Síklaki István

A befolyásolás átfogó módszerei szervezetekben

dialóg Campus

Síklaki István

A BEFOLYÁSOLÁS ÁTFOGÓ MÓDSZEREI SZERVEZETEKBEN

Dialóg Campus Kiadó ❖ Budapest

A kiadvány a KÖFOP-2.2.3-VEKOP-16-2016-00001 „Kapacitásfejlesztés és szemléletformálás a korrupciós esetek nagyobb arányú felderítése, illetve megelőzése érdekében” című projekt keretében jelent meg.

Szerző
Dr. Síklaki István

Szakmai lektor
Dr. Krémer András

© Dialóg Campus Kiadó, 2018
© Szerkesztő, 2018
© Szerző, 2018

A mű szerzői jogilag védett. Minden jog, így különösen a sokszorosítás, terjesztés és fordítás joga fenntartva. A mű a kiadó írásbeli hozzájárulása nélkül részeiben sem reprodukálható, elektronikus rendszerek felhasználásával nem dolgozható fel, azokban nem tárolható, azokkal nem sokszorosítható és nem terjeszthető.

Tartalom

I. BEVEZETÉS **4**

II. A BEFOLYÁSOLÁS PSZICHOLÓGIAI ALAPJAI **6**
Az érzelmek hatása a gondolkodásra 11
Az érzelmi intelligencia 14

III. AZ INTERPERSZONÁLIS BEFOLYÁSOLÁS **16**
A benyomás kialakítása 16
A benyomás kialakításának tudatos és nem tudatos jelenségei 22
A befolyásolási taktikák 31
Landscaping technikák 31
A forrás hitelessége és a társas szerepek 42
Az üzenetek hatékony megformálása 47
Érzelmekre ható taktikák 55
Befolyásolás univerzális normákra támaszkodva 57
Amikor a cél az ellenállás leküzdése 66
Sztoritelling mint a közvetett befolyásolás eszköze 76
A változás elfogadtatása 83
Saját magunk elfogadtatása egy közösséggel 87

V. AZ APPRECIATIVE INQUIRY **95**
A felfedezés szakasza 97
Az elképzelés szakasza (Dream) 99
A tervezés szakasza 100
A végkifejlet szakasza 101
Technikák a sikeres AI számára 101
Szerény kérdezés 104
Diagnosztikus kérdezés 104
Konfrontáló kérdezés 106
Folyamatorientált kérdezés 107
A reflektáló csapatok 107

FELHASZNÁLT IRODALOM **110**

I. Bevezetés

A kollégák, beosztottak, főnökök viselkedésének, gondolkodásának, attitűdjének befolyásolása minden szervezet legalapvetőbb működéseihez tartozik. A formális, hierarchikus szervezetekben a befolyásolás hagyományos módja az utasítás, vagy katonaságnál a parancs. Ennek a viselkedésnek fontos jellemzője, hogy direkt és egyirányú, azaz, akire vonatkozik, az nincs bevonva annak meghatározásába, hogy mit és miként kell végrehajtani. A tapasztalatok azt mutatják, hogy ez a megközelítés az esetek többségében nagyon alacsony hatékonyságot képes elérni a szervezet működésében. Általános és régi tapasztalat, hogy ezzel a módszerrel csak nagyon egyszerű, jól strukturált, rutinszerű feladatok esetében lehet célt érni. Ma azonban a szervezeteknek nem ilyen külső és belső környezetben kell sikerrel tevékenykedni.

A 21. századi társadalmi környezetet szokás a VUCA betűszóval jellemezni: V, mint „volatile", azaz illékony, nehezen megfogható, U, mint „uncertain", azaz bizonytalan, C, mint komplex, összetett, bonyolult, nem jól strukturált, és A, mint „ambiguous", azaz, nem egyértelmű, nehezen meghatározható. Márpedig ilyen körülmények között a direkt utasításokra épülő szervezet nagyon alacsony hatékonysággal képes csak működni, ha egyáltalán. Hogy ez mennyire így van, azt még az olyan, hagyományosan szigorú hierarchiára és parancsokra épülő szervezetnél is tapasztalhatjuk, mint a hadsereg. Erről tanúskodik egy négy csillagos amerikai tábornok, Stanley McChrystal bestseller könyve, amelyben iraki tapasztalatait írta le (McChrystal 2015). Nem nehéz belátni, hogy ha a hadseregben sem lehet már igazán sikeresen működni a befolyásolás hagyományos paradigmáiban, akkor a civil életben és a közigazgatásban még kevésbé.

Fontos tehát, hogy elsajátítsuk a befolyásolás közvetett módszereit, technikáit, taktikáit, és természetesen mindenek előtt a szemléletét. Különös súlyt ad ennek az állításnak az integritás tanácsadók[1] esetében az a körülmény, hogy a szervezeti státuszuk igen sajátos. Lényegében nincs diszkrecionális hatalom a kezükben. Leginkább tanácsokkal, a szervezeti működések alakításával képes befolyást gyakorolni akár arra a vezetőre, aki mellé ki van nevezve, akár arra a szervezetre, amelyben az integritás szemléletét, kultúráját és gyakorlatát meg kell valósítania.

Ebben a jegyzetben tehát a közvetett befolyásolásról lesz szó, amely sok tekintetben az integritás tanácsadó szervezeten belüli helyzetére van szabva.

A közvetett befolyásolás olyan viselkedés, amely nem támaszkodik

- nyílt becsapásra
- a kritikus erőforrások fölötti rendelkezésre, azaz hatalomra,

---

[1] A kiadó megjegyzése: a kifejezést a helyesírásnak megfelelő *integritás-tanácsadó* forma helyett az államigazgatási szervek integritásirányítási rendszeréről és az érdekérvényesítők fogadásának rendjéről szóló 50/2013. (II. 25.) Korm. rendelettel való összhang érdekében közöljük a fenti írásmóddal.

hanem alapja a szervezet tagjának mint emberi lénynek a szociálpszichológiai természete. Tehát pszichológiai mechanizmusokra épít. Fontos elöljáróban tisztázni ennek a működésnek az etikai oldalát, hiszen ha jól belegondolunk, akkor a közvetett befolyásolást nem könnyű megkülönböztetni a manipulációtól. Ami az alapját képező pszichológiai mechanizmusokat illeti, nem is lehet. A döntő különbség a kettő között az, hogy a közvetett befolyást gyakorló ember elkötelezetten annak az embernek vagy szervezetnek a javára törekszik, amelyre a befolyást gyakorolja. Gondoljunk egy szülő és a gyereke, a terapeuta és kliense, vagy az elkötelezett vezető és csoportja kapcsolatára. Ez a magatartás akkor válik manipulációvá, ha a befolyás gyakorlója a maga vagy saját csoportja hasznát keresi a befolyásolt ember vagy csoport rovására. Kényes helyzet ez, hiszen egy manipulátor hajlamos lehet önigazoláshoz folyamodni, és azzal ámítani magát, hogy csak a másik javát akarja. Jól ismerjük ezeket a helyzeteket. Ez azonban nem lehet ok arra, hogy lemondjunk a közvetett befolyásolásról, és arról, hogy a másik felet vagy a szervezet tagjait ne vonjuk be aktívan a folyamatba, ne kölcsönös interakció álljon fenn a felek között. És még egy fontos szempont: ha nem ismerjük a manipuláció mechanizmusait, akkor védtelenek lehetünk a felénk irányuló manipulációval szemben.

A jegyzet a közvetett befolyásolás fentebb adott definíciójának megfelelően először azokat a legfontosabb pszichológiai folyamatokat tárgyalja, amelyek ennek alapját képezik. A továbbiakban ennek szellemében először a személyek közötti interperszonális befolyásolás mechanizmusait és taktikáit tekintjük át, majd rátérünk a csoport viselkedésére abból a szemszögből, hogy azok dinamikai természete miként aknázható ki a befolyásolás céljaira. Végül a szervezeti szintű közvetett befolyásolás két, manapság kitüntetett jelentőségűnek tartott módszerét mutatjuk be, a szervezeti történetmesélést *(organisational storytelling)* és a magyarra mindeddig sikerrel le nem fordított módszertant és szemléletet, az *appreciative inquiry*-t.

II. A befolyásolás pszichológiai alapjai

Amikor a befolyásolás pszichológiáját próbáljuk megalapozni, akkor először is azzal a közkeletű és mindannyiunk számára természetes élménnyel kell leszámolnunk, hogy a viselkedésünket (és persze mások viselkedését is) a tudatos szándékaink irányítják, amelyek világunk tudatos észlelésén alapulnak, akár külső ingerekről van szó, akár belsőkről, például motivációs állapotainkról. Magától értetődő élményünk, hogy érzékszerveinken keresztül tudatunk közvetlen kapcsolatban áll a külvilággal. A látás során például a retinánkra vetülő optikai képet dolgozzuk fel és finomítjuk, hogy létrehozzuk a külvilág vizuális leképezését. Vagy úgy éljük át, hogy a testünkben lejátszódó folyamatokról tudatunk közvetlen értesítést kap, ami szándékos cselekedetekhez vezet: a szervezetem jelez, hogy éhes vagyok, ami ahhoz a tudatos cselekvéshez vezet, hogy megyek a hűtőhöz és nézek valami ennivalót. Az agyunk azonban nem így működik. Mindez az élmény valójában illúzió. Az agyunk folyamatosan fenntart egy elképesztően összetett virtuális modellt, egy emulációt a külső és belső világunkról, a múltunkról és jövőnkről, és ez lényegében tudattalan – nem egészen a freudi értelemben, ezt nevezik kognitív tudattalannak vagy adaptív tudattalannak (Wilson 2010). A tudatos élményeink abból származnak, hogy ezzel a virtuális modellel lép kapcsolatba, pontosabban kölcsönhatásba. Van, hogy a tudatunk igyekszik valamiképpen hozzáférni a tudattalan modellünk valamely információjához, vagy van, hogy a tudattalan modellünk úgy ítéli, olyan fontos és új eseménnyel találkozott, hogy a tudatos elménket erről értesíteni kell, és elérni, hogy az mozgósítsa azokat a képességeket, amelyekkel a tudattalan modellünk nem rendelkezik.

Csak hogy érzékeltessem, mit is értek csillagászati kapacitású tudattalan számítógépen, amely ezt a virtuális világot fenntartja, néhány adat. Agyunkban hozzávetőlegesen 100.000.000.000, azaz százmilliárd neuron található. Ezek között pedig kapcsolatok vannak, mégpedig minden egyes neuron 2000–10.000 másik neuronnal áll szinaptikus kapcsolatban. Ha csak 500 neuronunk lenne, a lehetséges kapcsolati mintázatok száma meghaladná a megfigyelhető világegyetemben lévő atomok becsült számát (Hood 2012). És természetesen ez a hálózat működik, dinamikus, az agyhalál beálltáig másodpercenként átlagosan negyvenszer, amikor egy terület aktív, akkor akár ezerszer is kisül ez a százmilliárd neuronból álló hálózat. Ez a hálózat másodpercenként kb. 11 millió információegységet képes feldolgozni, amelyből kb. 40 egység tudatos. Tovább bonyolítja a képet, hogy a szinapszisokban ötvennél több mikromennyiségű vegyi anyag, a neurotranszmitterek közvetítenek, és ezek tovább árnyalják, finomítják a feldolgozást. A neuronoknál jóval nagyobb számban találhatók az agyban a gliasejtek, amelyeket kezdetben pusztán a neuronok támasztását és anyagcseréjét biztosító szövetnek tekintettek, de abban ma már biztosak vagyunk, hogy ennél sokkal fontosabb szerepeik is vannak. Nyilvánvaló, hogy ennek az adaptív tudattalan rendszernek a tudatos rendszerrel való kapcsolata kardinális tényező a befolyásolásban is.

Fontos különbség az adaptív tudattalanunk és a tudatos működésünk között, hogy az adaptív tudattalan rengeteg összetett, autonóm, tehát önállóan működő információfeldolgozó, döntő és cselekvést irányító modulból épül föl, és ezek egymással párhuzamosan,

egyidejűleg képesek működni. Ez biztosítja számunkra azt a végtelenül hatékony működést, ami magától értetődően jelenti a mindennapi életünket. Ehhez képest a tudatos működésünk fókuszált, szűk kapacitású, egyszerre csak egy dologra tud koncentrálni, és arra is szelektíven. Ez is létfontosságú, de az adaptív tudattalan nélkül mit sem érne.

Az adaptív tudattalanunk igyekszik lehetőség szerint maximálisan tehermentesíteni az igen szűk tudatos kapacitásunkat. Egy extrém, de beszédes példa. Járkálunk, ülünk, megyünk, felállunk stb. Ez tökéletesen automatikus, nem kell rá odafigyelnünk (kivéve, ha közönség előtt rutintalanul keresztül kell mennünk egy kivilágított színpadon). Ezt adaptív tudattalanunk az által éri el, hogy az izmainkban, ízületeinkben, szalagjainkban megint csak csillagászati mennyiségű receptor van, ami folyamatosan tájékoztatja a megfelelő agyi központokat a különböző testrészeink, izmaink stb. feszüléséről, lazulásáról, és a megfelelő agyi automaták kiszámítják, hogy milyen izomcsoportoknak milyen mintázatok szerint kell működni ahhoz, hogy például ne essünk orra, ha kinyújtjuk a kezünket egy pohár vízért. Egy ritka betegségben ez a képesség, az úgynevezett propriocepció, más néven sajáttestérzés kiesik, és az automaták nem képesek kiszámítani a korrekciós izommunkákat ahhoz, hogy egyensúlyunkat megőrizve talpon tudjunk maradni. Az ilyen beteg – egy ismert eset egy huszonéves fialatember –, összecsuklik, mint egy halom rongy. Az említett esetben a fiatalember többéves kitartó tréninggel képessé vált arra, hogy a kiesett tudattalan receptorvisszajelzés helyett a tudatos vizuális visszajelzésre támaszkodva kontrollálja a mozgását. Ez annyit tett, hogy képessé vált állva maradni, lassan óvatosan lépéseket tenni, a csúcs pedig az volt, amikor szép lassan ki tudott menni a konyhába, és el tudott készíteni magának egy kávét. Ehhez azonban folyamatosan csúcson kellett járatnia a tudatos folyamatait, azaz az élete tudatos szinten jórészt abból állt, hogy ne essen el! Ennyit jelent számunkra az adaptív tudattalanunk. És ez csupán egyetlen, bár nagyon fontos funkció.

Fontos tulajdonsága ennek a rendszernek, hogy a tudatunk az adaptív tudattalanban lejátszódó információfeldolgozási folyamatokhoz magukhoz nem fér hozzá, csak azok eredményéhez. Az élményünk mégis az, hogy hozzáférünk, ami azzal a következménynyel jár, hogy a folyamatokra vonatkozó hiányzó információt „konfabuláljuk", tudatosan magyarázattal szolgálunk, és meg vagyunk győződve arról, hogy magukat a folyamatokat éltük át, holott ez csupán illúzió. Egy egyszerű demonstráció. Számtalan hallgatóságot megkérdeztem a következő helyzetben tanúsított viselkedéséről. Képzeljük el, hogy kerékpárral haladunk az úton egyenesen, és a következő kereszteződésnél balra akarunk fordulni. Amikor odaérünk a kereszteződéshez, milyen irányba fordítjuk a kormányt, balra, vagy jobbra? Némi meghökkenés után, mármint a kérdés ostobaságán érzett meghökkenés után az az egyöntetű válasz, hogy balra. Ez a tudatos élményünk, ami azonban nem a tényleges viselkedésünk megfigyeléséből adódik, hanem a világról való „józannak" hitt ismereteinkből. A valóságban, ha ezt tennénk, akkor nagy valószínűséggel fejre állnánk a biciklivel. Tudattalanul ilyenkor enyhén jobbra fordítjuk a kormányt, így meg tudjuk dönteni a kerékpárt, és szép, stabil ívben balra tudunk kanyarodni.

A tudatunk és az adaptív tudattalanunk közötti kapcsolat szinte mindig ehhez hasonló. Lássuk ennek egy hétköznapi demonstrációját két kiváló amerikai szociálpszichológus kísérlete nyomán. Egy bevásárlóközpont halljában egy szombat délelőtt felállítottak egy pultot „Vásárlói elégedettségvizsgálat" felirattal, és kitettek a pultra négy női nejlon harisnyanadrágot. Ahogy ilyen piackutatási vizsgálatoknál szokás, a harisnyanadrágokról gondosan eltávolítottak minden márkára utaló jelzést, hogy azok ne befolyásolják a fogyasztók

ítéleteit. Az arra járókat megkérték, hogy vizsgálják meg a harisnyanadrágokat, és állítsák őket minőség szerint rangsorba. A járókelők készségesen eleget is tettek ennek. Miután egy járókelő felállította rangsorát, megkérdezték, hogy milyen szempontok alapján döntött. Az emberek habozás nélkül készen voltak a nagyon észszerű válaszaikkal: azt nézték, hogy milyen finom a szövése, mennyire selymes a tapintása, mennyire elasztikus stb. Tudatosan meg voltak róla győződve, hogy ezen szempontok alapján összehasonlították a négy különböző harisnyanadrágot és értékelték őket. Csak éppen a harisnyanadrágok nem voltak különbözők. A kutatók négy, minden paraméterben tökéletesen azonos harisnyanadrágot tettek ki a pultra. Mivel a járókelők tudata információhiányban szenvedett, azt a hiányt kipótolták a józan ész alapján várható információval, és ez vált a tudatos meggyőződésükké. Miközben az adaptív tudattalan nem észlelt különbséget.

Hasonló jelenség a változásvakság. Amikor nem számítunk változásra, és/vagy a változásnak nincs számunkra jelentősége, akkor a tudatunk nem veszi észre, és ennek megfelelően nem tud beszámolni róla, miközben az agyunk a megfelelő képalkotó eljárásokkal (például fMRI) kimutathatóan észleli a változást. Egy szellemes kísérletben egy kollégium recepcióján a recepciós, aki történetesen egy zömök, fekete hajú lány fekete pólóban, valamilyen ürüggyel lehajol a pult mögé, majd felemelkedik egy magas, szőke lány fehér pólóban, és folytatja a recepciós folyamatot. A vendégek legtöbbje nem veszi észre a változást – tudatosan, mert az adaptív tudattalanja észleli, csak mivel úgy dönt, hogy nem releváns, nem terheli a tudatot az információval.[2]

Azt mondtuk, hogy az adaptív tudattalan mérlegel és dönt, miközben számunkra a tudatos élmény egészen más lehet. Erre jó példa egy szociálpszichológiai kísérlet, amit szociológiai kutatásnak álcáztak. Telefonos interjúra kértek 400 végzős egyetemi hallgatót valahol Michiganben. Arról kérdezték őket, hogy végzős hallgatóként milyennek tartják a munkaerőpiaci kilátásaikat. A hallgatók egyik felét verőfényes, napsütéses napokon hívták fel, a másik felét borús, esős napokon. Természetesen az interjú fontos része volt, hogy a derűs vagy borús munkaerőpiaci kilátásaikat milyen adatokra, tapasztalatokra alapozzák. Ezekben nem is volt hiány. Azonban azt, hogy a munkaerőpiaci kilátásaikat borúsan vagy derűsen ítélik-e meg, egyedül attól függött, hogy borús vagy derűs napon kérdezték őket. Természetesen erről az összefüggésről tudatosan fogalmuk sem volt, és ha felhívták rá a figyelmüket, kézzel-lábbal tiltakoztak, mondván, hogy racionális lények, akik a tények ismeretében alakították ki álláspontjukat, és egy olyan esetleges körülmény, mint hogy éppen süt vagy esik, nem lehetett hatással a véleményükre. Pontosan, mint a harisnyanadrág-értékelők. Volt azonban ennek a kísérletnek egy második szakasza is. Ebben az esetben az interjút készítőt arra kérték, hogy mielőtt belevágna a kérdőív lekérdezésébe, csevegjen egy kicsit az illetővel, és e közben kérdezzen rá, hogy náluk milyen az idő. Ezt az „előjátékot" követte azután az interjú a munkaerőpiaci kilátásokról. A hallgatók felét most is derűs, napsütéses időben hívták fel, másik felét borús, esős időben. Ezúttal azonban az időjárásnak semmi hatása nem volt arra, hogy derűsen vagy borúsan ítélték-e meg a munkaerőpiaci kilátásaikat. Ezt azzal magyarázhatjuk, hogy az „előjáték" behozta a kontextusba az időjárás fogalmát, és az adaptív tudattalan úgy elemezte a helyzetet, hogy ez a körülmény irreleváns a téma szempontjából, és figyelmen kívül hagyta. Amíg ez a fogalom nem került be a beszélgetés

[2] *Change Blindness* (2011). Elérhető: www.youtube.com/watch?v=MLURQi5K960 (A letöltés dátuma: 2018. 08. 02.).

kontextusába, az időjárás csupán a hangulaton keresztül érvényesült, és így az adaptív tudattalan nem hagyta figyelmen kívül.

A befolyásolás szempontjából fontos pszichológiai jelenség az úgynevezett tudattalan előhangolás, amikor egy fogalmat, sztereotípiát, vagy egyéb kognitív struktúrát a tudatos figyelem fókuszán kívül hozunk be a szituációba. Ilyenkor az adaptív tudattalanban az adott struktúra aktívabbá válik a nélkül, hogy tudatosodna, és befolyással van a megnyilvánuló viselkedésre. A hatásnak ugyanakkor nincs nyoma a tudatos élményben. Ennek a tudattalan előhangolásnak több módja van. Az egyik a küszöb alatti ingerlés. Mint ismeretes, ha egy bizonyos időtartamnál rövidebb ideig (például mint a mozgófilm kockái esetében 40 ezredmásodpernél nem hosszabb ideig) exponálunk egy ingert, akkor az nem válik tudatossá. Az már kevésbé közismert, hogy az adaptív tudattalan ettől még feldolgozza. Az ilyen rövid ideig bemutatott inger az adaptív tudattalanon keresztül befolyásolja a rákövetkező viselkedést az illető tudtán kívül. Egy másik technika a figyelem fókuszának lekötése. Ha valamire nagyon figyelünk tudatosan, akkor döbbenetes mértékben vakokká válunk egyebekre. Ezt bizonyítja a híres „láthatatlan gorilla" kísérlet.[3] Egy rövid videót vetítenek le a nézőknek, amelyen egy fehér pólós és egy fekete pólós csapat tagjai kosárlabdát passzolgatnak gyorsan egymásnak. A nézőknek az a feladatuk, hogy számolják, hányszor érintik a labdát a fehér pólós csapat tagjai. Eközben egy talpig gorillának öltözött ember sétál át a játékosok között, középen megáll, szembefordul, megdöngeti a mellét, majd kisétál a képből. A beavatatlan emberek átlagosan 50-60%-a nem veszi észre a „gorillát". Ez a figyelmi vakság jelensége. Az előhangolás másik bevett módszere, hogy öt összekevert szóból álló „kupacokat" kell minél gyorsabban nyelvtanilag helyes 4-5 szavas mondatokká alakítani, mondjuk húsz kupacot. Ilyenkor a figyelem fókusza arra irányul, hogy nyelvtanilag helyes mondatokat alkossanak minél gyorsabban, és a mondatok jelentése így kívül marad a figyelmük fókuszán. Ha mondjuk a mondatok felében szerepelnek egy bizonyos sztereotípiához kapcsolható fogalmak, akkor ez a sztereotípia tudattalanul előhangolódik. Egy híres kísérletben ezzel a módszerrel fiatal embereket az időskor sztereotípiájára hangoltak elő (a mondatok felében olyan szavak vannak, mint nyugdíj, bot, gyógyszer stb.). Ekkor az időskor sztereotípiája aktívvá válik az adaptív tudattalanukban, és befolyásolja a rákövetkező viselkedésünket. Például előhangolt és nem előhangolt fiatalembereknél a feladat végeztével stopperrel lemérték, hogy a laboratóriumtól mennyi idő alatt teszik meg a távolságot a folyosó végén lévő liftig. Az időskor sztereotípiájával előhangolt fiatalemberek átlagosan jelentősen lassúbb, „öregesebb" tempóban tették meg az utat, mint előhangolatlan társaik. Természetesen nem voltak tudatában, hogy másként járnának, mint általában szoktak, hiszen tudatosan erre semmi okuk nem volt.

Daniel Kahneman, Nobel-díjas szociálpszichológus kicsit más megközelítésből két rendszerről beszél a gondolkodásunkban, és ezek megfeleltethetők az adaptív tudattalannak (1. rendszer) és a tudatnak (2. rendszer). A kér rendszert az alábbiak szerint definiálja:

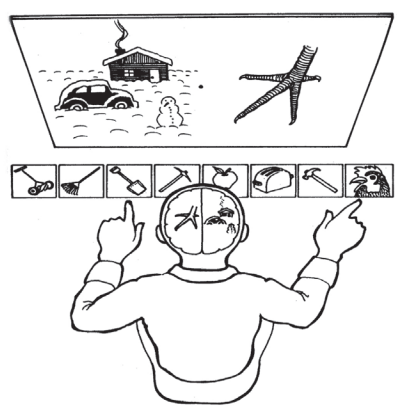
1. *rendszer:* automatikusan és gyorsan működik, csekély erőfeszítést kifejtve, sőt akár erőfeszítés nélkül;
2. *rendszer:* figyelmi erőfeszítést fordít az illető a szellemi tevékenységre. Működéséhez gyakran társul ágensség, választás és koncentráció szubjektív élménye.

---

3 *The invisible gorilla* (2010). Elérhető: www.theinvisiblegorilla.com/gorilla_experiment.html (A letöltés dátuma: 2018. 08. 02.).

