

www.vulkani.rs
office@vulkani.rs

Naziv originala:

Zoe Chance

INFLUENCE IS YOUR SUPERPOWER

Copyright © 2022 by Zoe Chance

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with Random House, an imprint and division of Penguin Random House LLC.

Translation Copyright © 2024 za srpsko izdanje Vulkan izdavaštvo

ISBN 978-86-10-05307-4



Ova knjiga štampana je na prirodnom recikliranom papiru od drveća koje raste u održivim šumama. Proces proizvodnje u potpunosti je u skladu sa svim važećim propisima Ministarstva životne sredine i prostornog planiranja Republike Srbije.

ZOIČANS



UTICAJ
JE VAŠA
SUPERMOĆ

**Umeće osvajanja srca,
podsticanja promena i prizivanja dobrih stvari**

Prevela Sana Knežević

VULKAN
IZDAVAŠTVO

Beograd, 2024.

*Za Karen Čans, koja me je naučila
čaroliji prizivanja dobrih stvari*

SADRŽAJ:

POGLAVLJE JEDAN	
Postati neko kome ljudi žele da kažu <i>da</i>	9
POGLAVLJE JEDAN I PO	
U potrazi za <i>temulom</i>	21
POGLAVLJE DVA	
Uticaj nije ono što ste mislili.	25
POGLAVLJE DVA I PO	
Linija najmanjeg otpora.	47
POGLAVLJE TRI	
<i>Ne</i> koje je spaslo svet	55
POGLAVLJE TRI I PO	
Samo tražite.	73
POGLAVLJE ČETIRI	
Neobične osobine harizme	79
POGLAVLJE ČETIRI I PO	
Trenuci istine.	99
POGLAVLJE PET	
Čarolija jednostavnog kadriranja, koje menja život	105
POGLAVLJE PET I PO	
Kojim se poslom bavite?	125

Zoi Čans

POGLAVLJE ŠEST	
Dvogodišnjak u nama	129
POGLAVLJE ŠEST I PO	
Pomno slušanje	149
SEDMO POGLAVLJE	
Kreativni pregovori	157
POGLAVLJE SEDAM I PO	
Pregovaranje ako ste žensko	185
POGLAVLJE OSAM	
Odbrana od mračnih veština	193
POGLAVLJE OSAM I PO	
Anđeli i demoni	213
POGLAVLJE DEVET	
Sanjajte veće i bolje	219
POGLAVLJE DEVET I TRI ČETVRTINE	
Vi, ja, mi	231
<i>Indeks alata i tehnika</i>	<i>237</i>
<i>Pitanja za diskusiju</i>	<i>239</i>
<i>Poruke ljubavi</i>	<i>241</i>
<i>Autori fotografija</i>	<i>247</i>
<i>Beleške</i>	<i>249</i>
<i>O autorki</i>	<i>271</i>

Postati neko kome ljudi žele da kažu *da*

Nekada davno, jednog povoljnog dana u prošlosti, bili ste rođeni kao – uticajni. U stvari, uticaj je bio vaše jedino sredstvo preživljavanja. Niste imali ni oštne zube ni kandže da vas zašтите. Niste mogli ni da pobegnute ni da se kamuflirate. Još niste delovali tako pametno, ali ste imali urođenu sposobnost da izrazite svoje želje, da se povežete s drugim ljudskim bićima i ubedite ih da se brinu o vama. Što su oni i radili, tokom dana i (besanih) noći, godinama.

Kada ste naučili da govorite, izražavali ste se preciznije i reči su vam poslužile da postanete još uticajni. Ljudima ste govorili šta želite i šta nikako ne želite. NE! Brzo ste naučili da o svemu u životu može da se pregovara i počeli ste da tražite da kasnije odlazite na spavanje, da duže gledate televiziju, da dobijete omiljene slatkiše. Bili ste poput malog trgovca ćilimima na marokanskom bazaru. Uticaj vam je bio urođen kao i disanje. Postajali ste i fizički jači, ali vaša najveća snaga bila je moć da ubedite ljude da preduzmu akciju u skladu s vašim sjajnim idejama.

