja za koja se čini da su nezavisna jedna od drugih, a čija je veza jasno vidljiva kada se uzmu u obzir saznanja iz oblasti socijalne psihologije. (Na primer, zašto su, neposredno posle vesti o smrti jednog od najpopularnijih papa u modernoj istoriji, povorke ljudi opsele radnje udaljene hiljadama kilometara, kako bi kupili suvenire koji nemaju nikakve veze sa papom, Vatikanom ili katoličkom crkvom?) Spomenućemo i slučaj jedne službene nabavke koji može uticati na to da vaši pokušaji ubeđivanja postanu delotvorniji, kao i ono što nas Luk Skajvoker uči o liderstvu, grešku koju prenosioci informacije često prave, čineći tako da im se sopstvena poruka obje o glavu, a pričaćemo i o tome kako je moguće pretvoriti svoje mane u vrline i odgovoriti na pitanje zašto je opasno sebe smatrati najstručnijim za nešto.

## Uticaj kao nauka, ne umetnost

Uticaj je predmet naučnih proučavanja duže od pola veka. Pa ipak, i dalje nauka o ubeđivanju u javnosti poseduje status koji pomalo liči na status kakve tajne nauke. S obzirom na veliki materijal prikupljen prilikom istraživanja, zapitali bismo se na trenutak zašto se ova ispitivanja tako često previđaju. Jer, ne iznenađuje što ljudi koji žele da utiču na druge zasnivaju svoje odluke i postupke na dostignućima ekonomije, politologije i dr. Iznenađuje koliko često donosioci odluka ne uzimaju u obzir proverene teorije i prakse iz oblasti psihologije.

Jedan od razloga nalazimo u tome što ljudi veruju da intuitivno razumeju psihološke principe stoga što žive život i nalaze se u stalnoj interakciji s drugim ljudima, dok je takva „urođena intuicija“ teško moguća u drugim pomenutim naukama, jer one zahtevaju dosta rada i truda kako bi se dostigao i najmanji nivo stručnosti. Ova preterana samouverenost navodi mnoge da ne posvete dovoljno pažnje onim istraživanjima koja bi im omogućila da poprave svoju sposobnost ubeđivanja, ili da, što bi bilo odista loše, zloupotrebe psihološka načela kako bi naneli štetu sebi i drugima.

Osim navedenog, verujemo da se ljudi isuviše oslanjaju na samoposmatranje. Zašto su se marketinški delatnici u izradi onih kartica s početka našeg teksta oslonili isključivo na ekološke programe i njihove zahteve za očuvanje životne sredine? Oni su verovatno postupili kako bi učinila većina – zapitali su se: „Šta bi *mene* motivisalo da učestvujem u jednom od ovih programa?“ Proučavajući sopstvenu ličnost, oni su utvrdili da bi takva poruka bila posebno podsticajna, mada je nama jasno da je ona ipak

prilagođena samo njihovom sistemu vrednosti i ličnosti pojedinca zabrinutog za svoje okruženje. Ali čineći tako, oni nisu shvatili koliko bi se učešće gostiju povećalo za menom tek nekoliko reči u apelu.

Ubeđivanje je nauka. Ono se često smatra umetnošću, ali to je greška. Iako talentovani umetnici mogu učiti određene tehnike stvaranja ne bi li razvili urođene sposobnosti, genijalnost izvanrednih umetnika dolazi od talenta i kreativnosti koje se ne mogu naučiti. Na sreću, to nije slučaj s ubeđivanjem. Čak i ljudi koji sebe smatraju lakom kategorijom u ubeđivanju – ljudi koji osećaju da ne bi mogli ni dete namamiti da uzme igračku – čak i oni mogu „naučiti ubedljivost“ – uz strategije ubeđivanja čija je uspešnost, ponavljamo, naučno proverena.

Bilo da ste menadžer, pravnik, doktor, političar, ugostitelj, prodavac, nastavnik ili se bavite nečim sasvim drugim, ova knjiga je osmišljena tako da vam pomogne da postanete majstor ubeđivanja. Opisacemo tehnike ubeđivanja koje su zasnovane na knjizi Roberta Čaldinija *Uticao: nauka i primena*. Čaldini je u njoj predstavio šest univerzalnih principa društvenog uticaja, a to su: reciprocitet (osećamo obavezu da uzvratimo uslugu), autoritet (konsultujemo se sa stručnjacima pre no što nešto učinimo), doslednost (želimo da delujemo u skladu sa svojim sistemom vrednosti), retkost (što je nešto manje dostupno, više ga želimo), dopadanje (što nam se neko više dopada, to više želimo da mu kažemo *da*) i socijalni dokaz (posmatramo šta čine drugi kako bismo prema tome odredili svoje delanje). Izložićemo značaj ovih načela i način na koji deluju u pojedinostima, ali nećemo se ograničiti samo na njih. Iako se pomoću ovih šest principa može objasniti većina uspešnih strategija društvenog uticaja, postoje mnoge tehnike ubeđivanja

---