A befolyásolás szempontjából számtalan következménye van annak, hogy egy adott szituációban melyik rendszerünkre támaszkodunk, és ezt manipulálni is lehet. Az egyik tényező, amely arra hat, hogy melyik rendszerünkre támaszkodunk, a hangulat. Jó hangulatban elsősorban a 1. rendszerre támaszkodunk, hajlamosak vagyunk az intuíciónkra hallgatni, és fokozottan hiszékenyek vagyunk. Rossz hangulatban inkább a 2. rendszerre támaszkodunk, éberség, gyanakvás, elemző magatartás és fokozott erőfeszítés jellemez bennünket.

A tudatos élményünk létrejöttében döntő szerepe van a nyelvnek, beszédnek. Ami tudatossá válik, arról szavakban be tudunk számolni, amiről viszont nem tudunk verbálisan beszámolni, az kívül marad a tudatos élményen. A tudattalanunk számára az ilyen információ is megvan, feldolgozza, csak nem válik számunkra tudatossá. Agyunk működésének ezt a sajátosságát drámaian demonstrálták az úgynevezett „osztott agy" (split brain) műtéten átesett betegekkel. A mechanizmus megértéséhez szükséges néhány információ agyunkról. Az egyik az, hogy az agy két féltekéje nem teljesen egyforma, és számunkra döntő különbség, hogy beszédközpontunk csak a bal féltekében van, és emiatt csak arról tudunk beszámolni, ami eljut a bal féltekénkbe, és egyúttal csak ez tudatosodik. Másik szükséges ismeret, hogy testünk bal oldalát a jobb félteke, jobb oldalát a bal félteke idegzi be, tehát például a bal kezünket a jobb féltekénk irányítja, a jobb kezünket a bal féltekénk. Ugyanez a helyzet a szemünkkel is, mindkét szemünk bal látótere a jobb félteke látómezőjébe, jobb látótere pedig a bal látómezőjébe vetül. A két féltekét a kérges testnek (corpus callosum) nevezett óriási kábelköteg köti össze, így mindkét félteke azonnal értesül arról, ami a másik féltekében zajlik. Van azonban egy különleges eset. Súlyos epilepsziásoknál ez az összeköttetés oda vezethet, hogy a roham átterjed a másik féltekére is, ami akár életveszélyes is lehet, de a beteg életminőségét mindenképpen nagyon lerontja. Az ilyen esetekre dolgozták ki az osztott agynak nevezett sebészi eljárást, amikor is ezt a kábelköteget átmetszik, ily módon elválasztva egymástól a két féltekét. Meglepő módon ez a brutálisnak látszó beavatkozás semmilyen káros következménnyel nem jár a beteg szellemi vagy érzelmi életére. Kísérleti helyzetben azonban fontos információval szolgálnak agyunk működéséről. Egy ilyen betegnek egy képernyőn egy pillantásnyi ideig felvillantanak egy képet (1. ábra).



1. ábra

Kísérlet osztott agyú beteggel

Forrás: The Brain Alchemist. Elérhető: www.brainalchemist.com/2011/08/ (A letöltés dátuma: 2018. 08. 02.)

A bal látótér számára, amely a beszédközpont nélküli jobb féltekébe vetül, egy havas táj képét villantják fel, a jobb látótér számára, amely a beszédközponttal rendelkező bal féltekébe vetül, egy csirkelábat. Ezután arra kérik a beteget, hogy a jobb félteke által irányított bal kezével és a bal félteke által irányított jobb kezével egy képsorozatból válasszon ki egy-egy képet, amelyek összefüggésben vannak a felvillantott képpel. A beteg erőfeszítés nélkül kiválasztja a jobb kezével a csirkefej képét, bal kezével pedig a hólapát képét. Amikor megkérdezik tőle, hogy miért éppen ezt a két képet választotta ki, habozás nélkül megadj a választ: „Láttam a csirkekarmost, és kiválasztottam a csirkét, a csirkeólat pedig lapáttal kell kitakarítani." A tudata számára ez volt a valóság. Közben mi tudjuk, hogy a jobb féltekéje a havas táj miatt választotta a hólapátot, ez a körülmény azonban nem jutott el a bal féltekébe, és ennélfogva a beteg tudatába sem. Ennek azonban nem az lett a következménye, hogy a tudás hiányát élte volna át, hanem az, hogy a bal félteke nyomban behelyettesített egy racionális mozzanatot, ami ilyen módon a beteg számára megteremtette a hiánymentes, koherens valóságot. Ez a működős folyamatosan jellemzi az egészséges elmét is, ami kiváló lehetőséget teremt a különféle befolyásolási módszerek számára.

Az érzelmek hatása a gondolkodásra

A befolyásolás igen jelentős mértékben gondolkodási és más kognitív (például memória) folyamatokon keresztül érvényesül. Ma már általánosan elfogadott a pszichológiában, hogy a „hideg" fej eszménye csak korlátozott mértékben helyes, érzelmek nélkül sikeres gondolkodás nem lehetséges. Ez elsősorban a pozitív érzelmekre áll. A kutatások azt mutatják, hogy még az enyhe pozitív affektusnak is kifejezetten hatása van a mindennapi gondolkodási folyamatokra, és ez a hatás rendszeres. Az egyik ilyen hatás a memórián keresztül érvényesül. Az enyhe pozitív érzések a memóriában pozitív tartalmakat hívnak elő, könnyebbé teszik a hozzáférést az ilyen gondolatokhoz, és ezáltal valószínűbbé teszik, hogy pozitív tartalmak jutnak az eszünkbe. Fontos, hogy a pozitív érzelmek mindeközben nem rontják a hozzáférést a negatív tartalmakhoz, ha azok fontosak, tehát csekély a veszély, hogy miattuk torz színben látnánk a megítélés alá eső körülményeket.

Azonban az enyhe pozitív affektusnak még messzehatóbb hatásai vannak a gondolkodásra és a döntésre, mint ami a memóriára gyakorolt hatásából következne, és a kognitív szervezésre gyakorolt hatásain is túlmegy. A pozitív affektusról kimutatták, hogy elősegíti a gondolkodás rugalmasságát. Ez fontos mozzanat a befolyásolásban, mert a merev gondolkodás ellenáll a befolyásoló hatásnak akkor is, ha az egyébként az illető érdekében állna. Ez a rugalmasság elősegíti a problémamegoldást, magasabb színvonalú gondolkodásra tesz képessé, különösen, amikor a feladatok összetettek. Tehát a VUCA-környezet kihívásaira kiváló választ adhat. Újabb kutatások azt is kimutatták, hogy a pozitív affektus akkor is segít, amikor az embereknek ellenséges eseményekkel kell megküzdeni: elősegíti a megküzdést és csökkenti a hajlamunkat a defenzív reakciókra.

A pozitív affektus gondolkodásra gyakorolt jó hatásának az idegtudományi alapjai is kezdenek világossá válni. Ebben a dopamin nevű neurotranszmitternek van döntő szerepe, ami az agy jutalmazó rendszerének kulcsfontosságú eleme. A pozitív affektus ugyanis dopamin felszabadulásával jár az agyban, és aktiválja azokat az agyi területeket, amelyek

felelősek a magas szintű gondolkodáson túl a munkamemóriáért, a figyelmi fókusz váltásáért és az egymással ütköző ingerek megoldásáért.

A pozitív affektus hatására a gondolkodásban tágabb lesz az asszociációk terjedelme, ami jól használható a befolyásolásra, ahogyan majd a befolyásolási taktikák fejezetben látni fogjuk. A pozitív affektus kiváltása nem ördöngösség, már egyszerű kis trükkökkel is elérhetjük a kívánt hatást. Például pár percig néznek egy nem szexuális tartalmú és nem agresszív filmet, vagy ilyen történetet hallgatnak, kapnak egy 10 szemet tartalmazó csinos zacskóba csomagolt cukorkát (nem eszik meg), ami a megbecsülés szimbolikus jele, vagy pozitív jelentésű szavakra szóasszociációkat adnak. A pozitív affektusú emberek rugalmasabban kategorizálják az információt: az elemek között több hasonlóságot vagy kapcsolatot látnak, vagy ha éppen különbségeket keresnek, akkor több különbséget fedeznek fel.

Egy tárgyalási helyzetben fontos lehet, hogy az egyszerű kompromisszumnál jobb, integratív megoldásra jussanak a felek. Ha a tárgyalás menetét ebbe az irányba akarjuk befolyásolni, akkor a pozitív affektus segít, hogy a másik ember céljait és érdekeit megértsük, s ebből kiindulva haladhassunk a számunkra is jobb megoldás felé. A kutatások szerint ezt az előnyös hatást úgy érhetjük el a pozitív affektus kiváltásával, hogy közben a kontextus kitágítása nem vezet a figyelmi fókusz gyengüléséhez.

A pozitív affektus összetett döntési és információfeldolgozási feladatokra is jó hatással van. Például az egyik vizsgálatban haladó orvostanhallgatók voltak a résztvevők, akik kaptak leírást hat betegről, akik kilenc különböző tényező tekintetében különböztek egymástól, és azt kellett eldönteniük, melyiküknek van legnagyobb valószínűséggel tüdőrákja. Az eredmények azt mutatták, hogy a kontrollokhoz képest a pozitív affektusú résztvevők hatékonyabban oldották meg a feladatot. Sőt, a megoldás után nem álltak le, hanem többet tettek, mint amit elvártak tőlük, például javasoltak kezelést, vagy diagnózist ajánlottak a többi beteg számára. Tehát hatékonyabbak is és alaposabbak is voltak, mint a kontrollok. Ezen túlmenően jóval kevésbé voltak zavartak, és szignifikánsan nagyobb tendenciát mutattak arra, hogy integrálják azt az anyagot, amivel dolgoztak.

Ezek és hasonló kutatások megcáfolták a korábbi felfogást a pozitív érzelmek döntésre gyakorolt hatásáról. A pozitív affektív állapotban lévő emberek nyitottak voltak az olyan információra, amely cáfolta a kiinduló hipotéziseiket, és gondosan ellenőrizték a munkájukat. Mindez cáfolja azt a bevett feltevést, hogy a pozitív affektív állapot gondatlan, felszínes, vagy „játékos" megközelítést eredményez, vagy azt, hogy az ember a már kialakult mentális sémáira támaszkodik, és nem a bejövő új információra.

A befolyásolást megalapozó kognitív folyamatok közül hasonlóan fontos a memória szerepe, amelyre ugyancsak hatással van az érzelmi állapot. Az érzelmi élmények explicit (tudatos) emlékezetének viselkedéses vizsgálatai az érzelmeknek három általános befolyását mutatták ki az emlékezetre:

- az emlékezett események száma (mennyiség)
- az emlékezett események szubjektív elevensége (minőség)
- a felidézett pontos részletek mennyisége.

Az érzelmi folyamatok egyik, ha nem a legfontosabb agyi struktúrája az amygdala (nevét mandula alakjáról kapta) magrendszer. Képalkotó eljárások (fMRI, PET) segítségével kimutatták, hogy az amygdala alapvető szerepet játszik az érzelmi információ kódolásában. Azok az emberek, akik a legerősebb amygdala tevékenységet mutatják, miközben érzelmes

dolgokat néznek, éppen azok, akik a legnagyobb mértékű memóriajavulást tanúsítják. Vagy fordítva, az emberek éppen azokra a dolgokra emlékeznek legjobban, amelyek kódolásakor a legerősebb volt az amygdala tevékenysége.

Az amygdala természetesen nem egymagában cselekszik. Az érzelmi információ feldolgozása során az amygdala hat az észlelést végző kéregre, és biztosítja, hogy a figyelem erre az információra irányuljon. A memória megszilárdulásában döntő szerepet játszik a hippocampus nevű terület, s az amygdala erre is úgy hat, hogy fokozza a működését, így az érzelmi információ jobban megszilárdul, megnő a valószínűsége, hogy stabil emléknyom alakul ki. Újabb képalkotó vizsgálatok erős bizonyítékokkal szolgáltak erre. Az egyik vizsgálatban, amely az amygdala tevékenysége és a vizuális figyelem közötti kapcsolatot kutatta, különböző mértékben károsodott amygdalájú embereket szkenneltek egy olyan feladat során, amelyben félelmet mutató és semleges arcokra kellett figyelniük. A halántéklebeny hátulsó részén van egy terület, az úgynevezett fusiform terület, amely az arcokra észlelésére specializálódott. Az ép amygdalájú emberek erőteljesebb aktivitást mutattak ezen az arcészlelő területen, amikor félelmet mutató arcokat néztek, mint amikor semleges érzelmet kifejező arcokat. Az erősen károsodott amygdalájú embereknél nem mutatkozott ilyen különbség, sőt, az amygdala károsodásának mértéke arányos volt azzal, amennyire az arcfelismerő terület az érzelmi információra reagált. Tehát az érzelmi folyamatok és a memória összefüggésére ma már idegtudományi bizonyítékaink is vannak.

A befolyásolási taktikák építhetnek arra az általános pszichológiai jelenségre, hogy az érzelmeinket gyakran tévesen tulajdonítjuk olyasminek, amit logikusnak gondolunk, miközben a valóságban más az érzelmek forrása. Erre volt példa az egyetemi hallgatók munkaerőpiaci kilátásaira vonatkozó becslésük, amikor a napsütés pozitív érzelmet gerjesztő hatását tévesen a munkaerőpiaci kilátásaik derűs voltának tulajdonították. Egy klasszikus szociálpszichológiai kísérlet konkrétan az érzelmek ilyen téves attribúcióját, tulajdonítását vizsgálta (Dutton– Aron 1974). British Columbiában egy nagy parkban van egy igen hosszú és roppant magasan húzódó függőhíd. Aki ezen átmegy, annak óhatatlanul megnő az izgalmi szintje. Egy átlagosan jó megjelenésű fiatal nő megszólított férfiakat vagy az után, hogy éppen átértek a hídon, vagy olyan helyzetben, amikor békésen üldögéltek, olvasgattak egy padon. Azt mondta, hogy a szakdolgozatához végez kutatást, és arra kérte a férfiakat, hogy válaszoljanak egy rövid kérdőív kérdéseire. Miután megvolt a kérdezés, felajánlotta a férfiaknak, hogy amennyiben érdekli őket a kutatás eredménye, hívják fel, és a kérdőív csücskét letépve ráírta a telefonszámát. A kérdés az volt, hogy a két csoport férfi között lesz-e különbség abban, hogy felhívják a hölgyet. Lett. Akiknek a függőhíd miatt magasabb volt az izgalmi szintjük, jóval nagyobb arányban hívták föl, mint azok, akik nyugalomban voltak. A magyarázat a téves attribúció: a hídról éppen lejött férfiak önkéntelenül a nő hatásának tulajdonították az izgalmi szintemelkedést vagy legalább egy részét, és az maradt meg bennünk, hogy vonzónak találták a nőt (2. ábra).

2. ábra

Capilano függőhíd

Forrás: Capilano Suspension Bridge Park. Elérhető: www.tripadvisor.co.hu/Attraction_Review-g181717-d156257-Reviews-Capilano_Suspension_Bridge_Park-North_Vancouver_British_Columbia.html (A letöltés dátuma: 2018. 08. 02.)

Az érzelmek ilyen téves tulajdonítása eléggé általános jelenség, például egy kutatás megvizsgálta a piaci megtérülési mutatókat 26 országban 1982 és 1997 között, és azt az eredményt kapták, hogy a napsütés mértéke (az év adott szakaszában várthoz képest) pozitív és szignifikáns korrelációt mutatott a piaci megtérülésekkel: a jó gazdasági kilátásoknak tulajdonították a jó hangulatot, és nem helyesen a napsütésnek. Egy másik kutatásban azt találták, hogy a részvénypiaci nyereségek visszaesnek, amikor az ország focicsapata kiesik egy fontos bajnokságból (például a VB-ből).

Az érzelmi intelligencia

A társas interakcióban nagy jelentősége van az érzelmi vagy szociális intelligenciának, s ebben az emberek eltérnek egymástól. Vannak eszközök annak mérésére, hogy kinek miben van erőssége vagy hiányossága az érzelmi intelligencia terén, s ez hasznos lehet egy integritás tanácsadó számára, amikor a szervezetben a kollégákra hatni akar. Mayer és Salovey (1997) nyomán az alábbiakban foglalhatjuk össze az érzelmi intelligencia összetevőit:

Az érzelem észlelése, felbecsülése és kifejezése

- Képesség arra, hogy azonosítsuk az érzelmet testi és lelki állapotainkban
- Képesség arra, hogy azonosítsuk az érzelmet más emberekben és tárgyakban
- Képesség arra, hogy pontosan fejezzük ki az érzelmeket, és hogy kifejezzük az ezekkel az érzésekkel kapcsolatos igényeinket
- Képesség arra, hogy különbséget tegyünk az érzések pontos és pontatlan, őszinte és hazug kifejezései között

A gondolkodás emocionális elősegítése

- Képesség arra, hogy átirányítsuk és priorizáljuk a gondolkodásunkat a tárgyakkal, eseményekkel és más emberekkel kapcsolatos érzéseink alapján
- Képesség arra, hogy élénk érzelmeket hívjunk életre vagy imitáljunk annak érdekében, hogy elősegítsük az érzéseket érintő ítéleteinket és emlékeinket
- Képesség arra, hogy tőkét kovácsoljunk a hangulatingadozásokból annak érdekében, hogy kihasználjuk a több különböző nézőpont előnyeit; képesség arra, hogy integráljuk ezeket a hangulat által kiváltott nézőpontokat
- Képesség arra, hogy felhasználjuk az érzelmi állapotokat a problémamegoldás és kreativitás megkönnyítésére

Az érzelmi információ megértése és elemzése

- Képesség annak megértésére, hogy különböző érzelmek miként viszonyulnak egymáshoz
- Képesség az érzések okainak és következményeinek felfogására
- Képesség összetett érzések értelmezésére, így kevert érzések és egymásnak ellentmondó érzelmi állapotok értelmezésére
- Képesség arra, hogy megértsük és jósoljuk az érzelmek közötti valószínű átmeneteket

Az érzelem szabályozása

- Képesség arra, hogy nyitottak legyünk az érzések iránt; mind a kellemes, mind a kellemetlen érzések iránt
- Képesség arra, hogy figyelemmel kísérjük érzelmeinket és reflektáljunk rájuk
- Képesség arra, hogy elmerüljünk egy érzelmi állapotban, meghosszabbítsunk egy érzelmi állapotot, vagy eltávolodjunk egy érzelmi állapottól, annak függvényében, hogy mennyire ítéljük informatívnak vagy hasznosnak
- Képesség arra, hogy irányítsuk az érzelmeket önmagunkban és másokban

Mérésére a legelterjedtebb teszt a MSCEIT= Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test. Ez egy 40 perces battéria, amely elvégezhető papíron vagy számítógépen.

III. Az interperszonális befolyásolás

Az interperszonális befolyásolás részben kommunikáción, részben kogníción, részben érzelmeken alapszik. A kommunikátor előtt álló feladatokat négy kategóriába rendezhetjük. Az első kategória a kontextus alakításával áll kapcsolatban. Az a célja, hogy megteremtse a megfelelő klímát a befolyásolás számára. Metaforikusan úgy is fogalmazhatunk, hogy megfelelő tájképet fest a befolyásolás számára (ez az angol terminus is: landscaping). A második feladat, hogy olyan kapcsolatot teremtsen a partnerrel, ami megalapozza a befolyásolást, s e kapcsolat legfontosabb része, hogy hitelesnek, szavahihetőnek fogadja őt el a partner. A harmadik feladat, hogy az üzenetet hatásosan, meggyőző módon adja elő. Itt nagyban támaszkodhat olyasfajta általános pszichológiai jelenségekre, amelyekről az előző fejezetben szó volt, de vannak konkrétabb megfontolások is, amelyeket majd az egyes technikáknál tárgyalunk. Végül a negyedik feladata, hogy a partner érzelmeit sikeresen használja föl a befolyásolás érdekében. Azonban mielőtt magára az interperszonális befolyásolási taktikára sor kerülne, gyakran a legelső lépés, hogy a megfelelő benyomást alakítsuk ki magunkról a másik félben, illetve a másik félről magunkban. Ezzel a viselkedéssel kapcsolatos jelenségeket tekintjük át elsőként.

A benyomás kialakítása

Kezdjük mindjárt azzal, hogy a benyomáskialakítás (impression management) kifejezésnek gyakran van olyan felhangja, hogy hamis benyomást akarunk kelteni (DuBrin 2011). Mi azokat a jelenségeket és stratégiákat fogjuk tárgyalni, amelyek a jogos pozitív tulajdonságokat emelik ki a benyomás kialakításakor. Egy másik gyakori félreértés, hogy leginkább az illető felszínes benyomását célozza meg, például öltözködés, fehér fogak, arcfelvarrás stb. Mi legalább ekkora hangsúlyt fektetünk a jellembeli és gondolkodási készségek jó bemutatására.

A benyomás kialakításának első nagy jelentőségű kutatója Erving Goffman volt, aki a benyomáskialakítást a társas interakció dramaturgiai modelljének keretei között fogalmazta meg. Az aktorok első számú feladata, hogy megteremtsék identitásukat. Az a benyomás, amit valaki magáról kialakít, fontos része az identitásának. Ebben a keretben az aktorok és közönségük együtt kialakítják a helyzet definícióját, amely azután irányítja viselkedésüket.

Alapvetően jobbára arra törekszünk, hogy jó benyomást keltsünk, de vannak helyzetek, amikor az ellenkező az érdekünk. Például, ha el akarjuk kerülni, hogy besorozzanak katonának, vagy egy munkahelyen, amikor meg akarunk úszni egy feladatot – ezt nevezik stratégiai inkompetenciának. Anyám egész aktív életében eljátszotta, hogy nem tud gépelni, nehogy a főnöke gépírónői feladatokat bízzon rá.

A szervezeti környezetben a benyomás kialakítására két definíció használatos:

A szervezetekben a benyomáskialakítás olyan stratégiai kommunikációt jelent, amelyet arra terveztek, hogy létrehozza, fenntartsa vagy megvédelmezze a kívánatos identitásokat.

A társas kompetenciáknak egy új formája a szervezetekben, amelyeket az egyének abból a célból alkalmaznak, hogy elsajátítsák a szervezeti politikát, jobb munkahelyi kapcsolatokat segítsenek elő, fokozzák a csoport összetartását, elkerüljék a munkatársak megbántását, és kellemesebb szervezeti klímát teremtsenek (Roberts 2005).

Érdemes itt egy pillanatra megállni, mert a szociálpszichológiai és szervezetpszichológiai szakirodalomban megítélésem szerint indokolatlanul egyoldalúan tekintenek a benyomáskialakításra. Az én modellemben egy többszörösen összetett és kettősségeket megjelenítő folyamatról van szó. Egyfelől nem indokolt, hogy a benyomás kialakításának azt az oldalát hangsúlyozzák a szerzők, ami a jó benyomás keltéséről szól a kommunikátor oldaláról. Ezt szokás énbemutatásnak (self-presentation) is hívni, és gyakran használják a benyomáskialakítás szinonimájaként. Márpedig a benyomáskialakítás mindig egyidejűleg kettős folyamat, s ettől is igényel nem kevés felkészültséget. Az egyik oldala a folyamatnak csakugyan az, hogy én, az adott helyzetben stratégiai, befolyásolási célommal összhangban milyen benyomást igyekszem kialakítani a másik félben. Ez tehát egy stratégiai beállítódás, nem arra törekszem, hogy magamról minél hűbb képet mutassak fel, hanem arra, hogy minél célravezetőbbet (persze előfordul, hogy a kettő egybeesik, és az a legcélravezetőbb, ha hű képet mutatok magamról). Ám ezzel egyidejűleg az érem másik oldalára is éppoly komoly figyelmet kell szentelnem: milyen benyomást alakítok ki magamban a partneremről. Ebben az esetben viszont az alapértelmezett célom éppen a pontosság. Minél pontosabb képet alakítsak ki a másikról, ami adott esetben azt is igényli, hogy „átlássak" az ő énbemutatási, stratégiai taktikáján. Nem kis teljesítmény magas színvonalon megvalósítani egyidejűleg ezt a két célt.

Egy másik nagyon fontos kettőssége a benyomás kialakításának, hogy egyidejűleg zajlanak automatikus, azaz a tudatos kontrollunktól függetlenül működő folyamatok, és kontrollált, azaz, a tudatos benyomáskeltési stratégiánkat megvalósító folyamatok. Bizonyos értelemben lehet az cél, hogy minél inkább tudatosítsuk az alapvetően reflexszerű, automatikus viselkedésünket.

És éppen ez vezet el a harmadik kettősséghez. Az ugyanis alapvető jelentőségű a befolyásolás szempontjából, hogy magunkról szavahihető, hiteles ember képét mutassuk fel. Ez akkor tud a leginkább hatékony lenni, ha spontán a viselkedésünk. A spontán viselkedés pedig éppen azt jelenti, hogy ráhagyjuk magunkat az ösztönös, automatikus viselkedésünkre. Ez azonban ellentmond annak, hogy tudatosan próbáljuk a céljainknak megfelelő stratégiai benyomást kialakítani. A sikeres benyomáskeltés titka tehát az, hogy képesek vagyunk kényes egyensúlyt tartani e két oldal között: egyfelől kellően spontán viselkedést mutatni, hogy a hitlességünket megteremtsük, de közben kellően kontroll alatt is tartani, hogy milyen képet mutatunk magunkról. A hitelesség, a szavahihetőség benyomása nem csupán önmagában fontos, hanem abból a szempontból is, hogy könnyebb kialakítanunk a kívánt összbenyomást, ha sikerül elérnünk, hogy hitelesnek, szavahihetőnek lássanak bennünket. A szavahihetőség tehát egyszerre célja és előfeltétele a benyomás kialakításának. Majd lesz szó az érzelmi vagy társas intelligenciáról; ez a teljesítmény az egyik legfontosabb eleme ennek a készségnek.