Međuljudski uticaj jeste ljudska prednost koja se prenosi u DNK. To je ono što nam je omogućilo da se udružujemo, radimo zajedno i proširimo se širom sveta. To će u svetu koji je sve više digitalan i ostati naša prednost, sve dok u njemu ljudi vode glavnu reč. Omogućio vam je uspeh koji ste već postigli i to je put do onoga čemu se još nadate. To je ljubav koju ćete deliti u ovom životu i nasleđe koje ćete posle smrti ostaviti za sobom.

Ipak, nije sve tako jednostavno, zar ne? Iako znate da je sve ovo istina, pitanje uticaja postajalo je sve komplikovanije kako ste odrastali. Dok se vaša sfera uticaja iz detinjstva širila, takođe su vas učili da budete poslušni i da se lepo igrate. Da se pridržavate normi, pravila, da slušate roditelje i nastavnike. Bili biste i obeshrabreni ukoliko ste hteli da šefujete ili ste bili suviše zahtevni. Učili su vas da naporno radite i da nešto zaslužite, da sačekate svoj red, da ne talasate, da ne zauzimate previše prostora. Kada ste se zalagali za druge ljude, to je bilo u redu, ali ako ste to radili za sebe, to je već bilo hvalisanje. Uticaj koji ste nekada uživali više vam se nije činio kao nešto najprirodnije na svetu, i u vama su u vezi s tim počela da se bude pomešana osećanja.

Upitate li ljude da li bi želeli da budu uticajni, obično odgovore *da* – jer uticaj jeste moć. Biti uticajan pruža nam mogućnost da stvaramo promene, preusmeravamo resurse i pokrećemo srca i umove. Deluje kao gravitacija i privlači nas u nove odnose. To je put ka sreći, do prosperiteta koji ima smisla, trajan je i zarazan.

Ali kada pitate ljude šta su strategije i taktike uticaja, obično ih opisuju kao *manipulaciju*, *podmuklost* i *prinudu*. Celokupnu ideju uticaja iskvarili su jeftini i pohlepni ljudi, koji koriste jeftine i pohlepne metode da prodaju polovne automobile, da promovišu proizvode sponzora na društvenim mrežama i da nas navedu da kupujemo odmah, dok traju zalihe! Čak i neki od mojih omiljenih gurua uticaja, kao što su Robert Čaldini i Kristofer Vos podstiču nas da koristimo „oružja uticaja“ kako bismo „pobedili svoje protivnike“. Marketinški

Uticaj je vaša supermoć

stručnjaci (a i ja sam jedna od njih) govore o kupcima kao o metama, baš kao i provodadžije ili prevaranti. Akademski istraživači (i opet, i ja sam jedna od njih) nazivaju učesnike studije *subjektima*, a svoje eksperimente *manipulacijama*. Transakcioni uticaj tretira ljude kao objekte.

Ovakve taktike mogu biti uobičajene kada je reč o prodaji ili marketingu, ali jednostavno nisu delotvorne u većini svakodnevnih situacija. Neće vam koristiti ako su u pitanju vaš šef, kolege, zaposleni, prijatelji ili porodica. Ako želite da izgradite neki odnos i da ga održite, nećete moći da se služite istim trikovima koje ste koristili za prodaju automobila. Čak i poslovni uspeh, u krajnjoj liniji, zavisi od dugoročnih odnosa koje izgradite, od preporuka, od dobrog glasa, lojalnosti kupaca i toga da li se vaši zaposleni zadržavaju kod vas. Želite da ljudi budu srećni i da kažu *da* i danas i u budućnosti.

Kada postanete neko kome ljudi žele da daju pristanak, bićete veoma dobro nagrađeni. Novac možda nije vaš prioritet, ali vam pomaže da obavite druge stvari i može biti merilo uticaja. Nije slučajno što se za poslove koji se oslanjaju na međuljudski uticaj dobija dobra nadoknada. Najbolji prodavci zarađuju više od svojih izvršnih direktora; lobisti zarađuju više od političara na koje utiču. To što je neko postao uticajan donosi i druge opipljive dividende – znatno je manje verovatno da će lekara koji bolje komunicira neki pacijent tužiti zbog nesavesnog lečenja, bez obzira na ishod tretmana, baš kao što će rukovodioci koji su obučeni da komuniciraju biti ocenjivani kao bolji lideri.