Ezt az önmagában is összetett folyamatot tovább bonyolíthatjuk, ha Mark K. Leary és Robin M. Kowalski (Leary–Kowalski 1990) két összetevős benyomásalakítási modelljét

vesszük alapul. Ez a modell két elkülönülő folyamatot foglal magában: a benyomáskeltés motivációját (impression motivation) és a benyomás felépítését (impression construction). Amikor motiváltak vagyunk a benyomásunk alakítására, akkor előfordulhat, hogy megváltoztatjuk viselkedésünket, hogy másokban a kellő benyomást keltsük. Ez tehát az a stratégiai aspektus, amiről fentebb szóltunk. A viselkedés megváltoztatása azt jelenti, hogy megválasztjuk, milyen benyomást akarunk kelteni, és arról is döntünk, hogy a kívánt benyomást milyen eszközökkel érjük el, például önjellemzéssel, nem verbális viselkedéssel, különféle kellékekkel. Ezt a szerzők nyomán így foglalhatjuk össze:

1. táblázat

A benyomáskialakítás két összetevős modellje

Benyomáskeltési motiváció	Benyomás felépítése
A benyomások céljának relevanciája	Énfogalom
A kívánt célok értéke	Kívánatos és nem kívánatos identitásképek
A hézag a kívánt és a jelenlegi imázs között	Szerepmegszorítások
	A célszemély értékei
	A jelenlegi vagy a potenciális társas imázs

Forrás: (Leary–Kowalski 1990)

Egy további lényeges szempont, amire figyelemmel kell lennünk, hogy a személyiségünknek fontos szerepe van abban, hogy ezeket a feladatokat miként tudjuk elvégezni, s az egyéni befolyásolási stratégiáinkat ezen önismeretünk birtokában célszerű kialakítanunk. A benyomáskialakítást befolyásoló személyiségtényezők: önmagunk figyelemmel kísérése (self-monitoring), machiavellizmus, szavahihetőség, extraverzió és optimizmus. Jelentősége van a kognitív készségeknek és a nemnek is.

Nézzük először azt a személyiségvonást, amit legalaposabban Mark Snyder (Snyder 1974) kutatott, írt le, és amelynek mérésére egy már évtizedek óta használt önismereti tesztet is kidolgozott. Ez tehát az önmagunk viselkedésének figyelemmel kísérése abból a szempontból, hogy milyen hatást keltünk másokban. Ebben egy kontinuum mentén jelentős eltérések vannak ember és ember között, s ezt méri az énmonitorozás-skála (self-monitoring).

Instrukció: Az alábbi állítások arra vonatkoznak, hogy Ön személyesen miként reagál egy sor különböző szituációra. Nincs két pontosan egyforma állítás, ezért minden állítást gondosan vegyen fontolóra, mielőtt válaszol. Ha az állítás igaz, vagy többnyire igaz Önre nézve, akkor karikázza be az „I” betűt az állítás mellett. Ha az állítás hamis vagy rendszerint nem igaz Önre nézve, akkor karikázza be a „H” betűt.

I H 1. Nehéznek találom, hogy mások viselkedését utánozzam.
I H 2. Viselkedésem rendszerint a valódi belső érzéseimet, attitűdjeimet és vélekedéseimet fejezi ki.
I H 3. Bulikon és összejöveteleken nem törekszem arra, hogy olyasmiket tegyek vagy mondja, ami másoknak tetszik.

I H 4. Csak olyasmi mellett érvelek, amiben már hiszek.
I H 5. Képes vagyok beszédet rögtönözni akár olyan témákról is, amikről szinte alig van információm.
I H 6. Azt hiszem, műsort csinálok, hogy imponáljak az embereknek vagy szórakoztassam őket.
I H 7. Amikor bizonytalan vagyok, hogy hogyan viselkedjek egy társas helyzetben, mások viselkedésében keresek támpontot.
I H 8. Valószínűleg jó színész válna belőlem.
I H 9. Ritkán kérem ki barátaim tanácsát arról, hogy milyen filmeket, könyveket vagy zenét válasszak.
I H 10. Néha azt a látszatot keltem másokban, hogy mélyebb érzelmeket élek át, mint valójában.
I H 11. Többet nevetek, ha másokkal együtt nézek kabarét, mint ha egymagamban.
I H 12. Egy csoportban ritkán állok a figyelem középpontjában.
I H 13. Különböző szituációkban és különböző emberekkel gyakran egészen más emberként viselkedem.
I H 14. Nem vagyok igazán jó abban, hogy megkedveltessem magam másokkal.
I H 15. Gyakran teszek úgy, mintha jó kedvem volna akkor is, amikor nem.
I H 16. Nem mindig vagyok az az ember, akinek látszom.
I H 17. Nem változtatnám meg a véleményemet (vagy azt, ahogy teszem a dolgokat) csak azért, hogy kedvére tegyek valaki másnak, vagy elnyerjem jóindulatát.
I H 18. Már gondoltam rá, hogy a szórakoztatóiparban helyezkedek el.
I H 19. Annak érdekében, hogy jól kijöjjek másokkal és kedveljenek, hajlamos vagyok olyannak lenni, amit várnak tőlem.
I H 20. Sohasem voltam jó az olyan játékokban, mint a kitalálós vagy a szerepjáték.
I H 21. Nehezemre esik megváltoztatni a viselkedésemet azért, hogy megfeleljen különböző embereknek és különböző szituációknak.
I H 22. Összejöveteleken hagyom, hogy mások meséljék a vicceket és anekdotázzanak.
I H 23. Egy kicsit ügyetlennek érzem magam társaságban, és nem adom elő magam olyan jól, mint kellene.
I H 24. Bárkinek képes vagyok a szemébe nézni és rezzenéstelen arccal hazudni (a jó cél érdekében).
I H 25. Lehet, hogy megtévesztem az embereket azzal, hogy barátságos vagyok hozzájuk, amikor valójában nem kedvelem őket.

Értékelés és értelmezés: Adjon magának egy pontot, valahányszor a válasza megegyezik a kulccsal. Ha az eredmény 0 és 12 közé esik, az azt jelenti, hogy Ön viszonylag kis mértékben figyel a saját viselkedésére; ha az eredmény 13 és 25 közé esik, akkor viszonylag nagy mértékben figyel oda a viselkedésére.

1. H, 2. H, 3. H, 4. H, 5. I, 6. I, 7. I, 8. I, 9. H, 10. I, 11. I, 12. H, 13. I, 14. H, 15. I, 16. I, 17. H, 18. I, 19. I, 20., H, 21. H, 22. H., 23. H, 24. I, 25. I.

Forrás: (Snyder 1974)

Mark. C. Bolino és William H. Turnley megvizsgálták, hogy az önmonitorozás miként függ össze a benyomáskialakítással. MBA-diákok két különböző mintáját vonták be, akik felvették a szervezeti viselkedés kurzust. A kutatás kulcskérdése az volt, hogy a magasan önmonitorozók milyen benyomáskialakítási taktikákkal élnek. A résztvevők kitöltötték a Snyder-féle Önmonitorozás tesztet és a Machiavellizmus-skálát. Egy olyan skálát is kitöltöttek, amely a benyomáskialakítás öt dimenzióját mérte: hízelgés, öndicséret, példamutatás, önlekicsinylés, megfélemlítés.

Ezeket az alábbi módon határozhatjuk meg:

1. *Hízelgés.* Arra törekszik, hogy megkedveltesse magát az által, hogy bókol másoknak vagy szívességet tesz nekik.
2. *Öndicséret.* Arra törekszik, hogy rátermettnek lássák az által, hogy személyes képességekkel vagy teljesítményekkel henceg.
3. *Példamutatás.* Arra törekszik, hogy elkötelezettnek lássák az által, hogy túlteljesíti a kötelességét.
4. *Önlekicsinylés.* Arra törekszik, hogy olyannak lássák, aki szükséget szenved az által, hogy gyengeséget mutat, vagy a korlátait teszi közszemlére.
5. *Megfélemlítés.* Arra törekszik, hogy félelmetesnek lássák az által, hogy fenyeget vagy megfélemlít másokat.

A használt skála az alábbi:

Válaszoljon az alábbi állításokra azzal, hogy meggondolja, „milyen gyakran viselkedik ezen a módon."

Öndicséret

– Büszkén beszél a tapasztaltságáról vagy végzettségéről.
– Tudatosítja az emberekben a képességeit vagy minősítéseit.
– Tudatja másokkal, hogy értékes a szervezet számára.
– Tudatosítja az emberekben, hogy milyen eredményeket ért el.

Hízelgés

– Bókol a kollégáinak, hogy szeretetreméltónak lássák.
– Érdeklődést mutat a kollégái személyes dolgai iránt, hogy barátságosnak lássák.
– Megdicséri a kollégái teljesítményét, hogy kedves embernek tekintsék.
– Személyes szívességeket tesz a kollégáinak, hogy megmutassa nekik, milyen barátságos.

Példamutatás

– Túlórázik, hogy lássák, milyen keményen dolgozik.
– Igyekszik elfoglaltnak látszani akkor is, amikor a dolgok lassúbbnak látszanak.
– Korán érkezik a munkahelyére, hogy elkötelezettnek látszon.
– Bejön a munkahelyére éjszaka vagy hétvégén, hogy lássák, milyen elkötelezett.

Megfélemlítés

– Megfélemlítő a munkatársaival, amikor ez segít a munkája elvégzésében.
– Tudatja másokkal, hogy meg tudja nehezíteni az életüket, ha túl messzire mennek.

– Erővel lép fel a kollégáival szemben, amikor azok akadályozzák munkája elvégzésében.
– Erővel vagy agresszíven lép fel azokkal a munkatársaival szemben, akik ütközésbe kerülnek a dolgaival.
– Megfélemlítést alkalmaz, hogy elérje, a kollégái megfelelően viselkedjenek.

Önlekicsinylés
– Úgy tesz, mintha kevesebbet tudna, mint ténylegesen, hogy az emberek segítsenek rajta.
– Megpróbál segítséget vagy együttérzést kapni az által, hogy azt mutatja, bizonyos területeken szükséget szenved.
– Úgy tesz, mintha nem értene valamit, hogy elérje, hogy valaki segít neki.
– Úgy tesz, mintha segítségre volna szüksége, amivel eléri, hogy az emberek segítenek rajta.
– Úgy tesz, mintha kevesebbet tudna, mint valójában, hogy elkerüljön egy kellemetlen feladatot.

A skálák kitöltésén túl a diákok egy egész szemeszterre kiterjedő kutatási projektben vettek részt kis csoportokban. A benyomáskialakítás kimenetelének mérése érdekében a diákok a többi csoporttagot osztályozták azon az alapon, hogy mennyire kívánatos csoporttagok. Az önmonitorozás és a benyomáskialakítás közötti összefüggés vizsgálata figyelemre méltó kontrasztot állapított meg a benyomásalakítási stílusok tekintetében a nagy, illetve kis mértékben önmonitorozók között. A benyomásalakítás három profilját figyelték meg:
– *Pozitívok*. Olyan emberek, akik viszonylag nagy arányban alkalmaztak hízelgést, öndicséretet és példamutatást, de ritkábban folyamodtak az önlekicsinyléshez és a megfélemlítéshez.
– *Agresszívok*. Olyan emberek, akik viszonylag nagy arányban alkalmazták az összes benyomás kialakítási taktikát.
– *Passzívak*. Olyan emberek, akik viszonylag kis arányban alkalmazták a taktikák bármelyikét is.

A fő eredmény, hogy a magasan önmonitorozók nagyobb valószínűséggel folyamodtak a pozitív taktikákhoz (a 63 százalékuk pozitív kategóriába esett). Összességében a magasan ön-monitorozók érzékenyebbnek bizonyultak arra, hogy milyen benyomáskialakítási taktikát alkalmazzanak annak érdekében, hogy a legjobb képet alakítsák ki magukról.

Mint említettük, a fenti kísérletben a résztvevők kitöltötték a Machiavellizmus-skálát is (Christie–Geis 1970). Machiavellizmusnak a szociálpszichológiában azt nevezzük, hogy valaki milyen mértékben viselkedik manipulatív módon, milyen mértékben vall cinikus nézeteket az emberi természetről, és milyen mértékben tartja általában értékelendőnek a moralitás konvencionális előírásait. A kutatások szerint a machiavellizmus pozitív korrelációt mutat a benyomáskialakítással. Ez a kapcsolat valószínűleg erősebb, amikor a benyomáskialakítás szándéka mások félrevezetése. Ezzel szemben, amikor magasan önmonitorozók folyamodnak benyomáskialakításhoz, akkor az ő céljuk valószínűleg az, hogy kedvére tegyenek másoknak.

A Machiavellizmus-skála

A tesztben megfogalmazott állítások olyan vélekedéseket reprezentálnak, amelyekkel némelyek egyetértenek, mások nem értenek egyet. Olvassa el az egyes állításokat és jelezze, hogy Ön személyesen milyen mértékben ért vagy nem ért egyet velük. A lehető legőszintébben válaszoljon, hogy pontosan fel tudja mérni a saját eredményét ezen a skálán.

1= nagyon egyetért; 2= közepesen egyetért; 3= kissé egyetért; 4= semleges; 5= kissé nem ért egyet; 6= közepesen nem ért egyet; 7= nagyon nem ért egyet.

1 2 3 4 5 6 7	Soha nem mondod el senkinek a valódi okot, amiért valamit megtettél, hacsak nem válik hasznodra.
1 2 3 4 5 6 7	Úgy kezelhetjük a legjobban az embereket, ha azt mondjuk nekik, amit hallani akarnak.
1 2 3 4 5 6 7	Csak akkor cselekedjünk, ha biztosak vagyunk benne, hogy morálisan helyes.
1 2 3 4 5 6 7	A legtöbb ember alapjában jó és rendes.
1 2 3 4 5 6 7	Legbiztosabb, ha feltételezzük, hogy mindenkiben van rosszindulat, és ez elő is jön, ha lehetőséget kapnak rá.
1 2 3 4 5 6 7	Az őszinteség a legjobb politika minden esetben.
1 2 3 4 5 6 7	Nincs mentség arra, ha hazudunk valakinek.
1 2 3 4 5 6 7	Az emberek általában nem dolgoznak keményen, ha nem kényszerítik őket.
1 2 3 4 5 6 7	Mindent egybevetve jobb, ha szerények és becsületesek vagyunk, mint ha fontosak és becstelenek.
1 2 3 4 5 6 7	Amikor arra kérünk valakit, hogy tegyen meg nekünk valamit, legjobb, ha a valódi okot adjuk meg, mint ha olyan okot, ami nagyobb súlyú.
1 2 3 4 5 6 7	A legtöbb ember, aki sikeresen jut előre a világban, tiszta, erkölcsös életet él.
1 2 3 4 5 6 7	Bajt hív a fejére az, aki teljesen megbízik bárkiben is.
1 2 3 4 5 6 7	A bűnözők és más emberek között az a legnagyobb különbség, hogy a bűnözők vannak olyan ostobák, hogy elkapják őket.
1 2 3 4 5 6 7	A legtöbb ember derék.
1 2 3 4 5 6 7	Bölcs dolog hízelegni a fontos embereknek.
1 2 3 4 5 6 7	Lehetséges minden tekintetben jónak lennünk.
1 2 3 4 5 6 7	Az a mondás, hogy minden percben születik egy balek, tévesen alábecsüli az embereket.
1 2 3 4 5 6 7	Nehéz előrejutni a nélkül, hogy itt-ott ne vágnánk le egy-egy sarkot.
1 2 3 4 5 6 7	A gyógyíthatatlan betegségben szenvedő embereknek meg kellene adni a választást, hogy fájdalommentesen halálba segítsék őket.
1 2 3 4 5 6 7	Az emberek könnyebben felejtik el apjuk vagy anyjuk halálát, mint vagyonuk elvesztését.

A benyomás kialakításának tudatos és nem tudatos jelenségei

A kettősségeknél jeleztük, hogy a benyomás kialakítása során egyszerre vannak tudatos és automatikus, tudattalan folyamatok, hatások. Ezek különösen erőteljesen hatnak az első

benyomás kialakítása során. Lássunk néhány olyan jelenséget, amelyek alapvetően nem tudatosak, de tudatossá tehetők, s ha ebben sikerrel járunk, elkerülhetjük a benyomást torzító hatásaikat.

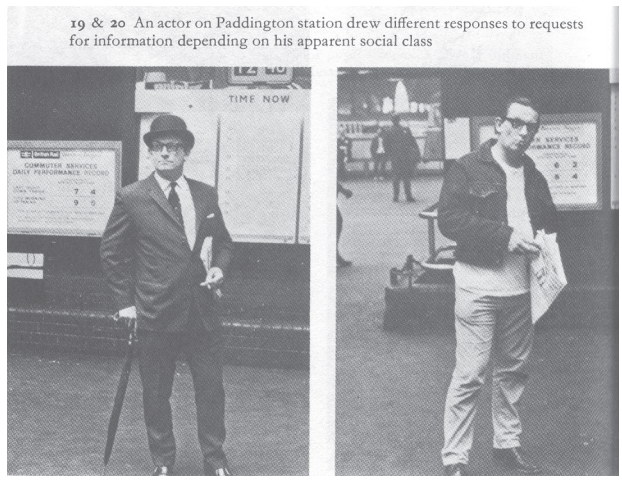
Az egyik nem tudatos és nem racionális hatás a benyomáskialakításra abban áll, hogy akaratlanul is pozitívan elfogultak vagyunk a szép külsőt mutató emberek iránt. Lássunk erre egy empirikus példát! A kutatás állítólag azt igyekezett feltérképezni, hogy az amerikai egyetemeken a különböző vétségeket általában milyen szankciókkal sújtják. Ennek keretében leírtak ilyen vétségeket, például azt, hogy a diák puskázott a zárthelyi dolgozat folyamán. A kutatás keretében elküldték ilyen vétségek leírásait az elkövető fényképével 100 egyetemi oktatónak azzal a kéréssel, hogy írja meg, ő ilyen vétség esetén milyen szankciót szokott alkalmazni. A manipuláció abban állt, hogy ötven oktatónak az elküldött fénykép szép külsőt mutatott, a másik ötven kutatónak elküldött fénykép meg nem. Racionálisan azt gondolnánk, hogy az oktató, megkapva a felkérést felidézi, hogy hasonló esetekben ő miként járt el, és ezt megírja. Ebben az esetben nem várható szisztematikus különbség az oktatók két csoportja között. De nem ez történt. Azok az oktatók, akik esetében a fénykép szép külsőt mutatott, szisztematikusan és szignifikánsan enyhébb szankciókat tartottak helyénvalónak, s úgy gondolták, hogy ők valóban ezt a gyakorlatot is követik. Ez a torzító hatás nem tudatos, ám ha tudatosítjuk, akkor elejét lehet venni.

Egy másik hasonló, a külső megjelenés automatikus hatására vonatkozó tapasztalat, hogy férfiak esetében a magas férfiak javára elfogultan alakítjuk ki a benyomásunkat. Az egyik empirikus kutatást Detroit környékén végezték az egyik autógyárban. Tudvalevő, hogy az autógyárak szerelőszalagjai mellé zömmel férfiakat vesznek fel, és abban az időben elég nagy volt ezen a területen a fluktuáció. A felvételi beszélgetés egyik eleme, hogy a HR-es és az állásra jelentkező megegyeznek a kezdőfizetésben. Ezt az elemet használták ki a kutatók. Felkeresték az egyik ilyen gyár HR-osztályát, és elkérték az előző egy év folyamán felvett dolgozók kartonjait, amelyekből egyebek mellett kiderült a testmagasságuk és a kezdőfizetésük. Az eredmények azt mutatták, hogy a 195 cm-nél magasabb állásra jelentkezők átlagosan több mint 10 százalékkal magasabb kezdőfizetést kaptak, mint a 190 cm-nél alacsonyabbak. Megint csak nyilván nem arról volt szó, hogy a HR-es tudatosan díjazta volna a testmagasságot.

Egy hasonló, de átfogóbb kutatás hasonló eredményekre jutott. Ebben a kutatásban metaanalízist végeztek a szakirodalomban hozzáférhető kutatásokról avval kapcsolatban, hogy a testmagasság miként hat a munkahelyi sikerre. Az egyik fő eredmény az volt, hogy pozitív kapcsolat áll fenn a testmagasság és a munkahelyi siker között. Ha a sikert a fizetések szintjében és az előléptetésekben nézzük, akkor 45 egymástól független kutatás talált pozitív korrelációt a testmagassággal. Egy konkrét adat: egy 72 láb magas ember majdnem 166.000$-ral többet fog keresni egy 30 éves pálya során, mint egy 65 láb magas ember. Tehát tartsuk észben ezt az önkéntelen torzító hatást, amikor benyomást alakítunk ki valakiről.

Bármennyire közhely is az a mondás, hogy a ruha teszi az embert, a szociálpszichológiai kutatások igazolták. Jól illusztrálja ezt egy kutatás, amit Londonban végeztek. A Paddington vasútállomáson a kutatók embere, egy színész forgalmas délelőttökön megszólított érkező utasokat, és útbaigazítást kért tőlük. Eközben a kutatók hallótávolságból rögzítették a megkérdezettek reagálását. A színész az egyik napon öltönyös, nyakkendős öltözékben kért útbaigazítást, a másik napon farmerdzsekis, pólós öltözékben (lásd 3. ábra). Amikor öltönyös volt, akkor átlagosan két és félszer hosszabb, részletesebb útbaigazítást ka-

pott, mint amikor farmerdzsekis volt. Sőt, amikor öltönyös volt, jóval többször tették meg azt a gesztust, hogy egy szakaszon elkísérték, és onnan mutatták meg, hogy merre kell menni.



3. ábra

Szociálpszichológiai kutatás a London Paddington pályaudvaron

Forrás: Sissons, M. (1971). The psychology of social class. In Brooman, F. S. – Tunstall, J. –Sissons, M. (Eds.*): Money, Wealth, and Class.* Bucks, England: Open University Press.

Meghökkentő jelenség, de fontos, hogy tudjunk róla, hogy a keresztnévnek komoly hatása van a társas viselkedésünkre – ez is teljesen irracionális. Egy vizsgálatban a kutatók írtak egy fiktív irodalomdolgozatot, és elküldték száz irodalomtanárnak azzal a kéréssel, hogy a kutatást segítendő osztályozza le a dolgozatot azon a módon, ahogyan a gyakorlatában szokott. Ötven dolgozat alá a dolgozat fiktív írója gyanánt egy semleges vezetéknév mellé egy gyakori, közismert keresztnév került, a másik ötven dolgozat esetében azonban ritka, nem közismert keresztnevet írtak. A tanárok itt is nyilván tudatosan és lelkiismeretesen, a legjobb tudásuk szerint osztályozták a dolgozatot. Mégis, a keresztnévnek az lett a hatása, hogy a gyakori, közismert keresztnévvel ellátott dolgozatokat átlagosan közel egy egész jeggyel *jobbra* értékelték, mint a ritka, nem közismert névvel ellátottat. Ennek valószínű magyarázata az a Robert Zajonc által felismert és kutatott jelenség, amit puszta észlelés hatásának (mere perception effect) nevez a szociálpszichológia, és arra utal, hogy ha valamilyen attitűdtárgyat egyszerűen csak gyakran észlelünk, és más, konkrét hatás nem ér bennünket vele kapcsolatban, akkor önkéntelenül pozitív attitűdünk alakul ki vele kapcsolatban.

Ezt a jelenséget jól ki lehet aknázni befolyásolás céljára is. Például Obama 2012-es választási kampányában ilyen e-maileket küldtek választójogú regisztrált szavazóknak: „Húú Emilia, ez nagyon durva. Itt láthatod, hogy hány Emilia nevű ember ment már el szavazni." Értelemszerűen a címzett keresztnevének megfelelő keresztnév került e-mailbe – és természetesen nem blöfföltek, valódi adatokkal dolgoztak. Még azt a kérést is hozzátették, hogy küldje el a linket más ismerőseinek is. Jelentősen megnövelte a ténylegesen szavazók számát.

A keresztnév hasonló tudattalan befolyásoló hatását figyelték meg a hurrikánok utáni adományozás kapcsán. Tudvalevő, hogy az Egyesült Államok bizonyos államaiban

rendszeresek a hurrikánok, pusztítanak, és mindegyiknek valamilyen keresztnév a jelölője (például Katrina). Az adatok elemzésével arra az eredményre jutottak, hogy azok az emberek, akiknek a keresztneve az adott hurrikán nevének kezdőbetűjével kezdődik, sokkal nagyobb valószínűséggel adományoznak a károsultak megsegítésére. Például az „R" betűvel kezdődő keresztnevű emberek 260 százalékkal nagyobb arányban adományoztak a Rita hurrikán áldozatai javára, mint az átlag.

A megszólítással kapcsolatos gyakorlati és társadalmilag pozitív befolyásolásra példa a brit háziorvosi szolgálatnál végzett kutatás. Ennek a szolgálatnak az a gyakorlata, hogy levélben vagy e-mailben emlékezteti a klienseit az esedékes felülvizsgálatra. Ezekben a levelekben kétféle megszólítást alkalmaztak. Volt a formális megszólítás vezetéknévvel (például Mr. Smith), és volt a teljes név keresztnévvel (például Mr. John Smith). Azt figyelték, hogy a vizsgálaton való megjelenés elmulasztásának aránya – amire az egész gyakorlat törekszik – miként alakult. Amikor a klienseket a teljes nevükön, a keresztnevükkel együtt szólították meg, 57 százalékkal csökkent a felülvizsgálaton való megjelenések elmaradásának aránya. További elemzésből az is kiderült, hogy annak nem volt jelentősége, mennyire formális vagy informális a megszólítás. Csak az számított, hogy szerepel-e keresztnév.

Hasonló jelenségre mutat rá az a kutatás, ami a kérdőívek visszaküldésének befolyásolásáról szólt a megszólítás manipulálásával. Közismert, hogy minden kutatásnál az egyik legnagyobb probléma, hogy kevesen küldik vissza a kitöltött kérdőíveket. Ebben a vizsgálatban úgy jártak el, hogy a kísérleti változatnál a kérdőív *küldőjének* (fiktív) neve hasonlított a címzett nevéhez. Ebben az esetben a kontrollok 30 százalékos visszaküldési arányához képest 57 százalékos arányt sikerült elérni.

Józan paraszti eszünk azt feltételezi, hogy amikor az első benyomást kialakítjuk, akkor tiszta lappal indulunk, érkeznek hozzánk az új információk a másik emberről, s ebből szépen felépítjük a benyomásunkat. A valóságban azonban távolról sem indulunk tiszta lappal. Mindannyian az életünk során kialakítunk egy úgynevezett implicit vagy rejtett személyiségelméletet, ami nagyban megszabja, hogy mely tulajdonságokra, mozzanatokra fókuszálunk, és melyeket tekintjük lényegteleneknek. A benyomás kialakítása tehát szelekciós folyamat, amely egy ilyen implicit személyiségelmélet alapján válogat, hogy mit emeljen be a benyomásunkba, és mit ne.

Mivel az ilyen implicit személyiségelméletek a maguk részleteit tekintve nagy egyéni változatosságot mutatnak, ezért itt nem foglalkozunk velük (megvannak a klinikai módszerek, amelyek segítségével ki-ki képet kaphat a saját személyiségelméletéről, például Kelly 1955). Van azonban egy implicit személyiségelmélet, ami eléggé univerzális megállapítást tesz, mégpedig olyat, ami különösen fontos az első benyomás kialakítása szempontjából. Ez Solomon Asch középponti vonás elmélete. Ennek az a lényege, hogy számunkra vannak úgynevezett középponti személyiségvonások, amelyek a többi, úgynevezett perifériás személyiségvonást befolyásolják, akár az előjelét is megváltoztatják. Az egyik ilyen alapvető középponti vonás a személyiség meleg vagy hideg volta. Az ő klasszikus, laboratóriumi kísérletének ismertetése helyett álljon itt egy megismétlése terepkísérletként, amelyet Harold Kelley végzett. Elmondta a hallgatóinak, hogy a következő héten egy vendégprofesszor fog előadást tartani nekik. Röviden bemutatta a professzort, melyik egyetemről jön, mi a kutatási területe stb., valamint személyes információt is adott róla, amelybe az egyik diákcsoport számára személyisége meleg voltát, a másik csoport számára pedig annak hűvös voltát szőtte bele. A vendégprofesszor mit sem sejtve valóban megérkezett, és megtartotta a 45 perces

előadását, tehát a hallgatóknak módjuk volt árnyalt benyomást kialakítani róla. Az előadás után Kelley arra kérte a hallgatókat, hogy adják meg, véleményük szerint milyen mértékben jellemzik az alábbi negatív személyiségvonások a professzort:

2. táblázat

Harold Kelley terepkísérletének eredménye

Személyiségvonások	„meleg személyiség”	„hűvös személyiség”
önző	6,3	9,6
visszahúzódó	5,6	10,4
népszerűtlen	4,0	7,4
formális	6,3	9,6
ingerlékeny	9,4	12,0
humortalan	8,3	11,7
kegyetlen	8,6	11,0

Forrás: (Kelley 1950)

Minél magasabb a szám, annál nagyobb mértékben tartották jellemzőnek az adott tulajdonságot a professzorra. Jól látható, hogy akik minden egyéb azonos információ mellett úgy tudták, hogy „hűvös személyiség”, jóval nagyobb mértékben tartották jellemzőnek a negatív tulajdonságokat, mint akik úgy tudták, hogy „meleg személyiség”. Nagyon fontos ezért, hogy az első benyomás kialakításakor fokozottan ügyeljünk arra, hogy „meleg személyiségnek” lássanak bennünket, mert akkor számíthatunk rá, hogy minden mást, amit utóbb megtudnak rólunk, inkább a pozitív oldaláról fognak értelmezni.

Egy másik, hasonló jelenség, ami az első benyomás szempontjából különösen fontos, és amit ugyancsak Solomon Asch írt le, az úgynevezett elsőbbségi hatás. Képzeljük el, hogy résztvevők két csoportjának jellemeznek egy fiktív embert hét személyiségvonással, és azt a feladatot kapják, hogy alakítsanak ki róla benyomást. A két jellemzés a vonások sorrendjében tér el:

1. Jellemzés: intelligens, szorgalmas, impulzív, kritikus, makacs, irigy
2. Jellemzés: irigy, makacs, kritikus, impulzív, szorgalmas, intelligens

Ez a látszólag csekély különbség azt eredményezte, hogy az első csoport sokkal pozitívabb képet alakított ki az illetőről, mint a második csoport. A jelenség mögött Asch megfogalmazásában a „jelentésasszimiláció” húzódik meg: az elsőnek kapott információ jelentéséhez asszimiláljuk az utána következőt, és így tovább. Ha az első pozitív információ nyomán „beállunk” a pozitív attitűdre, akkor ilyen értelmezést adunk a rákövetkező mozzanatoknak, ha negatív az első információ, akkor pedig a továbbiak negatív oldalát építjük be képünkbe. Tehát ha pozitív beállítódásra vezet az első információ, akkor a „szorgalmat” pozitívan építjük be, ha negatívra, akkor inkább negatívan, például „törtetésként”.

Ám az implicit személyiségelmélet mint az elvárások teljesülése még nem minden. A szelektív benyomáskialakításon túl is van a pontos észlelésre leselkedő veszély, az önmagát beteljesítő jóslat, vagy annak általánosabb kerete, a viselkedéssel való megerősítés. Ugyanis egy olyan interakcióban, ahol az első benyomás kialakításáról van szó, az implicit

személyiségelméleten túl még számos tudatos vagy tudattalan várakozás érvényesülhet. Ezek gyakran alapulnak sztereotípiákon. Ennek az a lényege, hogy a benyomást kialakító fél várakozásai a másikról önkéntelenül és tudattalanul kihat arra, ahogyan a másik ténylegesen viselkedik, mégpedig olyan módon, hogy ez a viselkedés megfeleljen a várakozásoknak.

Egy klasszikus első benyomáskialakítási példa erre egy kísérlet, amely férfi és nő ismerkedésével kapcsolatos. Ilyen témájú vizsgálat érdekében invitáltak a kutatók férfiakat a laborba. Ott azt mondták nekik, hogy a feladatuk telefonos ismerkedés lesz. Adtak nekik egy telefonszámot, s elmondták, hogy a vonal másik végén egy hölgy fog jelentkezni, akivel meg kell ismerkedniük, és lehetőleg el kell jutniuk egy randevúig. Ehhez tíz perc áll rendelkezésükre. A kísérlet teljesen vak volt, a felhívott hölgy megjelenéséről a kutatóknak éppúgy nem volt semmilyen információjuk, mint a részt vevő férfiaknak. A férfiak várakozásait manipulálták olyan módon, hogy egyik felük a telefonszám mellé az állítólagos hölgyről egy olyan fényképet mellékeltek, amely egy szexuálisan igen vonzó nőt ábrázolt, a férfiak másik felének pedig olyan fotót, amelyen a hölgynek nem a szexepil volt a legerősebb pozitív tulajdonsága. Ez után lebonyolódtak a tíz perces ismerkedések, amelyeket a kutatók magnón rögzítettek, mégpedig olyan módon, hogy külön sávra került a férfiak és a nők hangja. A következő szakaszban csak a nők felvételeit összemásolták egy hangszalagra, és lejátszották beavatatlan férfiaknak. A férfiak instrukciója úgy szólt, hogy a hang alapján próbáljanak kialakítani benyomást a hang tulajdonosáról. Kaptak egy sor skálát, amelyeken különböző személyiségvonások alapján kellett a hang után értékelniük a hölgyeket. Az egyik skála a szexuális attraktivitásra vonatkozott. S itt jött a lényeg. Ebből a szempontból az értékeléseket jelentősen befolyásolta, és csak az befolyásolta, hogy a telefonáló férfiak a fénykép alapján milyen nőre számítottak. Tehát a férfiak várakozása a nőket tudtukon kívül olyan viselkedésre késztette, amely megfelelt a férfiak várakozásának, s ez olyan jól sikerült, hogy azok a férfiak, akik erről mit sem tudtak, csupán a nő beszédviselkedése alapján a telefonálók várakozásának megfelelő benyomást alakították ki.

A benyomás – és nem csak az első, de az fokozottan – egyik legfontosabb kommunikációs csatornája a beszéd, ám itt most nem a verbális oldalával foglalkozunk, hanem a beszédet kísérő hangjelenségek hatásával. A legfontosabb ilyen jelenségek a beszédhang, a hangmagasság, a hangerő, a hangszín, az intonáció, a beszéd sebessége és az artikuláció. Nézzük ezeket sorban.

A beszélő alapvető tulajdonságaihoz (nem, életkor) viszonyítva jelentősége van a hangmagasságnak. A viszonylag magasabb hang nem tesz jó benyomást, érzelmi labilitásra, a megfontoltság, érettség gyengeségére utalhat. Jó példa erre a néha brit miniszterelnök asszony, Margaret Thatcher esete. Már miniszterelnökként a Saatchi és Saatchi cég kutatása azt mutatta, hogy a közvéleményben olyan imázs alakult ki róla, hogy „egy hisztérikus, rikácsoló háziasszony". Ez nyilván nyugtalanította. A további kutatások feltárták, hogy ennek a képnek az alapja elsősorban az, hogy a nyilvános megszólalásait, parlamenti vitáit kellemetlen, élesen magas, orrhangú tónus jellemzi. Ilyenkor a tartalom képes háttérbe szorulni az ilyen felszínes dolgokhoz képest. A megoldást az jelentette, hogy Margaret Thatcher egy logopédus segítségével körülbelül egy év alatt megtanult közel egy oktávval mélyebb hangon beszélni (és bizonyára mást is tanult a logopédustól). Hosszú miniszerelnöki pályafutásának sikerében valamennyi szerep ennek a kezdeti „beavatkozásnak" is volt. Nem ezért lett a jelzője a „Vaslady", de enélkül könnyen lehet, hogy nem vívta volna ki.

Egy másik összefüggés, hogy a mélyebb, különösen a szokványosnál várhatóhoz képest mélyebb hangtónus az érettség, komolyság, megfontoltság benyomását kelti. Ezt magam is megtapasztaltam, amikor egy adott helyzetben hosszú hajú húszévesként önkéntelenül a szokásosnál mélyebb hangtónust használtam, s utóbb kiderült, működött a benyomáskeltés.

A nehézség a hangmagassággal nyilvánvalóan az, hogy csak korlátozott mértékben befolyásolható a velünk született orgánumunk, még logopédussal is. Nem így áll a dolog a hangerővel. Ezt némi önfegyelemmel teljesen a tudatos ellenőrzésünk alatt tudjuk tartani, miközben a benyomás kialakítására igen nagy hatása van. Általánosságban azt mondhatjuk, hogy a normalitás határain belüli nagyobb hangerő pozitív benyomást kelt. Egy kísérletben párokat kértek arra, hogy megadott témát öt percen keresztül vitassanak meg. A vitákat hangszalagra rögzítették, majd a felvételeket hangtechnikusok manipulálták. Két változat készült mindegyik vitából. Az egyik változaton „A" beszélő hangját erősítették fel egy decibellel, a másikon a „B" beszélőjével tették ugyanezt. Ezt követően a preparált felvételeket lejátszották az egész kísérlet hátteréről mit sem tudó résztvevőknek azzal, hogy ítéljék meg a beszélgető feleket: mennyire meggyőző, tájékozott, mennyire jól érvel, mennyire szimpatikus. Az eredmények azt mutatták, hogy a tartalomtól függetlenül szinte mindig azt a vitapartnert ítélték meg pozitívabban, akinek a hangját felerősítették egy decibellel.

A hangszín megint csak olyan tulajdonsága a beszédhangunknak, ami csak csekély mértékben befolyásolható, miközben van a benyomás alakítására hatása. Egyrészt vannak kulturális különbségek. A szicíliai kultúrában a rekedt torokhang az, amely jó benyomást kelt, és egy éles hangszínnel valószínűleg gondban van a használója. Tehát valamennyire érdemes alkalmazkodni a kulturális környezethez. Ennél fontosabb azonban az, hogy a hangszín nagyon sokat elárul a beszélő pillanatnyi érzelmi állapotáról. A szorongás tipikusan tompává teszi a hangszínt, elfúl a beszélő hangja, vagy az erős felindultság képes szokatlanul magas, éles hangszínt kiváltani. Ha úgy érezzük, hogy ezen nem tudunk úrrá lenni, akkor úgy lehet kivédeni a benyomás szempontjából káros hatását, hogy explicit módon felhívjuk rá a partner vagy a hallgatóság figyelmét, lehetőleg még elfogadható magyarázatot is adva rá. Egy ilyen helyzetben, amikor tudtam, hogy gombóc lesz a torkomban és kínosan tompa lesz a hangszínem, ezt előrebocsátottam azzal a magyarázattal, hogy dugóban voltam és több mint két órát ültem a légkondicionált autóban, amitől elment a hangom. Kaptam egy pohár vizet, némi együttérzést, és máris nem ártott a benyomásomnak, sőt, viszonylag hamar oldódott is a görcs, és visszajött a hangom.

Az intonáció ugyancsak kulturális meghatározottság alatt áll, vannak monotonabb és „éneklőbb" nyelvek. Ezzel jó, ha tisztában vagyunk, mert kellemetlen meglepetés érhet. Egy monotonabb intonációhoz szokott kultúrában egy nagyon dallamosan beszélő embert modorosnak, esetleg, ha férfi, homoszexuálisnak gondolják, ahogy Észak-Amerika egyes részein a brit angollal történik. Tehát itt is az az ökölszabály, hogy figyeljünk oda a szokásokra, és amennyire tőlünk telik, alkalmazkodjunk hozzájuk.

A beszéd sebessége is akkor hordoz a benyomás kialakításával kapcsolatos információt, ha eltér az adott kulturális környezet bevett normájától. Ha valaki a normához képest nagyon lassan beszél, akkor azt a benyomást keltheti, hogy nem őszinte, mert nem spontán, minden egyes szavát meggondolja. A normákhoz képest túl gyors beszéd keltheti azt a benyomást, hogy nagyon erőszakos a beszélő, rá akar tukmálni valamit a másikra, „lyukat akar beszélni a hasába", vagy éppen azt az érzést kelti, hogy meggondolatlan, hebehurgya.

Végül az artikuláció is akkor lehet befolyással a benyomás alakulására, ha eltér az adott kulturális környezet normáitól. Az őszinteség hiányának benyomását keltheti, ha valaki szinte mozdulatlan szájjal, a fogai között szűri a szavakat. Ha pedig valaki túlzásba viszi az artikulációt, akkor a pózolás, színészkedés benyomását keltheti, ami ugyancsak rombolja a hitelességet.

A stratégiai benyomáskialakításhoz természetes módon hozzátartozik, hogy olykor bizonyos dolgokat igyekszünk elrejteni. Nem is feltétlenül azért, mert hazudni akarunk. Ugyanakkor – mint láttuk az első kettősség esetében –, az is lényeges, hogy minél pontosabb benyomást alakítsunk ki a másik félről, miközben ő is gyakran igyekszik előlünk elrejteni bizonyos dolgokat. Ezért izgalmas oldala a benyomáskialakításnak az, hogy a különböző nem verbális csatornákat mennyire vagyunk képesek tudatos kontroll alatt tartani, vagy ellenkezőleg, mennyire áll fenn annak veszélye, hogy elárulnak bennünket. Paul Ekman négy tényezőt talált, amelyek meghatározzák, hogy egy adott nem verbális csatorna milyen mértékben állhat a beszélő tudatos kontrollja alatt (Ekman 2001). Az a nem verbális csatorna kontrollálható, amely

1. képes nagyszámú elkülöníthető értelmes üzenetet közvetíteni
2. az észlelés számára jól szembetűnik
3. külső visszajelzést, különösen kommentárt vált ki
4. világos belső visszajelzéssel szolgál küldője számára

Ezeknek a tényezőknek a jobb megértése érdekében először célszerű szemügyre venni egy empirikus vizsgálatot. Egészségügyi főiskolára felvételiző lányoknak vetítettek egy rövid videóklipet. A lányok egyik fele nyugodt, idillikus kisfilmet látott, a másik fele véres amputációt. A vetítés után a lányokról egész alakos videófelvételt készítettek, miközben igaz vagy hamis állítást kellett tenniük a látott filmről. Tehát vagy azt kellett mondaniuk az idillikus filmről, hogy idillikus volt, vagy azt kellett hazudniuk, hogy egy véres horror volt, és fordítva. Ezután a hangot kísérő viedófelvételt szétvágták olyan módon, hogy vagy csak az arc látszott, mialatt hallatszott az igaz vagy hamis állítás, vagy csak a felsőtest a karokkal, vagy csak az alsótest a lábakkal.

A következő szakaszban az egész eljárásról mit sem tudó nézők három csoportjának megmutatták a három felvételt, és az volt csupán a feladatuk, hogy ítéljék meg, a hang igazat mond, vagy hazudik. Az a csoport, amelyik úgy hallgatta a nyilatkozatot, hogy csak az arcot, vagy csak a felsőtestet látták, vaktában tapogatózott, 50 százalék körül találták el vagy nem a helyes választ. Ezzel szemben a csak az alsótestet látó résztvevők 63 százaléka helyesen ítélte meg, hogy a hang igazat mond, vagy hazudik.

A magyarázat a fenti négy tényezőben van. Mind az arcra, a mimikára, mind a gesztusokra igazak a kritériumok, legkevésbé az alsó testünkre, a lábainkra igazak. Éppen ezért nem is tudjuk és nem is tanultuk meg, hogy őket tudatosan kontrolláljuk. Ezért ha izgatottak, feszültek vagyunk, akkor a lábainkon tudunk a legkevésbé uralkodni. Ehhez még hozzáfűzhetjük, hogy a beszédhangunkat is nehéz kontrollálnunk, de azt ebben a vizsgálatban nem nézték.

A nem verbális viselkedésnek van egy nagyon fontos sajátossága, amit a befolyásolásban és a benyomáskialakításban is fel lehet használni: a nem verbális viselkedésünk visszahat az érzelmi állapotunkra, a hangulatunkra. Ezt jól lehet érzékeltetni a hangerővel. Megbeszéltük, hogy a hangerő igen nagy mértékben tudatosan kontrollálható nem verbális

viselkedés. Azt is láttuk, hogy a nagyobb hangerő jobb benyomást kelt. Mármost tipikusan akkor beszélünk a szokásosnál halkabban, ha zavarban vagyunk, ha bizonytalanok vagyunk, hogy milyen benyomást alakítanak ki rólunk. Ha attól félünk például, hogy butaságot mondunk. Ilyen a vizsgahelyzet, vagy a nyilvánosság előtti szereplés. Ezen úgy tudunk úrrá lenni, hogy tudatos akarattal megemeljük a hangunkat. Nem kiabálunk természetesen, de hangosabban beszélük, mint ahogy szívünk szerint tennénk. Ez amellett, hogy mint láttuk, valóban jó benyomást kelt, azzal az előnnyel jár, hogy visszahat az érzelmi állapotunkra. Ha izgultunk, lámpalázunk volt, akkor ez a viselkedésünk megnyugtat bennünket, és a használt hangerő már természetessé is válik.

A spontán nem verbális viselkedésnek van egy másik, tudattalan visszahatása is, amit érdemes tudatosítani, és szükség esetén szem előtt tartani. Nem csupán az érzelmi állapotunkat befolyásolhatja, de akár a véleményünket, attitűdünket is. Érzékeltetésül egy híres empirikus példa. Az egyik nagy amerikai egyetemen reformokon dolgoztak, amelynek egyik eleme a tandíjak felemelése volt. Várható volt, hogy ez nem örvend majd nagy népszerűségnek a hallgatók körében. Az egyetem azt tervezte, hogy a szemeszter vége felé egy széles körű közvéleménykutatást, felmérést végez a reform egyes pontjaival kapcsolatban a hallgatók körében. Ezt a helyzetet használták fel a kutatók, és egy jó hónappal a felmérés előtt megbeszélték a campus közelében lévő szórakoztató elektronikai üzletek egyikének tulajdonosával, hogy végeznek egy vizsgálatot. Ennek érdekében az üzlet tulajdonosa némi zsebpénz ígéretével önkénteseket toborzott új fejlesztésű fejhallgatók tesztelésére. Sokan jelentkeztek is. A teszt a következőképpen zajlott. A résztvevő felvette a fejhallgatót, amelyben elindult egy műsor. Némi szokásos DJ-zene, utána egy rövid szöveges blokk, majd ismét zene. A szöveges blokk mellesleg a tandíjemelés mellett szóló néhány érvet tartalmazott. A tesztet végző tulajdonosnak az volt a feladata, hogy amikor lement a szöveges blokk, akkor a tesztnek éppen azt az elemét tesztelje, hogy mennyire áll szilárdan a fejhallgató az alanyok fején. Ezért a résztvevők egyik felét ezen a ponton arra kérte, hogy vertikális irányban rázzák meg a fejüket (magyarul hevesen bólogassanak), majd megkérdezte őket, hogy milyen érzés volt, stabilnak érezték-e a fejhallgatót. A résztvevők másik felénél ugyanezt a tesztet azzal a különbséggel végezte, hogy horizontálisan rázzák meg a fejüket (magyarul, hevesen csóválják). A tesztelés végén megkapták a honóráriumot és mentek a dolgukra. A kutatók rögzítették, hogy mely hallgatók melyik fejmozgásos változatban szerepeltek. Amikor lebonyolódott a felmérés, megnézték, hogy a tesztelésben részt vett hallgatók miként vélekedtek a tandíjemelésről. Azok a hallgatók, akik a tesztelés során bólogattak, sokkal pozitívabban viszonyultak a tandíjemelés gondolatához, mint azok, akik a fejüket csóválták. Mondanom sem kell, hogy halvány fogalmuk sem volt bármiféle összefüggésről. Egyszerűen tudat alatt a nem verbális viselkedés asszociálódott a kérdéssel, és közvetítette a minősítést.

Ennek a jelenségnek az a jelentősége, hogy társas helyzetben akár udvariasságból, akár a jó benyomás keltése érdekében hajlamosak vagyunk bólogatással adni visszajelzést a beszélőnek. De mint láttuk, ennek lehet az a következménye, hogy akaratlanul is jobbat gondolunk valamiről, amiről nem kellene.

További torzító hatása is lehet a bólogatásnak, miközben a rapport, a jó kapcsolat fenntartása szempontjából fontos, élni kell vele. Ugyanis ha bólogatunk, azzal megerősítést adunk a másik félnek, azt üzenjük, hogy ez a téma érdekel bennünket, fontosnak, pozitívnak tartjuk. Ezzel elérjük, hogy többet, részletesebben fog róla beszélni. Így azonban

kicsit a megerősítési torzítás csapdájába esünk, nem fogjuk megbízhatóan megtudni, hogy a másik fél számára mi fontos. Pszichoterapeuták életútinterjúkat vettek fel emberekkel. Az életük hat fontos eseményéről kellett a terapeutáknak alapos, részletes információt gyűjteni. A vizsgálatban a terapeutáknak azt az instrukciót adták, hogy az alanyok egyik felénél az első, harmadik és ötödik témáknál adjanak megerősítő fejbólintásokat, másik felénél a második, negyedik és hatodik témáknál. Az alanyok, a számukra fontos életeseményeikről annak függvényében beszéltek hosszabban és részletesebben, hogy kaptak-e vagy sem fejbólintó megerősítést, aminek eredményeként teljesen torz életútinterjúk születtek. A lényeg tehát, hogy legyünk tisztában a nem verbális viselkedés hatásával akár saját magunkra, akár a másik emberre nézve, és igyekezzünk úgy alkalmazni, hogy ne torzítsa a kialakuló benyomást.

A befolyásolási taktikák

Az alább következő taktikák alkalmazása során mindig tartsuk szem előtt azokat az etikai elveket, amelyeket a bevezető részben a közvetett befolyásolással kapcsolatban megfogalmaztunk. Az alábbi „receptgyűjteményt" különböző kategóriákba soroltuk a szerint, hogy a kommunikátornak a befolyásolás melyik aspektusa áll figyelme középpontjában. Így van a taktikáknak egy tág köre, amelyeket arra használunk, hogy a befolyásolás megfelelő hangulati és kognitív kontextusát megteremtsük, mintegy felrajzoljuk azt a tájképet, amibe a befolyásolási próbálkozásunk belesimul. Az angolszász szakirodalom úgy is hívja őket, hogy „tájképfestő" (landscaping) taktikák. A következő feladat az, hogy a kommunikátor megfelelő kapcsolatot teremtsen a hallgatóságával, azaz a hiteles, szavahihető forrás benyomását keltse. Azután az is fontos, hogy az üzenet megfogalmazásában, felépítésében milyen taktikákkal lehet jó hatást elérni. Végül az érzelmeket is hadba kell állítani a befolyásolás érdekében.