Ljudi koji se umesto transakcionog uticaja *dobitak ili gubitak* prioritetišu na lični uzajamni uticaj, koji ćete ponovo otkriti u ovoj knjizi, moći će da ostvare nematerijalnu dobit tako što postaju bolji prijatelji, savetnici od poverenja i angažovani partneri i roditelji. Možemo ponovo da upalimo onu iskru koja nas je u detinjstvu navodila da sanjamo, da budemo radoznali, da se za nešto srčano zalažemo, da

o nečemu pregovaramo i da istrajavamo bez razmišljanja. Možemo da vidimo kako su se lica ozarila kada predstavimo neku sjajnu ideju ili predložimo nešto ludo, što bi moglo da funkcioniše; možemo da se dogovaramo o poslovima o kojima se nismo usuđivali ni da sanjamo; možemo da uživamo u udobnosti i slobodi koje proizlaze iz uspeha; i možemo s olakšanjem da odahnemo kada se naš tvrdokorni šef, zaposleni, dete, roditelj, partner ili prijatelj nasmeju i kažu: „U redu, hajde da to uradimo.“

Možda već osećate da ste uticajni, recimo, kod kupaca. Ali čak i oni kojima je prijatno da utiču na ljude u nekim domenima često se osećaju krajnje bespomoćno u nekim drugim oblastima. Sarađivala sam sa izvršnim direktorima, koji su zazirali od toga da svoje ćerke tinejdžerke zamole da raspreme svoju sobu, s trgovcima s Volstrita, kojima nije bilo prijatno što pokušavaju da privuku pažnju zauzetog barmena, s političarima u usponu, kojima je bilo toliko neprijatno da pabirče donacije da su morali da promene karijeru, i s poznatim aktivistima, koji su bili spremni da se nađu u zatvoru zbog prava drugih, a kojima je zastajala knedla u grlu kada bi pokušali da se zauzmu za sebe.

Otkrila sam da su takvi ljudi posebno nerado pokušavali da utiču na druge jer nisu želeli da bilo kim manipulišu. I znatno je verovatnije da će pametni ljudi imati pogrešnu predstavu o načinu na koji uticaj funkcioniše. Dakle, ukoliko ste ljubazna i pametna osoba, pritiska vas dvostruki teret odgovornosti, koji vas sprečava da budete uticajni koliko biste mogli. Ali kako budete menjali perspektivu i kako budete uvežbavali nova sredstva, primetićete da neke od ovih prepreka nestaju.

Ovde ću navesti deset pogrešnih pretpostavki koje ćemo istražiti.

1. Prisila = uticaj

Zapravo, istina je upravo suprotna. Da biste imali uticaj, potrebno je da i na vas *može da se utiče*. Kada učinite da ljudima

nije neprijatno da vas odbiju, znatno ćete lakše postići da se i oni s vama slože.

2. Ukoliko su razumeli činjenice, doneće ispravnu odluku

S obzirom na to da naš um ne funkcioniše baš kako mi to mišlimo, činjenice su znatno manje uverljive nego što pretpostavljamo. Pozabavićemo se time kako se odluke zaista donose i naučićete delotvornije načine da druge ljude podstaknete na dobar izbor.

3. Ljudi postupaju u skladu sa sopstvenim vrednostima i svesnim odlukama

Svi bismo *želeli* da postupamo na osnovu svojih vrednosti i svesnih odluka, ali je jaz između naših namera i ponašanja ponekad dublji od ponora. To što ste nekome promenili mišljenje, ne mora nužno da znači i da ste uticali na njegovo ponašanje (što vam je bio cilj).

4. Uticajnost znači ubeđivanje suprotstavljenih i slamanje volje onih koji vam se opiru

Naprotiv, uspeh vaše velike ideje više će zavisi od poletnih saveznika. Vaša spremnost da ih pronađete, podržite i podstaknete odvešće vas znatno dalje nego napor koji ulažete u slamanje postojećeg otpora.

5. Pregovaranje je vid borbe

Možda polazite od pretpostavke da su pregovaračke strane suprotstavljene, ali zapravo se većina ljudi samo trudi da ne deluje naivno. Što je pregovarač iskusniji, veća je verovatnoća da će biti skloniji saradnji – jer ga upravo to čini uspešnijim.

6. Što više tražite od ljudi, oni vas manje vole

Ono što će ljudi osećati prema vama zavisi više od toga *kako* ste tražili, a ne od toga *koliko* ste tražili. Ukoliko su obe strane (uključujući i vas) zadovoljne razvojem situacije, znatno je verovatnije da će neki cilj biti i sproveden.

7. Stvarno uticajni ljudi mogu da navedu bilo koga da učini bilo šta

Srećom i za njih i za vas, to ne funkcioniše tako.

8. Dobro procenjujete karakter i možete da namirišete prevaranta na kilometar

Nažalost, istina je da svi mi veoma loše otkrivamo laž. Ukazaću vam na neke crvene zastavice, na koje bi trebalo da obratite pažnju kako biste mogli da i sebe i druge zaštitite od ljudi koji su spremni da svoj uticaj upotrebe da bi vam naudili.

9. Ljudi ne slušaju osobe poput vas

Možda vam neki glasić šapuće da biste morali da budete ekstrovertniji, stariji ili mlađi, privlačniji, obrazovaniji, iskusniji, određene rase ili rođeni govornik da biste privukli pažnju drugih. U ovoj knjizi naučićete kako da govorite da bi vas drugi ljudi slušali – i kako da slušate da bi i oni vama govorili.

10. Ne zaslužujete moć, novac ili ljubav – ili šta god već potajno priželjkujete

Neću ni da pokušavam da vas uverim u to da zaslužujete da budete uticajni. Nisam sigurna ni šta bi to, zapravo, značilo. Znam da uticaj ne teče prema onima koji ga zaslužuju, već prema onima koji ga razumeju i praktikuju. A uskoro ćete to biti vi.

Uticaj je vaša supermoć

To što ste loši u nečemu do čega vam je stalo – i što ćete morati da učite, vežbate i naporno radite da biste to promenili – možda vam se i ne čini kao poseban dar. Ali kako se vaše umeće bude popravljalo, znaćete tačno kako se ono razvilo i moći ćete da ponovite taj proces, pa čak da tome i podučavate druge ljude. Ovo znam iz ličnog iskustva.

Nisam projezdila kroz detinjstvo i adolescenciju samo na svom neodoljivom šarmu. Odrastala sam u siromašnoj boemskoj porodici i jedinu spavaću sobu u našem stanu delila sam sa sestrom, dok je naša mama spavala na kauču. Mama je bila umetnica, najmaštovitija i najzabavnija osoba koju sam ikada upoznala. Nije bilo novca za sladoled? Duž biciklističke staze tražili bismo sitniš koji nam je univerzum ostavio da ga pronađemo. Dok je upravljala letnjim kampom, mama je imala običaj da nam poveže oči i ostavi nas duboko u šumi samo s kompasom i topografskom kartom da nam pomognu da se vratimo. Kada je mojoj sestri ili meni bio potreban dan predaha, dan bez obaveza, mama ne bi otišla na posao i ostajala je s nama da pravimo različite umetničke projekte: mašinu za proricanje sudbine od hrane, ili dinosaura u prirodnoj veličini od tanke žice i papirmašea. Mama nas je vodila i u kafane u kojima su njeni prijatelji svirali u pank bendovima i na žurke na kojima su se ljudi zabavljali vidža (ouija) pločom.

Dom je bio mesto za avanturu, a u školi sam bila usamljena. Svi su me poklapali kada bih govorila. Uvek i nepogrešivo. Jedino čime sam to mogla da objasnim bilo je to što je boja moga glasa na istoj frekvenciji kao i ambijentalni zvukovi Zemljine atmosfere. Druženje mi nije išlo od ruke.