Landscaping technikák

Az egyik legegyszerűbb ilyen technika, hogy egy adott fogalmat olyan módon definiálunk, ami a befolyásolásunk céljának megfelel, vagy egy attitűdtárgyat úgy címkézünk, ahogyan beállítani szeretnénk – leginkább pozitív vagy negatív felhanggal. Ehhez úgy járunk el, hogy meghatározzuk az ügyet, és kedvező érzelmi konnotációjú elnevezéssel illetjük. Például az Egyesült Államokban huzamos ideje heves viták dúlnak a körül, hogy az abortusz legális legyen, vagy sem. Az a tábor, amely az abortusz legalitása mellett száll síkra, úgy nevezi magát, hogy „Mozgalom a választás szabadságáért". Nyilvánvalóan sokkal pozitívabb a kicsengése, mint a „Mozgalom az abortuszért" megfogalmazásnak. Vagy például a kötelező magánnyugdíjpénztárak államosítására a kormány a „szabad nyugdíjválasztás", illetve a „nyugdíjak megmentése" kifejezéseket használta.

Ennek a befolyásoló hatásnak tudatos alkalmazására példa a közigazgatásban az Emberi Erőforrások Minisztériuma Kommunikációs Osztályának 2015-ös kiadványa a minisztérium munkatársai számára, amelyben konkrétan megadja, hogy mely fogalmak

használhatók, s melyek nem a munkatársak kommunikációjában. A tizenöt oldalas anyagból példaként álljon egy kategória:

Használható szó, kifejezés, szószerkezet	Nem használható szó, kifejezés, szószerkezet
pedagógus-életpálya	pedagógus életpályamodell
intézkedés, strukturális átalakítás, finomhangolás	reform
támogatás	szolgálja
megtakarítás	spórolás
szakírók	tudósok
megújuló tankönyv (további egyeztetés szükséges!) kísérleti tankönyv	
iskolai közösségi szolgálat – kötelező önkéntes szolgálat	szociális munka, közmunka (köznevelési témakörben)
köznevelés	közoktatás
pedagógus előmeneteli rendszer – a pedagógushivatást támogató előmeneteli rendszer	
pedagógus-minősítési rendszer	
pedagógusilletmény, esetleg pedagógusbér	pedagógusfizetés
délutáni foglalkozás	napközi, egész napos iskola

4. ábra

Részlet az Emberi Erőforrások Minisztériuma Kommunikációs Osztályának 2015-ös kiadványából

Forrás: Az ágazati kommunikáció ajánlott és nem használható elemei (2015). Budapest, Emberi Erőforrások Minisztériuma, Sajtó- és Kommunikációs Főosztály.

GYAKORLAT

Néhány fogalom, amelyet át lehet fogalmazni: verseny, NATO, iskolareform, kapitalizmus, EU, digitális könyvtár. Tetszőlegesen választható más is.

Válasszon ki egy fogalmat, és társítson hozzá olyan fogalmat, jelzőt vagy kifejezést, amitől pozitív kicsengésű, konnotációjú lesz!

Válasszon ki egy fogalmat, és társítson hozzá olyan fogalmat, jelzőt vagy kifejezést, amitől negatív kicsengésű, konnotációjú lesz!

A szavak megválasztásával a tájképet úgy alakíthatjuk, hogy a partnerben várakozásokat keltsünk, amivel gondolkodását az általunk kívánt irányba tudjuk befolyásolni. Szinonim vagy hasonló jelentésű szavak érzelmi és dinamikai árnyalatai eltérhetnek, ami a partnerünk fejében kialakuló képet, modellt, értelmezést befolyásolhatja. Ez különösen fontos lehet a bírósági vagy hasonló helyzetekben, amikor szemtanúk vallomását kell figyelembe venni.

Az ilyenkor tapasztalható szisztematikus, nem szándékos torzításokat tanulmányozta a kiváló amerikai szociálpszichológus, Elisabeth Loftus. Egyik híres kísérletében a „szemtanúknak" levetített egy rövid videót egy gyakori közlekedési balesetről. A videón halad egymás után két autó. Az első autó megáll a közlekedési táblánál, a második nem, a következmény koccanás. Később a bírósági helyzethez hasonló körülmények között a „szemtanúknak" vallomást kellett tenniük. Az ügyész által feltett számos kérdés között szerepelt a közlekedő autók sebességére vonatkozó becslés, hiszen a felelősség megállapítása szempontjából nem mindegy, hogy a megengedett sebességgel haladtak-e, vagy annál gyorsabban. Az ügyész a szemtanúk egyik csoportjának a sebességre vonatkozó kérdést így fogalmazta meg:

– Milyen sebességgel haladtak az autók, amikor *smashed*? (Ez az ige erősebb dinamikára utal)

A másik csoportnak ugyanez a kérdés az alábbi változatban hangzott el:

– Milyen sebességgel haladtak az autók, amikor *contacted*? (Ez az ige kevésbé erős dinamikára utal)

Az első csoport sebességre vonatkozó becsléseinek átlaga 80 km/óra fölött volt, a második csoport átlaga ennél több, mint 20 km/órával alacsonyabb sebesség volt. Tehát az igében használt ige konnotációja tudattalanul olyan várakozást keltett a szemtanúkban, hogy az autók gyorsan mehettek, s ez az emlékezetüket ebbe az irányba befolyásolta. Itt fontos rámutatnunk arra, hogy az emlékezet nem úgy működik, ahogy hétköznapi fejünkkel elképzeljük, azaz, hogy elraktározzuk az emléknyomot, azután amikor szükségünk van rá, akkor előhívjuk, kiolvassuk. Felidézéskor valójában különböző mozaikokból minden esetben újra felépítjük az emléket, mégpedig a pillanatnyi szituáció követelményeihez igazítva. Ebben az esetben a pillanatnyi szituáció része volt az ige által keltett várakozás.

GYAKORLAT

Alkosson meg egy szituációt, amelyben a főszereplőre az „eltol", „ellök", „eltaszít" szavakat variálva a viselkedéssel kapcsolatos várakozásokat gerjeszthetünk!

Keressen további szócsokrokat, amelyek eltérő várakozásokat kelthetnek!

Ugyanebben a kutatási projektben Loftus azt is vizsgálta, hogy vajon az ilyen bírósági helyzetben lehetséges-e hamis információt elültetni a szemtanú fejében. Az alkalmazott videó ugyanaz volt, mint fent. A kérdéssorozat elején az ügyész az egyik csoporttól megkérdezi, hogy

– Mi történt, amikor az elöl haladó autó megállt a piros lámpánál?

A másik csoport esetében a kérdés így hangzik:

– Mi történt, amikor az elöl haladó autó megállt a zöld lámpánál?

Fentebb beszéltünk a figyelem fókuszának jelentőségéről. Egy ilyen kérdésnél a nyelvtan a hallgató figyelmét az eseményre irányítja (mi történt az elöl haladó autóval), miáltal töb-

bé-kevésbé „vakká” válik a válasz szempontjából lényegtelen körülmény (a lámpa színe) iránt. Tudjuk azonban, hogy az adaptív tudattalan nem szelektál, feldolgozza és beépíti ezt az információt is. Amikor az után az ügyész számos közbeeső kérdés után azt a kérdést teszi fel, hogy milyen színű volt a lámpa, amikor az elöl haladó autó megállt, akkor annak a csoportnak a többsége, akinek a hamis „zöld” információt csempészte be az ügyész a kérdésben, azt válaszolta, hogy zöld. A felelősség megállapítása szempontjából nyilvánvalóan igen fontos, hogy az elöl haladó autó a piros lámpánál szabályosan állt meg, vagy a lámpa zöld volt, mégis megállt. Hangsúlyozzuk, ezek a szemtanúk teljes meggyőződéssel állították, hogy úgy emlékeznek, zöld volt a lámpa! Eskü alatt!

A tájkép része lehet az is, hogy a befolyásolás célja számára hogyan adjuk meg a választási lehetőségeket. A befolyásolás igen gyakran alternatívák közötti választásra irányul, a befolyásoló azt igyekszik elérni, hogy az általa preferált alternatívát válassza a célszemély anélkül, hogy tudatosodna számára, hogy a választást nem teljesen a saját szabad akaratából tette meg.

Az egyik ilyen taktika, amikor a befolyásoló korlátozza partnere számára a választási lehetőségek számát. Egyik változata a „kisebbik rossz” taktika. A befolyásoló az általa preferált változat alternatívájaként egy nyilvánvalóan rosszabbat állít fel, mire a célszemély sokszor reflexszerűen választ: természetesen a kevésbé rossz alternatívát. Ebben fontos szerepe van a „bináris alternatívák csapdájának”. Erős kulturális séma teszi kézenfekvővé az olyan keretezést, hogy „két eset lehetséges: A vagy B”. Az emberek gyakran fogadják el további gondolkozás nélkül a helyzet ilyen definícióját akkor is, ha valójában távolról sem csak két eset lehetséges.

Ismét egy alkalmazás a bírósági tárgyalóteremből. Most az esküdtszék befolyásolásával mutatjuk be a mechanizmust. Az esküdtek megkapják a szükséges információt az elkövetett bűncselekményről, köztük azt is, hogy a törvény szerint az elkövetett bűncselekmény milyen büntetési tételekkel sújtható. Az alternatívákat úgy manipulálták, hogy az egyik csoport számára a választható potenciális büntetési tételek között volt egy kevésbé súlyos, míg az összes többi igen súlyos volt. Az a csoport, akinél volt egy kevésbé súlyos tétel is, sokkal nagyobb valószínűséggel mondta ki a „bűnös” verdiktet, mint az a csoport, akiknél csupa igen súlyos büntetési tétel szerepelt.

GYAKORLAT

Keressen egy döntési helyzetet, ahol van preferált alternatívája. Keressen hozzá alternatívát, ami a preferáltat állítja be jobb színben! (Kisebbik rossz taktika.) Lehet például az a kérdés, hogy hol nyaraljon a család.

Az alternatívák közötti választást és általában egy másik ember vagy csoport, értekezlet, bizottság döntését azáltal is befolyásolhatjuk, hogy a másik által adható válasz tartományát kontrolláljuk. Az adandó válasz tartományának szűkítése vagy tágítása megváltoztatja a skála jelentését, és így befolyással van a válaszra. Ismét egy bírósági példa. A résztvevők azt a feladatot kapják, hogy javasoljanak büntetési tételt a bűnös számára, olyat, amilyet méltányosnak tartanak. Az egyik csoport azt az információt kapta, hogy az adott bűncselekmény esetében a büntetési tételek tipikus tartománya 1-től 5 évig terjed; a másik csoport

azt az információt kapta, hogy az adott bűncselekmény esetében a tipikus büntetési tétel 1-től 30 évig terjed. A bűncselekmény azonos volt, mégis, az első csoport sokkal enyhébb büntetést tartott méltányosnak, mint a második csoport.

A közvetett befolyásolás még kifinomultabb alkalmazása szempontjából rendkívül fontos, hogy a tartomány ilyen szűkítése vagy tágítása a rákövetkező döntéseket is befolyásolja egy ideig. Tehát a befolyásoló egy csoportos szituációban, ahol van egy napirend egy sor különböző döntéssel, megteheti, hogy egy olyan ügy esetében szűkíti vagy tágítja a tartományt, amely nem túlságosan fontos, így viszonylag kis ellenállásba ütközik a javaslat érvényesítése, majd a rákövetkező valóban fontos döntés esetén kiaknázza a még fennálló tartomány hatását.

GYAKORLAT

Terjesszünk elő egy javaslatot egy beszerzési bizottság számára, és adjuk meg a beszerzendő folyóiratok éves összköltségének három változatát három különböző intervallummal!

A szervezetknél a befolyásolás egyik fontos funkciója a motiválás. Amikor munkatársaknak célt tűzünk ki, érdemes szem előtt tartani, hogy lényegében ugyanazt az elérendő célt többféleképpen is meg lehet adni. Meg lehet adni rögzített módon, ekkor két eset lehetséges, vagy sikerül, vagy nem. Tehát a kudarcélmény esélye viszonylag nagy. Vagy meg lehet adni egy értelmes intervallumként, amikor annak esélye, hogy a tényleges eredmény beleesik ebbe a tartományba, jóval nagyobb, és így a siker esélye is, ami azután hosszabb távú motivációt képes fenntartani.

Egy fogyókúraklub például 10 hetes programot hirdetett meg. Két csoport volt: az egyiknél azt a célt tűzték ki, hogy az első héten két kilogrammot fogyjanak a résztvevők. A másik csoportnál az volt a cél, hogy az első héten a fogyás mértéke 1 és 3 kilogramm közé essen. A tíz hét elteltével az első csoport 2,2 kg, a második csoport 2,67 kg fogyást ért el. Ami azonban ennél is fontosabb, hogy amikor megkérdezték a résztvevőket, akarnak-e beiratkozni egy újabb tízhetes programra, akkor az első csoport tagjainak 50%-a vállalkozott erre, a második csoport tagjainak 82%-a! Tehát a rugalmasabb cél kitűzésével megnövekedett esély a sikerre erős motivációt keltett a további teljesítményjavításra.

A befolyásolás hatékonyságát nagyban növeli az, ha a másik felet olyan helyzetbe hozzuk, hogy úgy érezze, kontrollja van a helyzet felett, azaz maga cselekszik, sőt, maga vonja le azt a következtetést, ami alapján cselekszik. Alább bemutatok egy közszolgálati példát, amely akár analógiául is szolgálhat az integritás tanácsadó bizonyos akcióihoz. A kutatásban egy valóságos egészségbiztosítási hálózat 11000 tagja vett részt az Egyesült Államokban. A befolyásolás célja az volt, hogy rávegye a pedagógusokat, hogy beoltassák magukat influenza ellen a tanítás kezdete előtt. A kutatásban a különböző csoportoknak három változatban tették fel a kérdést arról, hogy hajlandók-e vállalni az influenza elleni oltást. Az első változat egy teljesen egyszerű igen-nem döntést kért:

– Kérem, tegyen x-et a négyzetbe, ha szeretné magát beoltatni influenza ellen most ősszel!

Ennek a kérdésnek a hatására a megkérdezett pedagógusok 42%-a választotta az oltást.

A második változat aktív állásfoglalásra, cselekvésre kérte a pedagógusokat:

– Kérem, húzza alá a megfelelőt:
  - Kérek idén ősszel influenzaoltást.
  - Nem kérek idén ősszel influenzaoltást.

Ebben az esetben a pedagógusoknak már 62%-a vállalta az oltást. Érdemes arra is figyelni, hogy ebben az esetben explicit módon meg kellett tagadni az oltást, és ezt legtöbben nehezebben vállaljuk, mint a puszta igen-nem döntést. Ez is szerepet játszhatott az eredményben.

A harmadik változatban arra késztették a pedagógusokat, hogy tudatosan tegyék mérlegre a döntésük következményeit, s így adják meg állásfoglalásukat:

– Kérem idén ősszel az influenzaoltást, hogy csökkentsem a fertőzés veszélyét, és megtakarítsak 50$-t az egészségbiztosítási járulékomból.
– Nem kérem idén ősszel az influenzaoltást, akkor se, ha nagyobb a fertőzés kockázata, és nem takarítok meg 50$-t az egészségbiztosítási járulékomból.

Ebben a megfogalmazásban az első alternatívát a pedagógusok 75%-a választotta.

GYAKORLAT

Képzelje el, hogy adományokat gyűjt, amiből az év végi céges kirándulást fedezni lehet. Az a cél, hogy minél nagyobb összegeket ajánljanak fel a munkatársak. Milyen taktikát dolgozna ki? Lehet más ügyről is gondolkozni.

Az emberi gondolkodás általános sajátossága, hogy tudatosan arra koncentrál, ami a tudatos figyelme fókuszában van, és közben az adaptív tudattalanja dolgozza föl mindazt, ami ezen a fókuszon kívül esik. Ezt láttuk. Azt is láttuk, hogy az, ami a tudatunkon kívül esik, és az adaptív tudattalanunk révén kerül be a világmodellünkbe, hatással van a rá következő viselkedésünkre, mégpedig úgy, hogy erről nincs tudatos élményünk. Ezt a mechanizmust különösen hatékonyan aknázzák ki a kontextus manipulálásával operáló befolyásolási taktikák. Az egyik fontos jelenség ebben a körben az, hogy a döntésünk szempontjából nyilvánvalóan irreleváns információ is akaratlanul hatással van a döntésünkre.

Ezt először egy laboratóriumi kísérlettel illusztrálom a maga absztraktságában. A résztvevőknek az a kissé perverz feladata (de ilyenek rutinszerűek a kísérleti pszichológiában), hogy egy sorozatban tíz áramütést adjanak egy fehér patkánynak, csak úgy. Ez nem szokott problémát okozni az önkénteseknek. Három csoportot alakítottak ki a kutatók. Az első csoport kapott egy kapcsolótáblát két gombbal. Ezek megnyomásával kivitelezhették az áramütést. Az egyik gomb alá azt írták, hogy „enyhe”, a másik alá azt, hogy „kissé fájdalmas”. Az teljesen a résztvevőkre volt bízva, hogy a két gombot milyen arányban használják a tíz áramütés során. Ez a csoport átlagosan 24%-ban használta a durvább, „kissé fájdalmas” gombot, és 76%-ban az „enyhe” gombot.

A másik két csoport olyan kapcsolótáblát kapott, amelyen három gomb volt található, de elmondták, hogy ebben a kísérletben csak két gombnak van szerepe, az „enyhe” és a „kissé fájdalmas” gomboknak, a harmadik gomb teljesen lényegtelen. Csupán arról van szó, hogy a táblát elkészítették egy másik kísérlethez, és ehhez most nem akartak egy

teljesen új táblát készíteni. Tehát a harmadik gombbal ne foglalkozzanak. A biztonság kedvéért ezt a harmadik gombot leukoplasztszalagokkal át is ragasztották, hogy véletlenül se lehessen megnyomni, és vastag piros filccel fölé írták, hogy „NE HASZNÁLD!!!". A két ilyen csoport egyikénél az irreleváns alternatívát jelentő gomb alá az volt írva, hogy „közepesen fájdalmas", a másiknál az, hogy „rendkívül fájdalmas". Az a körülmény, hogy a kontextusban ott szerepelt a két irreleváns alternatíva, erőteljesen befolyásolta a releváns alternatívák közötti választást. A második csoport, ahol az irreleváns alternatíva a „közepesen fájdalmas" gomb volt, a tíz áramütés 30%-ában választotta a durvább „kissé fájdalmas" gombot az „enyhe" helyett. Ahol pedig az irreleváns alternatíva a „rendkívül fájdalmas" gomb volt, ott a tíz áramütés 36%-ában választották az erősebb „kissé fájdalmas" gombot az „enyhe" gomb helyett.

Enyhe	Kissé fájdalmas 24%	NE HASZNÁLD!!!
Enyhe	Kissé fájdalmas 30%	Közepesen fájdalmas
Enyhe	Kissé fájdalmas 36%	Rendkívül fájdalmas

5. ábra

Laboratóriumi kísérlet kapcsolótáblája

Forrás: a szerző saját szerkesztése

Ez persze nagyon életidegen, laboratóriumi kísérlet benyomását kelti, miközben az alkalmazása nagyon is hétköznapi, például a kiskereskedelemben. Például szórakoztató elektronikai üzletek gyakorlatához hozzátartozik, hogy úgy rendezik el az üzletet, hogy a vevőnek muszáj legyen elmennie egy olyan kiállított árucikk mellett, amely a vásárlók túlnyomó többsége számára a „ne használd" kategóriába esik. Például egy vitrin méregdrága high-end berendezésekkel, egy házimoziszett fal méretű LCD-képernyővel, csillagászati áron. E mögött az a tapasztalat van, hogy – amint a laboratóriumi kísérletünk oly világosan megmutatta – az irreleváns kontextus akaratunkon és tudatunkon kívül befolyással van a döntéseinkre. Ha tehát ki vagyunk téve egy nem választhatóan drága lehetőségnek, amire talán a figyelmünk sem igazán irányul, de biztosan nem azzal a szándékkal, hogy komolyan fontolóra vennénk a megvásárlását, ez az inger akkor is hatással lesz a döntésünkre: a releváns alternatívák közül drágábbat fogunk választani, mint e nélkül a kontextuális hatás nélkül tennénk. A tájkép! Hasonlóan működik az a technika, hogy a gondolán vagy polcon legtöbb vásárló számára releváns árfekvésű azonos termékek sorozatához hozzátesznek egy kiugróan drága alternatívát. A lényeg tehát, ha befolyásolni akarunk – etikusan, a szervezet érdekében – egy döntést, akkor a kontextus ilyen manipulációjára bízvást építhetünk.

GYAKORLAT

1. Keressen olyan példát a saját munkájából, amikor fennáll az irreleváns kontextus hatásának kockázata! És keressen olyan példát, amikor a meggyőződése szerint jó döntés elősegítéséhez ez a taktika alkalmazható.
2. Alkalmazható-e, és ha igen, hogyan az év végi kirándulás esetére?

Egy valóságos és zseniális trükk, amivel egy Antonio Carluccio nevű olasz vendéglős kiaknázta az irreleváns kontextus hatását. Angliában nyitott egy olasz éttermet, és azt találta ki, hogy Vespa robogót is árul. Furcsa kombinációnak tűnhet, de a trükk az volt benne, hogy az étlapon az ételek fölött hirdette az árusított Vespa modellt, az árával együtt. És ez volt a lényeg. Egy robogó ára egy nagyságrenddel az ételek ára fölött van, aki enni akar, annak ez irreleváns kontextusnak számít, mégis a vendégek szisztematikusan drágább ételeket rendeltek így, mintha nem lett volna ott a Vespa az irreleváns árával. Olyan sikeres lett, hogy ma már több mint 80, ezzel a rendszerrel működő étterme van Carlucciónak több kontinensen.

Volt szó a tudat alatti előhangolásról. A kontextus manipulálásának ez is nagyszerű eszköze lehet. Egy nevezetes kísérletben a figyelem fókuszán kívül eső háttér volt a kontextus manipulálásának eszköze. Különböző intellektuális feladatok elvégzésére hívták az önkénteseket páronként (a pár egyik tagja persze mindig a kísérletvezető szövetségese volt titokban). Amikor beléptek a helyiségbe, középen volt egy asztal a feladatokhoz szükséges eszközökkel, két szék. A háttérben a sarokban volt egy kis asztal, rajta egy számítógép bekapcsolt állapotban, s ahogy lenni szokott, futott rajta egy képernyőkímélő. A kontrollcsoportnál semleges, absztrakt geometriai ábrák futottak, a kísérleti csoport esetében azonban egy olyan képernyőkímélő, amelyen egydolláros bankjegyek úszkáltak.[4] Az elgondolás az volt, hogy bár tudatos figyelem nem irányul a feladat szempontjából teljesen érdektelen számítógépre, az adaptív tudattalan feldolgozza az információt, és a kísérleti csoport tagjainál a dollárbankjegyek tudat alatt működésbe hozzák a kapitalizmus, az üzlet kognitív és érzelmi sémáit. Ahogy a tudattalan előhangolás esetében már láttuk, ez hatással van az illető viselkedésére. Így is történt. Az előhangolt résztvevők sokkal önállóbbak és kitartóbbak voltak, mint a kontrollok. Ez úgy derült ki például, hogy volt egy igen nehéz feladat, aminél a résztvevőnek módja volt segítséget kérni a kísérletvezetőtől, ha úgy érezte, hogy elakadt. A dollárral előhangolt résztvevők sokkal hosszabb idő eltelteltével és kitartóbb próbálkozás után folyamodtak csak a kísérletvezetőhöz segítségért. A dollárral előhangoltak önzőbbek is voltak, mint a kontrollok. A partner, a kísérletvezető titkos szövetségese, egy ponton segítséget kért a társától. Az előhangoltak sokkal jobban vonakodtak segítséget nyújtani, mint a kontrollok, sőt, volt, aki meg is tagadta azt. A kísérletvezető „véletlenül" elejtett egy marék ceruzát. Az előhangoltak is és a kontrollok is segítettek összeszedni a ceruzákat, de hogy, hogy nem, az előhangoltakról kiderült, hogy átlagosan kevesebb ceruzát sikerült összeszedniük, mint a kontrolloknak. A dollárral előhangoltak nagyobb társadalmi távolságot tartottak, mint a kontrollok. Az egyik feladat az volt, hogy készítsenek interjút egy ismeretlen emberrel egy adott témáról. Ehhez megkérték őket, hogy helyezzenek el az interjúhoz két széket maguk és a leendő alany számára. Rejtett kamerával mérték, hogy a résztvevők milyen távolságra teszik a két széket egymástól. A dollárral előhangoltak átlagosan szignifikánsan nagyobb távolságra tették a két széket egymástól, mint a kontrollok.

Tehát a tanulság az, hogy ha egy megbeszélés, tárgyalás, egyéb társas helyzet számára úgy ítéljük meg, hogy valamilyen értékrend érvényesülése segítené céljaink elérését, akkor jól tesszük, ha a háttrében, a figyelem fókuszán kívül elhelyezünk valami olyasmit, ami az adaptív tudattalant arra indítja, hogy mozgósítsa azokat a tudásszerkezeteket, sémákat, sztereotípiákat, amelyek a kívánt értékek érvényesülését támogatják. Másfelől figyeljünk

[4] Például: *Dollar Notes Moving. 4K Relaxing Screensaver* (2017). Elérhető: www.youtube.com/watch?v=JmyTQbwjq30 (A letöltés dátuma: 2018. 08. 06.).

arra, hogy a helyszínen ne legyenek olyan elemek, amelyek esetleg célunkat hátráltató gondolatokat mozgósítanak a résztvevőkben tudattalanul. Ha például jótékonysági adománygyűjtés az összejövetel célja, akkor véletlenül se a dolláros képernyőkímélő fusson a háttérben, de lehet helyette Teréz anya kis indiai gyerekek körében.

Az emberi gondolkodás egy másik jellegzetessége, hogy megváltozik az ítéletünk és viselkedésünk annak függvényében, hogy ugyanazt a dolgot hogyan keretezzük. Egy egyszerű kereskedelmi kísérlet lehet az első példánk erre. A „vevők" választhattak két műanyagfóliába csomagolt hamburgerpogácsa között. Az egyik csomagolásán az összetevők úgy voltak feltüntetve, hogy a sovány hús aránya 75%, a másik csomagolásán úgy, hogy a kövér hús aránya 25%. Az előbbi kissé drágább volt, mint az utóbbi, ennek ellenére a „vevők" többsége azt választotta, amire „a sovány hús aránya 75%" szöveg volt írva. Eléggé kézenfekvő, hogy az 100% a 25% kövér és 75% sovány húsból adódik, azaz a két csomag húspogácsa összetétele azonos. Mégis, a „sovány" keretezés befolyásolta a „vevők" preferenciáját.

A keretezés jelenségét először Kahneman és Tversky írták le klasszikus cikkükben (Tversky– Kahneman 1981). Két csoport döntéshozónak arról kell döntenie, hogy milyen megoldást válasszanak egy várható súlyos járványra, amely szakértői becslések szerint 600 ember életébe kerülhet. A döntéshozók egyik csoportjának a következő két alternatíva közül kell választania:

a) Ha ezt az alternatívát választják, akkor 200 ember megmenekül
b) Ha ezt az alternatívát választják, akkor 1/3 a valószínűsége, hogy mindenki megmenekül, 2/3 a valószínűsége, hogy senki sem menekül meg.

A döntéshozóknak ez a csoportja úgy oszlott meg, hogy 72%-uk az a) programot, 28%-uk a b) programot választotta.

A döntéshozók másik csoportjának a következő két alternatíva közül kell választania:

c) Ha ezt az alternatívát választják, akkor 400 ember meghal.
d) Ha ezt az alternatívát választják, akkor 2/3 a valószínűsége, hogy mindenki meghal, 1/3 a valószínűsége, hogy senki sem hal meg.

A döntéshozóknak ez a csoportja úgy oszlott meg, hogy 22%-uk a c) programot, 78%-uk a d) programot választotta.

Számunkra evidens, hogy az a) és c) program, illetve a b) és d) program tökéletesen azonosak. kkor mi okozhatta mégis ezt a döbbenetes különbséget? Nos, ez a keretezés. A döntéshozók első csoportjának az alternatívákat nyereségek formájában adták meg: az emberek megmenekülnek, a második csoportnak veszteségek formájában: az emberek meghalnak. A keretezésnek ez a formája azon alapul, hogy ha az alternatívákat nyereségekként adjuk meg, akkor az emberek nem kockáztatnak, ragaszkodnak a biztoshoz. A 200 ember biztosan megmenekül, ragaszkodjunk ehhez, ne kockáztassunk, még ha van is valószínűsége, hogy mindenki megmenekül. A döntéshozók második csoportjának az alternatívákat veszteségekként adták meg, 400 ember biztosan meghal. Ilyenkor viszont vállaljuk a kockázatot, hátha még valamennyien megmenekülnek. Tehát jelentős mértékben befolyásolni tudjuk mások gondolkodását, viselkedését, döntéseit azáltal, hogy a lehetőségekről nyereségekként vagy veszteségekként beszélünk.

GYAKORLAT

- Állítsunk fel egy olyan döntési helyzetet, ahol a status quo mellé szeretnénk állítani a kollégákat!
- Állítsunk fel egy olyan döntési helyzetet, ahol egy némileg kockázatos új megoldás mellé szeretnénk állítani a kollégákat!

Álljon itt végül egy szellemes átkeretezés egy vicces anekdota formájában: Az egyik szerzetes ezt meséli:

- Megkérdeztem az apátot, hogy dohányozhatok-e, miközben prédikálok, és azt mondta: „Nem".
- Ez fura – mondja a másik szerzetes. – Én megkérdeztem az apátot, hogy prédikálhatok-e, miközben dohányzok, és azt mondta: „Igen".

Egy szellemes átkeretezésre példa a politikai kommunikációból Ronald Reagan amerikai elnök 1984-es újraválasztási kampányából. Reagan ekkor már igen idős volt, és az amerikai elnökök esetében a magas életkort általában politikai és biztonsági kockázatként kezelték, így a demokrata kampánystratégák természetesen arra készültek, hogy innen támadják az elnököt. Ennek az alábbi átkeretezéssel vágott elébe Reagan. Egy tévévita elején így fogalmazott:

„Azt akarom, hogy tudják, nem csinálok kampánytémát az életkorból. Nem fogom kihasználni politikai célokra ellenfelem fiatalságát és tapasztalatlanságát."

Térjünk vissza az alternatívák körét manipuláló taktikákhoz. Ide tartozik a fantom alternatíva felvétele a tényleges alternatívák köré. Ha adva van egy sor tényleges alternatíva, és abban szeretnénk befolyásolni a másik felet vagy csoportot, hogy az általunk preferált alternatívát válassza, akkor célravezető taktika, hogy felveszünk a listára egy olyan alternatívát, amely összességében igen vonzó, kiemelkedik azokban a paraméterekben, amelyek az általunk preferált alternatívát jellemzik, az egyetlen bökkenő vele, hogy pillanatnyilag nem áll rendelkezésre. Innen a fantom elnevezés. Ám amint láttuk akár a lehorgonyzásnál, akár az irreleváns kontextus hatásánál, ha van az emberek szeme előtt egy olyan információ, amelynek az adott döntés esetén nincs tényleges szerepe, akkor is befolyással van a viselkedésre. Így a fantom alternatíva befolyással lesz a ténylegesen választható alternatívákra, és mivel összességében vonzó, és jellemzik azok a paraméterek, amelyek az általunk preferált alternatívát, ennek az alternatívának jelentősen megnő az esélye, hogy a legjobbnak bizonyuljon. Tehát egy fantom opció felvétele az alternatívák közé

1. csökkenti a többi opció pozitív értékelését;
2. megváltoztatja a döntési kritériumok fontosságát úgy, hogy fontosabbnak látszanak azok, amelyekben a fantom erős;
3. viszonyítási pontként szolgál a döntésben.

GYAKORLAT

Konstruáljon egy olyan helyzetet, ahol a probléma megoldására több alternatíva létezik, amelyek közül az egyiket preferálja. Adjon az alternatívákhoz egy olyan fantomot, amely az ön által preferált alternatívát mutatja jobb színben!

A szóbeli befolyásolásban jól alkalmazhatók a metaforák. A jól eltalált metaforának az a hatása, hogy a másik gondolkozását korlátok közé zárja és fókuszálja. Márpedig általános kognitív pszichológiai elv, hogy ha a gondolkodás egy bizonyos irányba fókuszál, akkor a fókuszon kívüli gondolatok elhalványulnak, nehéz őket bevonni a gondolkodásba. Amikor az Egyesült Államokban arról folyt a vita, hogy beavatkozzanak-e Irakban Szaddam Husszein Kuvaiti agresszióját megtorolni, akkor a médiában két metafora küzdött egymással:

– Az egyik Irakot a náci Németországhoz, Szaddam Husszeint Hitlerhez hasonlította. Ez az amerikaiakban olyan asszociációkat indított el, amelyek fényes győzelemmel, Európa felszabadításának dicső küldetésével fonódtak egybe, tehát a beavatkozás melletti álláspont felé terelte a metafora a gondolkodást.
– A másik Irakot Vietnamhoz hasonlította, ami viszont az Egyesült Államok csúfos kudarcát és óriási életbeni, anyagi és presztízsveszteségét idézte fel. Tehát a beavatkozás elleni álláspont felé terelte a gondolkodást.

GYAKORLAT

Gondoljon egy szervezeti változtatásra!

– Keressen egy pozitív kontextust teremtő metaforát!
– Keressen egy negatív kontextust teremtő metaforát!

A történetek szerepével az összetettebb szervezeti befolyásolási stratégiák alapvető eszközeként külön fejezetben hosszan foglalkozunk majd, de már itt, az interperszonális befolyásolásnál is érdemes megemlíteni szerepüket. Ügyvédek körében, különösen az esküdtszéki rendszerrel működő igazságszolgáltatásban eléggé általánosan elfogadott nézet, főleg ügyvédi körökben, hogy a jobbik sztori nyeri a pert. Ez nem csupán anekdota, amit jól bizonyít a következő kísérlet. Felállítottak modell esküdtszékeket, és ellátták őket egy bűnügyre vonatkozó összes szükséges bizonyítékkal. A bizonyítékok bemutatásának, elrendezésének két változatát alkalmazták, egyiket az egyik, másikat a másik esküdtszékcsoport esetében. Az egyik csoport esetében a bizonyítékokat típusuk szerint kategorizálva prezentálták az esküdteknek (például tárgyi bizonyítékok, tanúvallomások, helyszínelési jegyzőkönyvek, közvetett bizonyítékok stb.). A másik csoport esetében a bizonyítékokat az események időrendi sorrendjében mutatták be. Ez utóbbi bemutatás nyilvánvalóan sokkal könnyebbé tette, hogy az esküdtek nekilássanak egy sztorit felépíteni a bűncselekmény során történtekről. További variáció volt, hogy az egyik esetben a vád bizonyítékait mutatták be a sztorivá alakítást megkönnyítő időrendi sorrendben, a másik esetben a védelem bizonyítékait mutatták be ilyen módon. Amikor a vád bizonyítékaiból volt könnyebb sztorit alkotni, akkor

az esküdtek verdiktje 78%-ban volt „bűnös”; amikor a védelem bizonyítékait mutatták be ilyen módon, akkor az esküdtek verdiktje csak 31%-ban volt „bűnös.”

A forrás hitelessége és a társas szerepek

Az interperszonális befolyásolás szempontjából a kutatások szerint lényeges, hogy olyan társas kapcsolatot alakítsunk ki, ami elősegíti a befolyást köztünk a befolyásolás célpontja között. Az alábbi taktikák azt írják le, hogy mindez miként valósítható meg, és megvizsgáljuk, hogy milyen természetűek azok a társas kapcsolatok, amelyek elősegítik vagy hátráltatják a meggyőzést.

Az egyik első fontos szempont a befolyásoló hitelessége szempontjából a szakértelem. Ha szakértelmet tulajdonítanak neki, akkor sokkal nagyobb hatása. A klasszikus kísérleteket még az 1950-es években a Yale-kutatócsoportban végezték. Például Robert J. Oppenheimer, az ismert atomfizikus meggyőzőbbnek bizonyult az atomtengeralattjárók jövőjéről, mint a Pravda; vagy a *New England Journal of Medicine* meggyőzőbben támogatta az antihisztamin-gyógyszerek forgalmazását, mint egy képeslap. Az integritás tanácsadó a bemutatott szakértelme révén meggyőzőbb lehet a korrupciós kockázatok kezelésének témájában, mint a szervezet más képviselője vagy akár vezetője. Szokás különbséget tenni a kemény hitelességi tényezők (például szakértelem, tekintély, magas társadalmi státusz), és a lágy hitelességi tényezők (jó külső megjelenés, szeretetreméltóság, a célszemélyekhez hasonló mivolt) között.

A különböző kutatások egy sor tényezőről mutatták ki, hogy pozitívan hozzájárulnak a befolyásolás forrásának hitelességéhez:

- mutasd fel a tekintély szimbolikus jeleit és a vonzó személyiség jelzéseit (megfelelő külső megjelenés, szimbólumok, sztorik stb.)
- tégy szívességet a célszemélynek
- érd el, hogy a célszemély szívességet tegyen neked
- érts egyet a célszeméllyel (mutasd ki, hogy hasonló az attitűdötök)
- mutasd, hogy kedveled a célszemélyt
- légy személyes, mutasd meg az egyéniségedet
- kritizáld meg, s utána dicsérd a célszemélyt
- ha kompetens forrás vagy, akkor kövess el egy kis bakit (mutasd meg, hogy emberi vagy)
- legyen magabiztos a fellépésed és a hanghordozásod
- teremtsd meg azt az érzést, hogy a jövőbeni interakció veled kikerülhetetlen, vagy éreztesd, hogy a helyzet kész tény, *fait accompli*
- fokozd az ismerősséget és a kapcsolat közelségét
- ismerj el egy kis hibát, hogy fokozd az általános szavahihetőségedet
- vedd magad körül szép emberekkel
- büntesd meg a célszemély ellenségét vagy jutalmazd meg a barátját
- utánozd a célszemélyt
- ossz meg a célszeméllyel egy titkot
- viszonozd az önmagáról adott bizalmas információt hasonlóval, és
- mutasd maga empatikusnak, melegszívűnek és valódinak!

Olykor persze éppen az ellentét kelti a legerősebb befolyásoló hatást. Egy bűnözőnek nagyobb hitelt adunk, ha a büntetési tételek szigorítása mellett foglal állást, mint egy bírónak. Vagy amikor a fekete bőrű amerikai külügyminiszter-helyettes a magyar partnerének támadásával szemben megvédte a Ku-Klux-Klan jogát a véleménynyilvánításhoz.

A befolyásoló forrás hitelességével kapcsolatban Pratkanis (Pratkanis 2007) megfogalmazta a szereposztás elméletét (altercasting theory). E szerint a forrás hitelessége (hatékonysága) azoknak a szerepeknek a függvénye, amelyeket az üzenet forrása és vevője felvesznek. Az szereposztás olyan társas interakciót ír le, amelyben az egyik ember (például az üzenet forrása) bizonyos viselkedésmódot tesz magáévá (például önjellemzést, modorosságot, benyomáskialakítást) annak érdekében, hogy a másikat (például az üzenet vevőjét) olyan társas szerepbe helyezze, amely meghatároz egy interperszonális feladatot (például egy üzenet elfogadását vagy elvetését). Egy szerep két vagy több aktor közötti viselkedésre vonatkozó (nem szükségképpen harmonikus) elvárások együttese egy konkrét szituáció vonatkozásában. Más szóval, amint valaki magára ölt egy szerepet, egy sor társadalmi nyomás lép életbe, amelyek biztosítják a szerep megfelelő betöltését. A befolyásolás tehát épülhet arra, hogy a céljainknak megfelelő szerepet adjuk a másiknak, aki ha magára veszi – és tipikusan önkéntelenül magára veszi –, a továbbiakban ennek a szerepnek megfelelően fog viselkedni, és ezáltal közvetlen ráhatásunk nélkül, magától megfelel elvárásainknak. Az alábbiakban a befolyásunk érvényesítése érdekében leggyakrabban alkalmazott szereposztási taktikákat vesszük sorra.

A társas kapcsolati szereposztás esetén a befolyásolási kísérlet célpontja pusztán azáltal kerül egy szerepbe, hogy másokkal kapcsolata van a társadalmi világban. Például egy kísérletben egy gyerek vagy egy szakértő érvelt vagy a nukleáris leszerelés, vagy a Naprendszerben jelen lévő tizedik bolygó mellett. A forrás hitelességére vonatkozó hagyományos elméletek azt jósolják, hogy a szakértő mindig hatásosabb lesz, mint egy gyerek. Azonban eltérő eredményeket kaptak, ami a megszólított társadalmi szerepeknek volt tulajdonítható. Míg egy csillagász hatásosabban érvelt a Naprendszer tizedik bolygójának létezése témájában, a gyerek hatásosabbnak bizonyult, amikor a nukleáris leszerelés mellett érvelt, mint az atomfizikus. A gyerek a célszemélyt az „oltalmazó" társadalmi szerepébe helyezte, és ez a nukleáris leszerelés védelem szempontjából releváns témájában hatásosabb befolyásolóvá tette, mint a szakembert. A szakember az üzenet vevőjét a „tudatlan közember" szerepébe helyezte, s ez a szakmaibb kérdésekben hatásos, mint például a tizedik bolygó kérdése.

Egy ember magára öltheti a tekintély szerepét, és ezzel a másikra oszthatja a tekintélyszemély utasításait követő ember szerepét. Nagyon erős, univerzális norma az emberi társadalmakban, hogy a törtvényes tekintélynek engedelmességgel tartozunk. A szociálpszichológiában ennek drámai demonstrációja volt Stanley Milgram híres kísérletsorozata, amikor a fehérköpenyes tudós tekintélyét magára öltő ember el tudta érni, hogy normális, felnőtt, szabad polgárok az utasításait követve potenciálisan halálos áramütést adjanak egy tanulási feladat kapcsán embertársuknak. Hétköznapibb szituációban egy őregyenruhába öltözött ember sikerrel utasított járókelőket arra, hogy fövegyenek egy papírzacskót, adjanak egy 25 centest egy idegennek, és elhagyják egy buszmegálló területét, amit ugyanebben a kísérletben egy civilnek vagy tejesembernek öltözve nem volt képes elérni. Fontos tehát, hogy megfelelő szimbolikus eszközökkel érzékeltesse az integritás tanácsadó, hogy legitim felhatalmazással bíró szereplő a befolyásolási helyzetben.

A szakértő és a tájékozatlan közember szereposztás egy másik befolyásolási lehetőség ebben a paradigmában. Ha a befolyásoló hitelesen fel tudja venni és mutatni, hogy ő szakértő az adott témában, akkor ezzel automatikusan a tájékozatlan közember szerepét osztja a másikra, aki ebben a szerepben jó eséllyel elfogadja a szakértő által kommunikált üzenetet. Ezzel a szereposztással hagyományosan nagy sikerrel élnek vissza a szélhámosok, kuruzslók, természetgyógyászok, pénzügyi tanácsadók és hasonló figurák. Ugyanakkor ezzel a szereppel lehet élni is, és nem visszaélni. Ha valaki csakugyan szakértő, akkor jól teszi, ha ezt hitelesen be is mutatja, amivel eléri, hogy a másik fél magára veszi a laikus szerepét, és követni fogja a szakértő instrukcióit. Az integritás tanácsadó tehát jól teszi, ha egyértelművé teszi, hogy megvan a speciális szaktudása, ebben a szakértő szerepben lép interakcióba azokkal, akikkel dolgoznia kell. Ha sikerrel veszi fel ezt a szerepet, akkor számíthat arra, hogy a másik fél vagy felek elfogadják a laikus szerepet. Ez különösen fontos lehet olyan helyzetben, amikor a formális hierarchiában fölötte álló emberrel kell elérnie az integritás értékrendjének megfelelő lépéseket, megoldásokat. Természetesen ebben a szereposztásban nagyon fontos, hogy a szereposztó, esetünkben az integritás tanácsadó szigorúan maradjon a saját kompetenciája területén.

Valaki felveheti jogosan a neki kijáró magas státuszú szerepet, ami automatikusan kiváltja a másikból a státuszának kellő megbecsülést, tiszteletet megadó ember szerepét. Egy ünnepelt művész, ha ebben a szerepében jelenik meg, természetes módon az elismerő, vagy akár rajongó szerepét osztja a másik félre. Ez egyúttal oda is vezethet, hogy a magas státuszú ember viselkedését kevesebb fenntartással követik, mint egy alacsonyabb státuszúét. Például egy vizsgálatban kimutatták, hogy az emberek nagyobb hajlandóságot mutattak arra, hogy az úttesten szabálytalanul keljenek át, ha annak voltak tanúi, hogy egy öltönyös ember teszi ugyanezt, mint akkor, ha egy farmeros. Vagy kimutatták, hogy zenekarok kevesebb hibát vétettek ugyanannak a zeneműnek az előadása során, amikor azt egy magas státuszú zeneszerzőnek tulajdonították, mint amikor egy alacsonyabb státuszúnak.

Ha a kommunikátor olyan szerepet tud felvenni, ami a másik fél számára azt üzeni, hogy ők hasonlóak egymáshoz, például státusz, értékrend vagy egyéb tekintetben, azzal jelentősen fokozni tudja a hitelességét. Ezt a politikai propagandában hagyományosan előszeretettel alkalmazzák. Fontos, hogy a hasonlóság releváns legyen abból a szempontból, amiben a befolyást érvényesíteni akarjuk. Ennek egyik alapja a társas összehasonlítás. Az emberek hajlamosak a hozzájuk hasonlókat referenciaként kezelni a véleményük kialakításakor. Ugyanakkor arra is van számos bizonyíték, hogy a téma szempontjából teljesen lényegtelen hasonlóságok is hatással lehetnek a befolyásolás sikerére, például szintén szemüveges, ugyanannak a csapatnak a szurkolója stb.

Sokunknak megvan az a törekvése, hogy kívánatos másokkal hozzák őket kapcsolatba (asszociatív szereposztás), illetve, hogy elkerüljék a hozzákötést nem kívánatos másokhoz (elkerülő szereposztás). Ennek egyik változata a BIRG, azaz *basking in reflected glory,* a dicsőség tükröződésében sütkérezés, amit Cialdini írt le. A legismertebb terepkutatásában egy egyetemi kampuszon minden hétfőn összeszámolták a munkatársai, hogy hány diák viseli az egyetem címeres pólóját. A szemeszter végén megnézték, hogy mely vasárnapokon győzött, és melyeken kapott ki az egyetem amerikaifutball-csapata. Igen magas korrelációt találtak a hétfőn viselt címeres pólók száma és a csapat vasárnapi szereplése között. Ha a csapat győzött, akkor sokkal többen viselték a címeres pólót, mint amikor kikapott. Fontos, hogy a kutatásból kiderült, ez legtöbb esetben nem tudatos választás, elhatározás

volt a részükről, gyakran nem is érdekelte őket a foci, sőt, lenézték. Mégis, ha győzött az egyetem csapata, önkéntelenül megtették ezt a gesztust.

Érdemes figyelni arra, hogy a célszemély vagy csoport milyen más embereket vagy csoportokat tart kívánatosnak, és például megfelelő esettanulmánnyal elérni, hogy kövessék ezeket az embereket abban a tekintetben, amire a befolyásolási szándékunk vonatkozik.

Függőségi és felelősségi szereposztásról akkor beszélünk, ha az egyik fél úgy véli, hogy a másik függ az ő viselkedésétől. Egy szervezeti kutatásban például az egyik szervezeti egységben a dolgozók úgy tudták, hogy a művezető fizetése az ő teljesítményük függvénye, míg a másik, ugyanolyan jellegű szervezeti egységben úgy voltak informálva, hogy a művezető fizetéséről az igazgatóság dönt. Az előbbi esetben a dolgozók sokkal jobban teljesítettek, mint az utóbbiban. Ezt a szereposztást például úgy lehet kiaknázni, ha azt mutatjuk a másik felé, hogy függünk tőle. Nyilván alaposan meg kell vizsgálni más tényezőket is az adott szituációban, de gyakran olyan a helyzet, hogy a másik fél ilyenkor önkéntelenül segítségünkre van. Tulajdonképpen ez az oltalmazás, segítségnyújtás ösztönös reakcióját aknázza ki.

A függőség és felelősség szereposztás mint a segítségnyújtás rendkívül hatékony módszere számos empirikus bizonyítékkal rendelkezik. Az egyik legegyszerűbb kiváltása, ha valaki egy kis fogyatékosságot mutat, például a fél szeme le van ragasztva. Nagyszerű példa erre a reklámszakma egyik legendás esete. David Ogilvy reklámügynökségét felkereste a Hathaway márkás férfi fehérnemű gyár tulajdonosa azzal, hogy nincs igazán kereslet a kiváló minőségű férfiingeire, és cége a csőd szélén áll. Még volt egy 30.000$-os összeg, amiről úgy gondolta, megpróbálja reklámkampányra fordítani. Ha bejön, jó, ha nem, akkor jön az elkerülhetetlen csőd. Ogilvy elvállata a feladatot és megteremtette a híres „Hathaway man" reklámkampányt, amelyben az ingeket reklámozó férfinak az egyik szeme le volt kötve:

6. ábra

„Hathaway man" reklámkampány

Forrás: History of Advertising: No 110: The Hathaway Man's Eyepatch (2014). *campaign,* 2014. 10. 16. Elérhető: www.campaignlive.co.uk/media/30under30 (A letöltés dátuma: 2018. 08. 06.)

A reklám óriási siker lett, a cég megmenekült, és a mai napig sikeresen működik.

Egy szociálpszichológiai kísérletben kérdezőbiztosoknak kellett rávenni embereket, hogy töltsenek ki számukra egy kérdőívet. Amikor a kérdezőbiztos fél szeme be volt kötve, akkor sokkal nagyobb arányban engedtek a kérésének. Egy másik vizsgálatban a kutatók

úgy rendezték, hogy a résztvevőknek egy szűk helyiségben kellett várakozniuk egy másik emberrel együtt, aki a kutatók szövetségese volt. Vészhelyzet adódott, füst kezdett szivárogni a szellőzőnyílásból. Az egyik szituációban a szövetséges fehér bottal várakozott, a másikban nem volt baj a látásával. Amikor fehér bottal várakozott, akkor a másik sokkal gyakrabban és gyorsabban reagált a helyzetre, mint amikor ép látású ember szerepét játszotta. Mindez tehát azt mutatja, hogy amikor olyan helyzetet teremtünk, amikor a másik úgy érezheti, hogy a segítségére szorulunk valamely feladat elvégzésében, akkor jó eséllyel számíthatunk rá, hogy segítségünkre siet és megteszi, amit kérünk.

Nagyon hatékony kommunikációs stratégia lehet, ha azzal az álláspontot szemben kezdünk érvelni, ami egyébként helyzetünkből adódóan elvárható volna tőlünk. Ez nagyban megerősíti a hitelességünket, fokozottan őszinte, szavahihető ember benyomását keltjük. Ha például egy integritás tanácsadó egy korrupcióval kapcsolatos vitában azt az álláspontot védelmezi, hogy az emberek alapból nem korruptak, akkor kitüntetett figyelemre számíthat a többiek részéről, és arra is, hogy alaposan megfontolják mindazt, amit mond.