Moj put do uticaja počeo je u pozorištu. Kada sam shvatila da ljudi moraju da slušaju one koji su na sceni, prijavila sam se na audiciju za predstavu *Aladin*, jer je svima bila obećana uloga u kojoj će imati neku repliku. Dobila sam ulogu trećeg obučara, brkove i fes. U ovoj ulozi

izgovarala sam: „Cipele na prodaju!“, pa iako nisam postala zvezda, bar sam istrajala. Niz godina kasnije, moja glumačka karijera završila se podjednako trapavo kao i ona koja je počela glavnom ulogom u opskurnom karate filmu, koji je bio toliko dosadan da su oba moja roditelja zaspali gledajući ga. Međutim, godine glumačke obuke i prakse naučile su me nečemu o povezanosti i harizmi.

Stečene glumačke veštine koristila sam u prodaji. Ni to nisu bili posebno otmeni nastupi. Kucala sam ljudima na vrata i prekidala ih telefonskim pozivima usred večere da bih im prodala pretplatu za *Golferski magazin*, ali naučila sam kako da nešto tražim i kako da preživim kada bi me odbili. Naučila sam kako da postanem radoznala kada naiđem na otpor, umesto da se i ja opirem. Posle koledža sam stekla zvanje magistra poslovne administracije na Univerzitetu Južne Kalifornije i počela da se bavim marketingom, najpre za medicinske uređaje, a zatim za igračke. Naučila sam kako se pregovara o poslovima i kako se istražuje tržište. Naučila sam kako da utičem na decu – ako ste i sami roditelj, jasno vam je da je to nivo crnog pojasa u karateu. Vodila sam segment brenda *Barbi* vredan dve stotine miliona dolara, uživala i zabavljala se na plaćenim putovanjima, ali sam bila i frustrirana.

Moj posao bio je da utičem na kupce, ali sam polovinu vremena pokušavala da ubedim ljude s kojima sam radila da donesu pametne odluke. Mesecima bih smišljala liniju igračaka, sprovodeći opsežna istraživanja kako bih bila sigurna u proizvod koji ću izneti na tržište, a onda bi predsednik samo napravio grimasu i rekao da sve počnemo iz početka, jer je imao loš predosećaj. Kako su ljudi koji predvode velike kompanije uopšte mogli da donose tako neobične odluke? I kako su mogli tako lako da odbace moje pokušaje da utičem na te odluke? Stvarno, kako?

Uradila sam ono što štreberi obično rade onda kad žele nešto da shvate – upisala sam doktorske studije. Najpre na Masačusetskom

Uticaj je vaša supermoć

tehnološkom institutu, a zatim na Harvardu. Sarađivala sam s nekima od najkreativnijih bihevioralnih naučnika da bih razumela kako ljudi zaista donose odluke i šta zaista utiče na njihovo ponašanje. Neka od mojih istraživanja obuhvatala su podsticanje ljudi na to da se zdravije hrane, da podmire dugovanja na kreditnim karticama, volontiraju i doniraju u dobrotvorne svrhe. Takođe, proučavala sam mračniju stranu psihologije, koja istražuje zašto ljudi lažu jedni druge – i same sebe. *Gugl* je upotrebio moj ekonomski okvir kao osnovu za svoje smernice za ishranu i tako je desetinama hiljada zaposlenih širom sveta pomogao da donesu zdravije odluke. Bihevioralna ekonomija privukla me je svojom temeljnom moralnom filozofijom: dok podstičete ljude da biste uticali na njihovo ponašanje, odnosite se prema njima kao prema ljudskim bićima i poštujujte njihovu slobodu izbora.

Pristupila sam fakultetu na Jejlovoj školi menadžmenta i u okviru MBA* predmeta, koji još predajem tamo, objedinila sam sve što znam o uticaju, naučnom i praktičnom: bihevioralna ekonomija, harizma, pregovaranje, suočavanje s otporom i sve u vezi s tim. Svi su bili toliko željni da razviju ove sposobnosti da smo od prvog dana imali apsolutno popunjene učionice, a *Ovladavanje uticajem i ubeđivanje* ubrzo je postao najpopularniji kurs u poslovnoj školi, kome su se pridružili studenti svih grana univerziteta. Predavanja sam razvijala čitavu deceniju, testirajući nove ideje, otkrivajući nove nauke i učeći iz dnevnika u kojima su moji učenici razmišljali o svojim uspesima i neuspesima, kao i iz diskusija s rukovodiocima kojima predajem na radionicama širom sveta. Moj kurs podstakao je ideju za ovu knjigu.