Az eddigiekben a szereposztást azáltal értük el, hogy a saját viselkedésünk révén késztettük a másikat arra, hogy hozza a mi általunk játszott szerep párját (például függő–felelősségvállaló, segítségre szoruló–segítő stb.). A szereposztásnak lehetséges olyan módja is, amikor a másikra szavakkal osztok egy szerepet. Például „Ön mint ennek az intézménynek a vezetője…”, vagy „Te, aki olyan penge vagy az Excel-táblák szerkesztésében…” Ezt nevezhetjük a „kiosztott szerepnek”. A lényeg, hogy olyan szerepet osszunk a másikra, amelyben ő olyan módon viselkedik, ami megfelel a befolyásunk céljának. Ez gyakran öltheti az hízelgés formáját, de nem szükségképpen. Például: „Tudom, az a gyengéd, hogy nem tudod tartani a határidőket, mert túlságosan akkurátusan végzed a munkádat. Most azonban éppen erre volna szükségünk…”

A kiosztott szerep lehet játékos is, amikor arra kérjük a másikat, hogy képzelje bele magát egy helyzetbe, és abból a pozícióból érveljen a helyes magatartás mellett. Például egy bejelentést kell elbírálni. A másik attitűdje az ügyhöz bizonytalan, vagy akár az is lehet, hogy nem egészen az integritás elvei szerint van. Ha most felkérjük, hogy képzelje magát az integritás tanácsadó pozíciójába, és gondolja végig, miként értékelné a szóban forgó helyzetet ebből a nézőpontból, mit látna helyénvaló reagálásnak.

A segítő szerepet is ki lehet osztani, akár kicsit rafinált, közvetett úton. Például egy kutatásban egy kamu személyiségtesztet töltettek ki a résztvevőkkel, majd az illetőnek a teszt eredményére hivatkozva vagy azt mondák, hogy kedves, jóságos személyiség, vagy azt, hogy intelligens. A kontrolloknak vagy nem adtak visszajelzést, vagy annyit mondtak, hogy a következő feladathoz jóságos beállítódásra lesz szükség. Az összes többi jellemzéshez képest azok, akiket kedves, jóságos személyiségként jellemeztek, sokkal nagyobb valószínűséggel és lelkesedéssel siettek egy ember segítségére, aki „véletlenül” elejtett egy nagy halom kártyát.

GYAKORLAT

- Keressen egy munkahelyi szituációt, ahol a másik ember vagy csoport viselkedését szereposztással próbáljuk befolyásolni
- Lehetséges szerepek:
  - Valamilyen kategória (te mint rangidős, te mint a legfiatalabb, te mint a legkreatívabb stb.)
  - Segítő, oltalmazó, domináns, kritikus, megfontolt stb.

Az üzenetek hatékony megformálása

Az eddigiekben is dolgoztunk a kognitív pszichológia által feltárt emberi sajátosságokkal, ebben a szakaszban arra fókuszálunk, hogy az elménkbe „bedrótozott" működésmódok miként aknázhatók ki abból a célból, hogy a befolyásolás számára kedvező gondolatokat, következtetéseket váltsanak ki a célszemélyből vagy célcsoportból. Itt az a lényeg, hogy a célpont figyelmét és kognitív tevékenységét pontosan arra fókuszálja, amire a kommunikátor szeretné.

Az egyik leghatékonyabb meggyőzési stratégia, ha úgy tudjuk rendezni a szituációt, hogy a célszemély maga állítson elő érveket, amelyek támogatják azt az álláspontot, amit a kommunikátor el szeretne érni. Ennek a technikának az első kidolgozója és sikeres alkalmazója Kurt Lewin volt. Klasszikus munkájában a második világháború alatt azt kellett elérnie, hogy az amerikai háziasszonyok, szilárd szokásaikkal szembefordulva, felhasználják családjuk táplálására az állati belsőségeket is (például marhamájat, vesét, borjú- vagy bárányimirigyet stb.). Kétféle megközelítéssel dolgozott. Vagy kiválóan felépített meggyőző előadást tartottak a háziasszonyoknak arról, hogy milyen előnyei vannak az egészséges táplálkozás szempontjából a belsőségeknek, vagy beszélgetőcsoportokban arra kérték a háziasszonyokat, hogy maguk alkossanak érveket a belsőségek felhasználása mellett. Ez egy kicsit emlékeztet a szereposztó taktikákra. Az eredmények azt mutatták, hogy azok a háziasszonyok, akik maguk állították elő az indokokat a belsőségek felhasználása mellett, közel tizenegyszer nagyobb valószínűséggel alkalmazták is ezt a gyakorlatban, mint azok, akik előadást hallottak az előnyeiről. Az is kiderült, hogy ez a hatás hosszú távon is érvényesült, míg az előadás jóval gyengébb hatása viszonylag gyorsan elenyészett.

Ha mozgósítjuk adaptív tudattalanunkat, és elérjük, hogy modellünkbe beépítsen egy új viselkedést, akkor sokkal nagyobb befolyást érhetünk el, mint ha megmaradunk a tudatos kogníció szintjén, és pusztán észszerű információkra támaszkodunk. Robert Cialdini és munkatársai arról értesültek, hogy egy kábeltévé-hálózat szolgáltatást tervez indítani a város egyik negyedében. Megszerezték a prospektust, ami azt az információt tartalmazta, hogy milyen konkrét szolgáltatásokat kínál a csatorna. A munkatársaikat elindították a környéken, még mielőtt a tényleges promóció megkezdődött volna, és becsöngettek a lakásokba. A környék egyik felében az információt kínáló prospektust adták át. A másik felében arra kérték az embereket, hogy egy percre képzeljék el magukat, amint használják az adott szolgáltatást. A cég utóbb elindította a promóciót, és az adataikból kiderült, hogy azon a területen, ahol korábban Cialdini „ügynökei" rávették a potenciális előfizetőket, hogy

egy percre képzeljék el, amint igénybe veszik a szolgáltatást, 2,5-szer annyian kötöttek a céggel szerződést, mint azon a területen, ahol csupán a releváns információt osztották meg.

Lewin önmeggyőzéses munkája alapján arra számíthatnánk, hogy ha a meggyőző üzenet nyitva hagyja a következtetés levonásának lehetőségét, azt rábízza a célszemélyre, akkor nagyobb hatást ér el. A dolog azért nem ennyire egyszerű. A kutatásokból az derült ki, hogy amennyiben az üzenet témája fontos a célszemély számára, akkor nagyobb hatást lehet elérni azzal, ha a következtetés levonását meghagyjuk neki. Ha azonban kevésbé motivált, akkor a következtetés explicit megfogalmazása a célravezetőbb.

A szónoki kérdések is nagyobb mértékben vonják be az üzenet vevőjét, és így feltehető, hogy erőteljesebb a meggyőző hatásuk. Ez csak részben igaz. Valóban több kognitív feldolgozásra késztetik a hallgatót, azonban csak akkor segíti a meggyőzést, ha az érvek a célszemély számára igazán erősek, meggyőzőek. Ha nem ez a helyzet, akkor akár bumeránghatást is elérhet a szónoki kérdés. Egy másik aspektus azzal kapcsolatos, hogy a szónoki kérdés a hallgató figyelmét a beszélőre irányítja, nagyobb jentősége lesz a forrásnak, mint magának az üzenetnek. Ez fokozza a hatást akkor, ha a szónok maga pozitív benyomást kelt, hitelesnek fogadják el, de éppen ellenkező hatással járhat akkor, ha nem igazán nyújt markáns pozitív benyomást.

Nem ritka az eset, amikor előre sejtjük, hogy a célszemély eleve, csípőből, gondolkozás nélkül vissza fogja utasítani a kérésünket. Ilyenkor érdemes a meghökkentés taktikájához folyamodnunk. Az ilyen esetekben arról van szó, hogy a célszemélynek van egy jól bevált forgatókönyve arra, hogy miként hárítson el bizonyos kéréseket. Ezt reflexből, rutinszerűen alkalmazza. Ha mégis célt szeretnénk érni, akkor a legfontosabb lépés, hogy kizökkentsük az illetőt ebből a begyakorlott rutinból. Ezt a célt egy meghökkentő, váratlan üzenettel érhetjük el. A csípőből visszautasítás gyakorlata elterjedt olyan nagyvárosi köztereken, ahol lépten-nyomon kéregetőkbe botlanak a járókelők. Santos és munkatársai (Santos–Leve–Pratkanis 1994) kéregetőket vontak be a vizsgálatba, és vagy a megszokott kéréssel fordultak a járókelőkhöz („Tudna nélkülözni egy negyeddollárost?"), vagy egy meghökkentő, szokatlan kérést fogalmaztak meg („Tudna nélkülözni 17 centet?"). Azok a koldusok, akik a terepen a szokatlan kéréssel fordultak a járókelőkhöz, majdnem hatvan százalékkal nagyobb valószínűséggel érték el, hogy dobjanak a tányérjukba, mint azok, akik a szokványos összeget mondták. A mechanizmus lényege, hogy a tudattalanul, reflexszerűen működtetett forgatókönyvből a váratlan kérés kizökkenti az illetőt, és pillanatnyi bizonytalanságában a helyzetben természetesnek számító kész viselkedéshez folyamodik, pénzt dob a tányérba. Nem ennyire egyszerű helyzetekben a meghökkentő kérés azzal jár, hogy a célszemély kizökkenve a rutinból újrakeretezi a szituációt, és ha egyébként méltányolható a kérés, akkor a reflexszerű elutasítás helyett megfontoltan teljesíti azt.

A meggyőző hatás érdekében fontos, hogy a befolyásoló az üzenetét a célszemély ismereteihez, vélekedéseihez, tapasztalataihoz igazítsa. Ez az illeszkedés arra készteti a vevőt, hogy ne sokat mérlegelje az üzenetet, fogadja el, hisz olyan szépen belesimul a számára biztonságot adó világképébe. Például egy kutatásban olyan üzeneteket mutattak be a résztvevőknek – akikről tudták, hogy inkább vallásos, vagy inkább jogászi beállítottságúak –, amelyek érvelési vagy vallási alapon nyugodtak, vagy a jogi okfejtéssel éltek. Az eredmények azt mutatták, hogy az érvek meggyőzőbbek voltak akkor, amikor illeszkedtek a vevők előzetes beállítódásához. Vagy egy másik klasszikus példa. Mark Snyder kidolgozta az önmonitorozás elméletét, s egy teszttel ennek mértéke mérhető is. Vannak,

akik magas értéket mutatnak, ők nagyon figyelnek arra, hogy a környezetüktől milyen visszajelzéseket kapnak, és viselkedésükben ezt tekintetbe veszik. És vannak, akiknek erre nincsenek érzékeik és nem is motiváltak, akik mindig önmagukra adnak, és nem figyelnek a keltett hatásra, ők azok, akik a teszten alacsony értéket produkálnak. A kutatók bebizonyították, hogy azok az emberek, akik erősen önmonitorozók, az imázs-reklámokat vonzóbbaknak és meggyőzőbbeknek tartják, míg a csekély mértékben önmonitorozók a minőség mellett érveket felsorakoztató reklámokat tartják meggyőzőbbnek. A kommunikátor tehát jól teszi, ha ezeket a tényezőket számításba veszi, általában pedig igyekszik ismerős kifejezéseket, fordulatokat, és általában megfogalmazást használni.

Régi vitatéma, hogy a meggyőző kommunikáció során mi a hatásosabb, ha csak az érvünket alátámasztó információval szolgálunk, vagy ha bemutatjuk az ellenérveket is, cáfolva azokat. A kutatások eredményei szerint a mindkét oldal érveinek cáfolattal együtt való bemutatása akkor meggyőzőbb, ha a hallgatóság jól tájékozott, képes összetett üzenetek feldolgozására, és enyhén eltér a véleménye az üzenet által képviselttől. Ezzel szemben az egyoldalú üzenetek a meggyőzőbbek, ha a hallgatóság részrehajló és tájékozatlan. A kétoldalú üzenetek azonban csak a megfelelő cáfoló érveléssel együtt működnek, és az előnyük az, hogy elébe mennek az esetleg felmerülő ellenérveknek.

A befolyásolással szemben ellenállás gyakran ki nem mondott ellenvetéseken alapul, s ha ezeket sikerül az üzenettel előre hatástalanítani, akkor a befolyásolás működhet. A szelektív hulladékgyűjtéssel kapcsolatban gyakori kimondatlan ellenvetés, hogy macerás, fáradságos. Werner és munkatársainak sikerült egy adott környéken számottevően növelni a szelektív hulladékgyűjtési hajlandóságot azzal, hogy olyan táblákat tettek ki, amelyek azt kommunikálták, hogy „lehet, hogy kényelmetlen, de fontos" (és hasonló megfogalmazások). A jótékony célú adakozással szemben gyakori kimondatlan ellenvetés, hogy „amennyit én tudnék adni, az úgysem számít", vagy „nem tudom, hogy mennyit illik adni, mit szólnak, ha túl keveset találok adni, sokat viszont nem szeretnék, akkor inkább kimaradok belőle". Ennek a kimondatlan ellenvetésnek ment elébe Cialdini javaslatára az Amerikai Rákellenes Társaság, amikor a megszokott adománykérő szórólapjának végére odaírták az a mondatot, hogy „Már egy forint is segít!" („Even a penny will help!"). Ez a fordulat jelentősen megnövelte azok számát, akik hajlandók voltak adakozni, miközben az adományok átlagos mértéke nem csökkent.

Evolúciós szempontból a negatív információnak nagyobb értéke van az életben maradás szempontjából, mint a pozitív információnak. A pozitív információ azt üzeni, hogy a dolgok rendben vannak, nincs miért aggódni. Tehát ha nem foglalkozunk vele, annak nincs igazán jelentősége. A negatív információ ellenben azt üzeni, hogy veszély fenyeget, oda kell figyelni, mert esetleg az életemet kockáztatom, ha nem foglalkozom vele. Ez az alapvető beállítódás a modern embert is jól jellemzi, tanú erre a média. Nem véletlen, hogy évtizedek óta a negatív kampányok uralkodnak a tömegdemokráciák politikai kommunikációjában. Tehát a közvetlen, rövid távú befolyásolás hatásossága szempontjából a negatív információnak van nagyobb jelentősége. Más összefüggésekben azonban ennek a fajta befolyásolásnak igen káros hosszú távú hatásai lehetnek, ahogy arról később még lesz szó.

Vitás kérdés, hogy az üzenet hosszának van-e, és ha igen, milyen hatása a befolyásolásra, azaz a rövid, tömör üzenet a hatásosabb, vagy a hosszabban érvelő. A válasz összetett, több tényezőtől függ. A tapasztalatok szerint a legfontosabb ezek közül, hogy mennyire fontos a téma a vevő számára. Egy klasszikus vizsgálatban különböző változatokat szer-

kesztettek, és azt is variálták, hogy az üzenet témája mennyire érinti a vevőket. Az üzenet amellett érvelt, hogy az amerikai egyetemeken a diploma megszerzését egy további feltételhez, egy átfogó záróvizsga sikeres letételéhez kellene kötni. A variált tényezők az üzenet hossza, az üzenetben kifejtett érvek erőssége és a vevők érintettsége volt. Utóbbit azáltal ragadták meg, hogy az üzenet meggyőző erejét megítélő egyetemi hallgatók érintettek voltak-e – mert a javaslat szerint a bevezetése még őket is érinti –, vagy a javaslat öt évvel későbbi bevezetésről szólt, amikor számukra már nem lesz személyesen fontos. Az eredmények azt mutatták, hogy a hosszabb üzenet akkor volt meggyőzőbb (függetlenül a benne foglalt érvek erejétől), ha a vevők nem voltak személyükben érintettek. Azaz ekkor a felszínes információfeldolgozáshoz folyamodtak, megspórolták maguknak az érvek alapos mérlegelésének fáradságát, és leegyszerűsítő heurisztikához folyamodtak. Olyasmi befolyásolta őket például, hogy ha a kommunikátorok vették a fáradságot, hogy hosszú üzenetet alkossanak, akkor bizonyára fontos dologról van szó, és jól át is gondolták, tehát támogatom.

A megfogalmazás módja, a stílus elevensége, élénksége fontos szerepet játszhat a meggyőző hatásban. Élénk, eleven stílusúnak az olyan üzenetet nevezzük, amely érzelmileg érdeklődést vált ki, konkrét és képszerű, vizuális asszociációkat kelt, és közvetlen. Például energiatakarékossági tanácsadókat treníroztak eleven üzenetek megfogalmazására. A szokványos megfogalmazás helyett, mint „A manzárdját szigetelni kéne” olyan megfogalmazásra tanították őket, hogy „Mezítelen a manzárdja, úgy néz elébe a télnek, hogy egy szál ruha sincs rajta.” Ezzel a terepen elérték, hogy az ügyfelek nagyobb arányban fogadták meg a tanácsaikat és rendelték meg a szükséges szigetelést. Hasonló eredményt kaptak egy kicsit más helyzetben. Az egyetemi hallgatók kurzusválasztását befolyásolták vagy a korábbi diákok által adott számszerű értékelések megmutatásával, vagy egy másik ember eleven beszámolójával, amiben jellemezte a kurzusokat. Az utóbbinak sokkal nagyobb volt a hatása a kurzusok kiválasztására. Az ilyen hatással még részletesen foglalkozunk a sztoritelling fejezetben. Végül lássunk egy példát ismét a bírósági tárgyalóteremből! Az esküdteknek azt kellett felbecsülniük, hogy mekkora a valószínűsége, hogy Béla bűnös cserbenhagyásos gázolásban. Az esküdtek egyik csoportja az alábbi tanúvallomást ismerte meg:

– *Béla, amikor a buliról távozóban elment a tálaló előtt, levert egy puncsos edényt.*

Az esküdtek másik csoportja pedig ezt a tanúvallomást ismerte meg:

– *Béla, amikor a buliról távozóban elment a tálaló előtt, levert egy puncsos edényt, és a puncs lilás rózsaszín folyadékja szétfröccsent a hófehér buklészőnyegen.*

Nyilvánvaló, hogy az utóbbi tanúvallomás sokkal elevenebb, mind vizuális, mind érzelmi szempontból képzeletet megragadóbb, így nem meglepő, hogy azok az esküdtek, akik ezt a tanúvallomást ismerték meg, nagyobb valószínűséget tulajdonítottak annak, hogy Béla bűnös cserbenhagyásos gázolásban.

GYAKORLAT

Fogalmazzon meg azonos tartalmú üzeneteket szokványos, szakszerű, és eleven stílusban!

Már többször láttuk, hogy a figyelmünk fókuszába, vagy akár csak az adaptív tudattalanunk látókörébe kerülő irreleváns információ is hatással van akaratunktól és gyakran tudatunktól függetlenül a gondolkodásunkra, viselkedésünkre, döntésünkre. Az egyik legtöbbet kutatott ilyen jelenség a „lehorgonyzás" (anchoring, vagy anchoring and adjustment). Egy vizsgálatban üzletembereket, tőzsdei spekulánsokat kértek arra, hogy becsüljék meg a bankközi alapkamatláb várható alakulását a következő két hónapban. Az egyik csoportnak a kérdést így tették föl:

– Mit gondol, két hónap múlva a bankközi alapkamat 8% alatt vagy fölött lesz? Mennyivel? Mennyi lesz az bankközi alapkamat?

Az üzletemberek másik csoportjának ugyanezt a kérdést tették fel azzal a különbséggel, hogy azt kellett megbecsülniük, hogy 14% alatt vagy fölött lesz, mennyivel, és konkrétan mennyi lesz. Az első csoport által becsült átlag 10,5%, a második által becsült átlag 11,2% volt. Ha most figyelembe vesszük, hogy hivatásos spekulánsokról volt szó, akiknek nagy gyakorlatuk van az ilyen becslésekben, és azt vesszük, hogy a tőzsdén több százmillió dolláros tranzakciók zajlanak, a 0,7% különbség a becslésben óriási jelentőségűnek számít. És ez a különbség pusztán abból adódott, hogy a kérdésbe milyen értéket fogalmaztak bele, azaz, mi volt a „horgony". A jelenség lényege, hogy ha kapunk egy ilyen horgonyt a kérdésben, akkor ha megfeszülünk sem tudunk tőle kellő mértékben eltávolodni, nem vagyunk képesek kellően kiigazítani.

Ezt a hatást kicsit precízebben is lehet demonstrálni. Kiszámíthatunk egy úgynevezett „lehorgonyzási mutatót". Szemléltessük ezt egy példával! A két csoport feladata az, hogy becsülje meg, hány méter magas a legmagasabb mamutfenyő. Az egyik csoport számára a horgony 1200 láb, a másik számára 180 láb, azaz, a kérdést úgy fogalmazzák meg, hogy 1200 lábnál magasabb-e vagy alacsonyabb, illetve 180 lábnál magasabb-e vagy alacsonyabb. A különbség a két horgony között 1020 láb. A vizsgálatban a két csoport átlagos becslései az első esetben 844 láb, a második esetben 282 láb, tehát a különbség 562 láb. A lehorgonyzási mutató a két különbség aránya: 562/1020=55%.

Már most nézzünk egy másik professzionális társasággal végzett terepvizsgálatot! Most hivatásos és sikeres ingatlanügynökök voltak a vizsgálat résztvevői. A feladatuk természetesen az volt, hogy becsüljék meg egy sor ténylegesen a piacon lévő ház értékét. Ellátták őket mindegyik ingatlanról egy tájékoztató füzettel, amely minden fontos információt tartalmazott, egyebek között azt az árat is, amit az eladó a házért kért. A horgony most az volt, hogy a füzetek felében az eladó által megadott ár a listaár alatt volt 12%-kal, a másik felénél a listaár fölött 12%-kal. Az ügynökök személyesen is felkeresték a szóban forgó házakat, és személyes benyomást alakítottak ki róluk. A kérdés hozzájuk így hangzott:

– adja meg a szerinte észszerű árat
– adja meg azt az árat, amit még elfogadni javasolna, és
– mondja el, hogy az értékeléskor milyen tényezőket vett figyelembe.

Az ingatlanügynökök nem említették az eladó által megadott árat mint olyan tényezőt, ami befolyásolta volna a becslésüket, amikor pedig rákérdeztek erre, akkor egyöntetűen és határozottan tagadták, hogy figyelembe vették volna, és szakszerű érvekkel indokolták is, hogy miért nem szabad a becslésnél ezt az adatot figyelembe venni. Ennek ellenére az ügynökök becslései 41%-os lehorgonyzási mutatóról tanúskodtak. Tehát hiába volt a tudatos

meggyőződésük, a szemük elé került horgony hatása alól nem tudták kivonni magukat. Ugyanezt a vizsgálatot elvégezték hivatásos ingatlanügynökök helyett MBA-hallgatókkal, az ő lehorgonyzási mutatójuk 48% volt, ami nem drámaian rosszabb, mint a szakembereké.

Felmerülhet a kérdés – bár csak nagyon kétkedő emberekben –, hogy esetleg arról lehetett szó az üzletemberek, illetve az ingatlanügynökök esetében, hogy úgy érezték, az a horgony nem véletlenül van ott, aki megadta, az esetleg tudhatott valamit. Ilyen jóhiszeműséget talán fel lehet tételezni az üzletemberekről, bár nehéz, ám tudatos racionalitással nem tételezhetjük föl az ingatlanügynökökről. Ám hogy minden kétséget ki lehessen zárni, végeztek számos kísérletet a lehorgonyzással, ahol a résztvevők számára napnál világosabban egyértelmű volt, hogy a horgony tökéletesen önkényes, a világon semmi köze sincs ahhoz a becsléshez, amit hozniuk kell. Az egyik ilyen kísérletben a résztvevőtől a kísérletvezető megkérdezte a telefonszáma utolsó három számjegyét. Ezt jól láthatóan felírta egy lapra, majd hozzáadott 400-at és az összeget is jól láthatóan leírta. Ezt követően arra kérte az illetőt, hogy becsülje meg, a hun Attila és a rómaiak catalaunumi-i ütközete időszámításunk szerint hányban volt. Ahogy az alábbi táblázat látványosan mutatja, a teljesen és nyilvánvalóan önkényes horgony és a becsült évszámok között egyenletes lineáris korreláció volt.

3. táblázat

Kísérlet a lehorgonyzásról önkényes horgonnyal

Telefonszám + 400	Becsült évszám (átlag)
400-599	629
600-799	680
800-999	789
1000-1199	885
1200-1399	988

Forrás: a szerző saját szerkesztése

Ha meggyőzően akarunk kommunikálni, akkor jó eszközt kínál számunkra az emberi gondolkodásnak az a sajátossága, hogy a jól, könnyen elképzelhető dolgoknak önkéntelenül is nagyobb súlyt, jelentőséget, valószínűséget ad. Ezt a jelenséget egyszerű kis feladatokkal jól lehet illusztrálni. Az egyik ilyen egy egyszerű becslési feladat, ahol azt kell megbecsülni, hogy bizonyos fajta szavakból hány található az angol nyelvben. Az egyik csoportnál a feladat az, hogy becsüljék meg, hány olyan angol hétbetűs szó van, amelynek a hatodik betűje „n”. A másik csoport azt a feladatot kapja, hogy becsülje meg, hány olyan hétbetűs angol szó van, amely „ing”-re végződik. Az eredmények azt mutatják, hogy az emberek hajlamosak az „ing”-re végző szavak esetében nagyobb gyakoriságot becsülni, jóllehet azok a hétbetűs angol szavak, amelyek „ing”-re végződnek, csupán alhalmazát képezik azoknak a hétbetűs angol szavaknak, amelyeknek a hatodik betűje „n”, tehát nem lehet belőlük több. Ám itt az a fontos, hogy az „ing”-re végződő angol szavakat sokkal könnyebb elképzelni, mint azokat, amelyeknek a hatodik betűje „n”, s ez a kognitív könnyebbség eltorzítja a gondolko-

dásunkat. Általánosságban tehát próbáljuk meg úgy fogalmazni a számunkra elérni kívánt alternatívát, hogy az könnyebben elképzelhető legyen, mint a nem preferált alternatívák.