Ono što sam tokom svih tih godina naučila od svojih studenata jeste da vam bavljenje ovim materijalom pruža šansu da promenite svoj život – mnogo ili malo. Bez obzira na to da li pregovarate o boljim poslovima za sebe i druge, uzrokuje neочеčivanu naklonost

* Engl. *Master of Business Administration (MBA)* – studije usmerene na razvoj praktičnih poslovnih znanja potrebnih u oblasti upravljanja poslovanjem. (Prim. prev.)

ili priliku za sve koji su uključeni, ili podstičete značajne promene u svojoj porodici, zajednici ili čak širom sveta, uticaj je vaša supermoć.

Umesto pokušaja da vas naučim svemu o uticaju (što bi bilo nemoguće), usredsrediću se na plodove na nižim granama – na iznenađujuće uvide, male promene i postupke kojima se može upravljati, a koji imaju ogroman uticaj. Dok budete vežbali, možda ćete imati poteškoće, kao kada učite drugi ili treći jezik. U početku je potrebno mnogo svesnog napora i retko kada odmah sve teče glatko, ali na kraju novi jezik postaje navika čvrsto ukorenjena u vašoj podsvesti. Kako vaša veština uticaja na druge bude rasla, razvijaćete i sopstvene strategije i na kraju ćete moći da ih primenjujete bez razmišljanja. Da biste stigli do te tačke, biće vam potrebno dobro razumevanje psihologije uticaja, pa ću s vama podeliti neka ključna istraživanja iz socijalne psihologije, bihevioralne ekonomije, prava, javnog zdravlja, marketinga i neurologije, iz kojih se može razumeti kako ljudi zaista donose odluke i koje to nevidljive sile zapravo pokreću njihovo ponašanje.

Daću vam alate s glupim nazivima, kao što su *magično pitanje* i *ljubazni brontosaur*, koji su inspirisali promene na radnom mestu, spasli žene od trgovine seksom i promenili tok istorije. Pokazaću vam kako da zablistate na sceni, kako da opušteno pregovarate o poslovnoj ponudi ili povišici, i kako da lažove i manipulatore, koji pokušavaju da utiču na vas, prepoznate pre nego što bude prekasno. Naučiću vas kako da se nosite s razdražljivim dvogodišnjacima u telima odraslih i upoznaću vas s nekim neverovatnim poslovnim liderima, aktivistima i studentima, a i s ajkulama, padobrancima, prevarantima, Dženifer Lorens, Džingis-kanom, čitačem misli u kostimu gorile i čovekom koji je spasio svet. Na tom putu naići ćete na zakrivljenost vremena, krofne u bojama olimpijskih krugova, nevidljivo mastilo i revoluciju.

U svakom od poglavlja pod celim brojem zaranjaćemo duboko u strategije, nauku i teme u vezi sa značajnim uticajem, kao što su harizma, otpor ili pregovori. Nasuprot tome, u poglavljima označenim

Uticaj je vaša supermoć

sa i po biće istraživana jedna ideja. Poglavlja mogu da se čitaju bilo kojim redosledom, pa neka vam sopstvena radoznalost bude vodič. Ne morate da dođete do svega, dovoljno je da pronađete samo onaj jedan mali detalj koji može da vam promeni život.

Čitajući ovu knjigu, saznaćete više o uticaju, ali ono što zaista tražimo jesu mudrost i uticaj. Ljudi sa znanjem pobeđuju na trivijalnim kvizovima. Mudri ljudi slušaju sa otvorenim umom i zdravim skepticizmom i pitaju se: „Kako bih mogao da poboljšam tu ideju?“, ili: „Ko treba još da zna za ovo?“ To je duh u kojem vas pozivam da se pozabavite ovom knjigom.

Ovaj pristup uticaju odnosi se na povezivanje s onim moćima ubeđivanja s kojima ste rođeni, i njihovim osnaživanjem, kako biste svima, počevši od vas samih, život učinili boljim. Nije reč o raketnoj nauci, ali je svakako reč o nauci. I ništa manje, i o pravoj ljubavnoj priči.