GYAKORLAT

Keressen a munkájában vagy a hétköznapi, családi életében olyasmit, amit el szeretne fogadtatni valakivel, és fogalmazza meg úgy, hogy az minél jobban elképzelhető legyen a másik számára!

Az elképzelés eléri, hogy beépüljön a másik ember gondolkodásába, amit el szeretnénk érni, s ezáltal könnyebb annak elfogadása. Ha ezt a elképzelést még összetettebbé tudjuk tenni, akkor még nagyobb a siker esélye. A 2008-as amerikai elnökválasztás kampányában végezték az alábbi vizsgálatát. A cél az volt, hogy minél hatékonyabban befolyásolják a választókat annak érdekében, hogy elmenjenek szavazni. A választók megkeresésében három forgatókönyvet alkalmaztak, és azt nézték, melyik milyen sikerrel éri el, hogy elmennek szavazni. Az első forgatókönyv a hagyományos mintát követte: telefonon vagy más csatornán emlékeztették a választásra jogosultakat a választásra, és arra, hogy fontos állampolgári felelősség a részvétel. A második forgatókönyv szerint azt kérdezték tőlük, hogy szándékoznak-e elmenni szavazni. Az „igen" válasz óhatatlanul bizonyos fokú elköteleződéshez vezet. A harmadik forgatókönyv egy komplett cselekvési terv fölállítására késztette a megkeresetteket. Három kérdést tettek fel nekik:

1. Mely időpontban fog szavazni?
2. Honnan fog odaérkezni?
3. Mit fog csinálni az előtt, hogy szavazni megy?

Ez a megközelítés egyrészt azzal a fait accompli trükkel élt, hogy úgy vette, mintha egészen biztosan a szavazás mellett döntött volna az illető, és csak a megvalósítás részletei felől érdeklődik a kérdező. Másrészt a válaszok nyomán egy komplett epizód épül fel a választásra jogosult elméjében, és ez olyan pszichés helyzetet tud előállítani, hogy amikor megérkezik egy jelzés, hogy itt az idő szavazni, akkor ez a kész forgatókönyv működésbe lép, és az illető különösebb mérlegelés vagy habozás nélkül végrehajtja. Azokban a családokban, ahol csak egy választásra jogosult volt, 9,1%-kal többen mentek el szavazni a harmadik, „szavazási terv" stratégia alkalmazásának hatására, mint a hagyományos noszogatás hatására, összességében pedig átlagosan 4%-kal nőtt a részvételi arány.

Ha tehát egy megvalósítási szándék épül be a modellünkbe, akkor önkéntelenül nagyobb motivációnk lesz a cselekvésre, mint ilyen terv nélkül. Az Egyesült Királyság kormánya mellett működik egy Behavioural Insight Team, amely azzal foglalkozik, hogy olyan megoldásokat dolgozzon ki, amivel az állampolgárokat ösztönözni lehet a társadalom számára fontos magatartásokra. Ez a csapat végzett egy terepkutatást a munkaközvetítő irodák körében. A szokásos eljárás az volt, hogy amikor megjelent egy munkanélküli az ügyintézőnél, akkor az egy sor kérdést tett föl neki, mielőtt megoldást próbált volna kínálni. Az egyik ilyen szabványos kérdés úgy szólt, hogy „Milyen álláskeresési próbálkozásai voltak az elmúlt két hétben?" A csapat javaslatára egy három hónapos próbaidőszak alatt az egyik irodánál e helyett a kérdés helyett az ügyintéző azt a kérdést tette föl, hogy

„Miket fog tenni a következő két hétben, ami segíthet állást találni?" A három hónapos próbaidőszak során a módosított kérdést kapó álláskeresők több mint 20%-kal nagyobb valószínűséggel kaptak munkát, mint a hagyományos kérdést kapók.

A befolyásolásnál, például munkatársak jobb teljesítményre késztetésénél fontos szempont, hogy a dolgozók világosan lássák a munkájuk értelmét, lássák, hogy milyen pozitív hatást ér el, amit tesznek. Adam Grant szerint „[a] teljesítménycsökkenés fő oka, hogy a dolgozó szem elől téveszti munkája értelmét" (Grant 2008). Ezt jól igazolta egy kutatás, amely egyetemi call centerekben vizsgálta a dolgozók eredményességét. Az amerikai egyetemeknél gyakorlat, hogy egy csapat főállásban azzal foglalkozik, hogy hívogatja az egyetem volt hallgatóit, és adományt gyűjt tőlük az egyetem támogatására, konkrétan olyan alap számára, ami az anyagi nehézséggel küzdő hallgatókat támogatja. Véletlenszerűen három csoportra osztották a munkatársakat, és három különböző módon próbálták befolyásolni a teljesítményüket.

1. Sztorikat meséltek nekik más alkalmazottakról arról, hogy azoknak milyen személyes előnyük származott a munkájukból.
2. Sztorikat meséltek diákokról, amik arról szóltak, hogy mennyire segítette őket a támogatás a tanulásban.
3. A harmadik csoport a kontroll volt, ahol nem volt befolyásoló akció.

Az első – személyes előnyöket kidomborító – és a harmadik csoport esetében nem volt változás a teljesítményben. A második csoport adománygyűjtőinél a megállapodások hetenkénti száma kilencről 23-ra emelkedett, az átlagos adományok összege pedig 1288$-ról 3130$-ra.

A befolyásolásnak olykor nem csak az lehet a célja, hogy rávegyük a másikat valamilyen cselekvésre, vagy elérjük, hogy a szándékunknak megfelelően alakuljon a véleménye, hanem az is, hogy megóvjuk attól, hogy érdekünk ellenében megváltozzon, például más irányból jövő befolyás hatására a viselkedése vagy a gondolkodása. Az egyik ilyen taktika, hogy a célszemélyt előre figyelmeztetjük, hogy befolyásolás céltáblájává fog válni. Ezzel elérhetjük, hogy megnő az illető ellenállása a befolyásolási kísérletekkel szemben. Például Milgram és Sabini (Milgram–Sabini 1978) a New York-i metrón arra kértek utasokat, hogy adják át a helyüket. Az utasok 68%-a engedett a kérésnek, és átadta a helyét. Ám ha előtte hallották, amint valaki azt mondja a másiknak, hogy kérni fogja, hogy adják át neki a helyet, akkor ez az arány lement 36,5%-ra. Az előre figyelmeztetés akkor működik, ha arra készteti a célszemélyt, hogy felkészüljön az ellenérvelésre.

Egy másik taktika a beoltás nevet kapta, mert a vakcináció analógiáján működik. Az elgondolás és elnevezés William McGuire-től származik (McGuire 1961), és az a lényege, hogy ha valamilyen befolyásolásra, meggyőző üzenetre számítunk a célszemély felé más, számunkra nem kedvező irányból, akkor megtehetjük, hogy ahhoz hasonló, de „legyengített", könnyen cáfolható üzenetet küldünk, ami mintegy immunizálja a célszemélyt, ellenérveket dolgoz ki, s ezekkel jobban tud védekezni a későbbi „éles" befolyásolással szemben.

Az is előfordul, hogy számítunk rá, hogy valami ránk nézve terhelő, negatív információval fog előállni az ellenfelünk. Ilyenkor sikeres védekezés lehet „kifogni a szelet a vitorlából" azáltal, hogy mi magunk állunk elő az adott negatív információval. Egy vizsgálatban a kutatók esküdteknek tárgyalásról készült átiratot adtak át, amelyben az ellenoldal negatív információt adott elő a vádlottról vagy az egyik tanúról. Ennek erős negatív hatása volt.

Ám ha ezt megelőzően az ügyvéd, vagy maga a tanú állt elő ezzel az információval, akkor jelentősen csökkentette, sőt volt, hogy kiküszöbölte a negatív hatást.

A rémhírek és a rágalmazás ellen is hatásosak lehetne a fenti taktikák, de az igazi megoldást egy összetettebb stratégia hozhatja, ami abból áll, hogy első lépésben világosan, logikusan és tényszerűen bemutatjuk, hogy az információ hamis, és tagadjuk a nélkül, hogy megismételnénk, végül lehetőleg kicseréljük a hamis információt pozitívra.

Érzelmekre ható taktikák

Amikor érzelmekhez folyamodunk, akkor az üzenet fogadójának érzéseit, érzelmeit, izgatottságát, feszültségeit aknázzuk ki a befolyás érdekében. Ennek nagy hagyománya van, Arisztotelész már a Retorikában hangsúlyozta, hogy a kommunikátornak a hatás érdekében kontrollálnia kell a hallgatóság emócióit (pathos), és hogy használja a sajnálat, öröm, félelem és harag érzelmeit a kívánt hatás érdekében. Két fő oka van, amiért az érzelmek jól alkalmazhatók a befolyásolás céljaira.

1. Viszonylag könnyű érzelmeket kiváltani és irányítani bármely befolyásolási helyzetben. Kiválthatók úgy például, hogy félelmes témákra tereljük a szót, vagy bűntudatot váltunk ki, vagy hízelgéssel kellemes hangulatot teremtünk. Lehet úgy is érzelmet kiváltani, hogy olyan helyzetet teremtünk, ami valószínűleg kiváltja a kívánt érzelmet. Például valamilyen csekély, szimbolikus ajándékkal, vagy azzal, hogy az attitűdjével ellentétes viselkedést kérünk tőle, ami kognitív disszonanciát idéz elő, vagy a célszemély önbecsülését támadjuk meg.
2. Az érzelmek számos különböző pszichológiai következménnyel járnak, amelyek mind szerepet játszhatnak a befolyásolásban. Íme a leggyakoribbak:
   a) csökkentik a figyelmi kapacitást, és beszűkítik a figyelmet a cél szempontjából fontos információ számára, különösen, amikor erős érzelmekről van szó
   b) úgy változtatják meg az információfeldolgozási prioritásokat, hogy az érzelmeké lesz az elsőbbség
   c) a viselkedést úgy motiválják, hogy elkerüljük vagy csökkentsük a negatív érzéseket, különösen a negatív feszültség vagy a disszonancia eseteiben
   d) az ítéletet vagy döntést befolyásoló érzelmileg meghatározott hatásokat gerjesztenek
   e) egy társas struktúra fennmaradását vagy alkalmazkodását szolgáló viselkedést szabályozzák.

Az alább következő taktikák lehetővé teszik a kommunikátor számára, hogy a kívánt módon irányítsa a célszemély érzelmeit. Ezek a taktikák egyszerűen működnek: kiváltanak egy érzelmet, majd olyan módot kínálnak a célszemélynek arra, hogy az érzelemre reagáljanak, ami történetesen a megkívánt viselkedés. A célszemélyt leköti, hogy kezelje az érzelmet, s így képtelenné válik arra, hogy a helyzetet kritikusan elemezze, s így enged a kérésnek abban a reményben, hogy megtarthatja a pozitív érzelmet vagy elkerüli a negatív érzelmet.

A félelem a legalapvetőbb érzelmünk, evolúciósan ez alakult ki először, és ez van a legnagyobb hatással a viselkedésünkre. Egy attitűd vagy viselkedés megváltoztatásában akkor tud hatékony lenni, ha

1. erős félelmet váltunk ki,
2. konkrét javaslatot teszünk arra, hogy miként kerekedhet fölül az illető a félelmén,
3. az illető hisz benne, hogy képes a javaslatunkat végrehajtani.

Bűntudatról akkor beszélünk, amikor felelősnek érzi magát valaki valami helytelen cselekedetért vagy szabályszegésért. Ez az érzés úgy aknázható ki, ha a jóvátételt úgy irányítjuk, hogy az egybeessen az általunk gyakorolni kívánt befolyás céljaival.

Az egyik legkínosabb érzelem, amikor zavarba jövünk, azaz olyasmit teszünk, amiről tudjuk, hogy a társas megítélése negatív. Éppen ezért mindent megteszünk, hogy elkerüljük az ilyen helyzetet, vagy ha már belekerültünk, mielőbb kikeveredjünk belőle. És ez az, amit ki lehet aknázni befolyásolásra. Például férfiak kisebb hajlandóságot mutatnak, hogy segítségére siessenek egy nőnek, aki egy csomag tampont ejtett el, ahhoz képest, hogy milyen készségesen segítenek, ha egy csomag levélboríték esik ki a kezéből. A bűntudathoz hasonlóan a zavar is a pozitív énkép helyreállításának igényét teremti meg, s ennek érdekében a célszemély hajlandó engedni a kérésünknek. Egy kísérletben például egyetemi hallgatókat vettek rá, hogy hajtsanak végre négy zavarba ejtő cselekedetet (például valaki más előtt énekeljék el a himnuszt, vagy utánozzanak egy hisztiző ötéves gyereket). A kontrollokhoz képest ezek a diákok nagyobb valószínűséggel segítettek egy házi feladatban egy másik diáknak, függetlenül attól, hogy az utóbbi az volt-e, aki előtt a zavarba hozó viselkedést produkálták, vagy valaki más, aki semmit sem tudott a dologról. Tehát az érzelem, a hangulat volt a lényeges tényező, nem a tudatos mérlegelés. Etikai szempontból ez kétes taktika, azonban jó, ha ismerjük, mert akkor kevésbé esünk áldozatául.

A gúny, a nevetségessé válás vagy a sértés felerősíti a hajlandóságot az engedelmességre. Az üdülési jog vásárlására buzdító szeánszokról keringenek olyan történetek, hogy az ügynökök előszeretettel folyamodnak a nyilvános nevetségessé tevés, megszégyenítés taktikájához. Egy kutatásban egy kérdőív kitöltésére kellett rávenni embereket. A sértegetés hatására nagyobb hajlandóságot mutattak arra, hogy engedjenek a kérésnek, függetlenül attól, hogy a sértegetés a tárgyhoz tartozott (például „Maga önző és nem működik együtt”), vagy a tárgy szempontjából irreleváns (például „Maga gondatlanul vezet”), tehát ismét az érzelem volt a közvetítő tényező, a gondolkodásnak nemigen volt benne szerepe. A sértegetés okozta negatív érzelem, ami az önbecsülés sérelmét kísérte, úgy volt a résztvevők számára legkönnyebben elkerülhető, ha teljesítik a kérést, s ezáltal megszűnik az ok a sértegetésre. Sőt, azt is kiderítették a kutatók, hogy ha csak tanúi vagyunk egy másik ember megszégyenítésének, az is növeli a hajlandóságunkat egy kérés teljesítésére. Kockázatos taktika, lehet bumeránghatása, ráadásul súlyosan etikátlan is.

A hízelgés, bármennyire is azt gondoljuk, hogy átlátunk rajta és nincs ránk hatással, jól működő befolyásolási taktika. És a kutatások szerint – a sértegetéshez és zavarba hozáshoz hasonlóan – az érzelmeken keresztül, közvetve fejti ki hatását. Jó példa erre az alábbi kísérlet. Arra kértek egy városi utcán járókelőket, hogy vegyenek részt egy „Állítsuk meg a levélszemét terjesztését” („Stop junk mail”) kampányban. Előtte vagy megdicsérték az egyik ruhadarabjukat, vagy megkérdezték, mennyi az idő. A kontrollhoz képest a hízelgés hatására tíz százalékkal megnőtt a hajlandóság a kérés teljesítésére. Az érzelmek kulcsszerepét az mutatta, hogy a hízelgés akkor is hatott, ha más kérte a csatlakozást a kampányhoz, mint aki a hízelgő megjegyzést tette. Ez a körülmény megkönnyíti a befolyásoló dolgát, mert a hízelgés másra hárításával elkerülheti, hogy a hízelgés hitelességét kétségbe vonják.

Hiszen közvetlenül a befolyásoló hízeleg, mielőtt kérne, akkor könnyen alakul ki az a benyomás a célszemélyben, hogy a hízelgés hamis volt, csak azért kapta, hogy befolyásolják. Ha a befolyásolónak van egy szövetségese, akkor az látszólag önzetlenül teheti a hízelgő megjegyzést, s az így kialakuló pozitív érzelmi állapotot azután kiaknázhatja a befolyásoló.

Befolyásolás univerzális normákra támaszkodva

Nagyon sokféle norma létezik: a kis csoportok, családok, szervezetek sajátos helyi normáitól egészen a lényegében minden emberi kultúrában jelen lévő és ható univerzális normákig. A normák mindig jól kiaknázhatók a befolyásolás céljaira, de a lokális normákkal értelemszerűen nem tudunk foglalkozni, mert azokat nem ismerjük. Ezért az alábbiakban azoknak az univerzális normáknak a kiaknázásával foglalkozunk, amelyeket éppen univerzális voltuknál fogva jól ismerünk, és a szociálpszichológia sokat foglalkozott a kutatásukkal (egyik alapvető, magyarul is hozzáférhető könyv Robert Cialdini: Hatás).

Az első ilyen univerzális norma a reciprocitás vagy viszonosság normája. Ez a legősibb, mélyen evolúciós eredetű társadalmi normánk, már a társas állatok körében is találkozunk vele. Ha valakitől kaptunk valamit, akkor akarva-akaratlanul úgy érezzük, adósa vagyunk, feltétlenül viszonoznunk kell. Ez belső kényszer, az ember az önbecsülésével kerül súlyos konfliktusba, ha egy ilyen adósságot nem egyenlít ki. Ez a kényszer sokszor tudattalan, és gyakran nem is racionális.

Ennek a normának az ellenállhatatlan erejét a viselkedésre és döntésre számtalan, való életből vett tapasztalat, terepkísérlet és laboratóriumi kísérlet bizonyítja. Lássunk először egy igen tanulságos esetet a nemzetközi kapcsolatok területéről. Mexikóvárosban 1985-ben igen súlyos földrengés volt, tízezrek halálát okozta, és sok százezer ember maradt fedél nélkül. Ahogy ilyenkor lenni szokott, a különböző nemzetközi szervezetek, gazdag országok segélyadományokat küldtek Mexikónak. Ezek között az egyik mexikói minisztériumi hivatalnok egy furcsa tételre figyelt fel. Az etióp kormány átutalt a földrengés károsultjainak megsegítésére humanitárius segélyként 5000$-t. Ez azért volt meglepő, mert Etiópia a világ egyik legszegényebb országa, maga is segélyekre szorul, semmi nem indokolta, hogy éppen neki kelljen Mexikót humanitárius segélyben részesítenie. A másik meglepő dolog a konkrét összeg volt. Miért éppen 5000$-t? A hivatalnokot nem hagyta nyugodni a kérdés, és végül rábukkant a magyarázatra. Ötven évvel korábban, 1935-ben, amikor Olaszország megszállta Etiópiát, az akkor mexikói kormány átutalt az etióp kormánynak 5000$ humanitárius segélyt. Ami döbbenetes, hogy ötven évvel később az etióp kormányban valakinek eszébe jutott, hogy még nem viszonozták ezt a gesztus Mexikó felé, s most itt az alkalom, hogy megtegyék.

Egy másik híres és a szociálpszichológiában sokat idézett példa a Krisna Tudatúak Egyházának adománygyűjtési gyakorlata. Az alapforgatókönyv az, hogy az adománygyűjtő valamely forgalmas helyen odalép a járókelőhöz, és kedves mosollyal átad neki egy apró figyelmességet – egy szál virágot, egy celofánba csomagolt mézes süteményt stb. – azzal, hogy ez az egyházának ajándéka. Ha a járókelő elfogadja, márpedig egy ilyen kedves kis gesztust egy kedvesen mosolygó, gyakran fiatal nőtől ki ne fogadna el, akkor akaratlanul is a reciprocitási norma „adós” helyzetében találja megát. Elfogadott valamit, amit viszonozni kötelez a reciprocitás normája. De hogyan? Ebben a pillanatnyi zavarban kisegíti a krisnás,

például úgy, hogy egy kis adományt kér az egyháza támogatására, vagy megvételre ajánlja a Bhagavad-gítá egy példányát – nyilván olyan áron, amiből az egyháznak nyeresége van. Ez jobbára nem jelent nagy áldozatot a járókelő számára, bár kétségkívül kényelmetlen, és magától eszébe sem jutna. De az adott helyzetben úgy érzi, megvan megoldás a „tartozás" okozta feszültség oldására, és különösebb habozás nélkül megteszi, amit az adománykérő kér tőle. Ezt a taktikát a krisnások legintenzívebben az Egyesült Államok repülőterein űzték olyan sikerrel, hogy a múlt század ötvenes éveinek szegény kis marginális egyházából alig harminc év alatt Amerika legtehetősebb egyházává fejlődtek. Beszédes, hogy az amerikai polgárok annyira tehetetlenek voltak ezzel a taktikával szemben, hogy végül a legtöbb államban törvénnyel tiltották meg a krisnásoknak, hogy a repülőtereken ezt az adománygyűjtési gyakorlatot folytassák.

Tehát ha elfogadunk egy szívességet, azt viszonozni kötelez a reciprocitás normája. Ám, ahogy Cialdini és munkatársai kiderítették (Cialdini et al. 1975), ha valakinek engedményt teszünk, az is a reciprocitás normájának körébe tartozik, tehát azt is viszonozni vagyunk kötelesek. Erre épül a Cialdini által leírt és elnevezett befolyásolási taktika, az „Orr előtt bevágott ajtó" („Door in the Face"). Ennek az a lényege, hogy először egy olyan nagy kéréssel fordulunk a másikhoz, amit egészen biztos, hogy vissza fog utasítani. Miután elértük, hogy visszautasítsa az első kérésünket, akkor „engedünk", és ugyanabban a dologban egy jóval szerényebb kéréssel állunk elő. Ezt az engedményt a másik önkéntelenül viszonzandó gesztusként éli át, és életbe lép a reciprocitás normája. Ha viszonozni akarja a gesztusunkat, akkor a leginkább kézenfekvő dolog, hogy a második, szerényebb kérést teljesíti. Ennek a taktikának az a lényege, hogy ennek révén a második, valójában eredetileg elérendő célunkat így sokkal nagyobb eséllyel tudjuk megvalósítani, mintha eleve a tényleges kérésünkkel indítunk. Tehát a taktika lépései:

1. Akkora kérés, aminek eredménye csak visszautasítás lehet.
2. Engedek a kérésből.
3. Ezt viszonozni kell – a kisebb kérést nagyobb valószínűséggel teljesíti a célszemély.

Cialdini és munkatársai egy egyetemi kampuszon a járókelőket arra kérték, hogy önkéntesként vállalják el, hogy hetenként két órát fiatalkorú bűnözőkkel foglalkoznak legalább két éven keresztül. Amikor az arra járók visszautasították ezt a kérést, akkor az eredeti kéréssel jöttek elő: dolgozzanak két órát fiatalkorú bűnözőkkel. Az eredmények szerint háromszor annyian vállalták a két óra munkát a fiatalkorú bűnözőkkel akkor, amikor ezt a kérést megelőzte a jóval nagyobb és visszautasított kérés, mint amikor eleve ezzel a kéréssel fordultak hozzájuk. Egy másik kutatásban piackutatóként szólítottak meg embereket egy bevásárlóközpontban azzal a kéréssel, hogy kérdőív kitöltésére menjenek be velük az erre kialakított helyiségbe. Az egyik napon azt mondták a járókelőknek, hogy kb. negyedórát fog igénybe venni az interjú. Ebben az esetben a megkérdezettek 27 százaléka egyezett bele. A másik napon először azt mondták, hogy kb. két órát fog igénybe venni az interjú, amit természetesen mindenki visszautasított. Ez után engedett a kérdezőbiztos és azt mondta, hogy lehet róla szó, hogy csak a kérdőív legfontosabb kérdéseire fognak kitérni, és így kb. negyedóra alatt végezhetnek. Ebben az esetben a járókelők 56 százaléka teljesítette a negyedórás interjúra vonatkozó kérést.

Az engedmény mint viszonzandó szívesség felfogásra épít az „Ez még nem minden" taktika. A kereskedelemben gyakran használt taktika abban áll, hogy az eladó kínál ma-

gas áron egy terméket, majd, mielőtt a vevő reagálhatna, vagy valamilyen ürüggyel (például a maga kedvéért kivételesen, vagy magyaroknak stb.) alacsonyabb árat ajánl. Vagy a magas ár után nyomban még hozzátesz valamit mondván, hogy és ezt pedig ráadásként ingyen odaadom. Az egyik kutatásban muffint árusítottak az utcán. Amikor egy érdeklődő megkérdezte az árát, akkor azt válaszolta az eladó, hogy 75 cent, majd kicsi szünet után hozzátette, hogy és ad hozzá néhány szem süteményt is. A másik változatban az árat illető kérdésre a válasz az volt, hogy 75 cent a muffin és néhány süti. Az első forgatókönyvvel kétszer annyian vásároltak, mint a másodikkal.

Egy másik univerzális norma az elköteleződés normája. Ennek lényege, hogy ha valaki elköteleződik egy jól látható és látszólag szabadon választott cselekvés mellett, akkor annak megszegése rossz érzést vált ki, árt az önbecsülésének, következetlennek, megbízhatatlannak érzi magát.

Az elköteleződés normáját több alapvető befolyásolási taktika is kiaknázza. Az egyik a Freedman és Fraser (Freedman–Fraser 1966) által leírt és elnevezett „Láb az ajtóban" („Foot in the Door") taktika. Ennek az a lényege, hogy először olyan csekély kéréssel állunk elő, amit a másiknak könnyebb teljesíteni, mint visszautasítani. Miután ezt teljesítette, kisvártatva előállunk egy hasonló, de jóval nagyobb kéréssel (amit eredetileg is el akartunk érni). Egy klasszikus kísérletben egy kertvárosi környéken felkeresték a tulajdonosokat azzal kéréssel, hogy a „Vezess óvatosan" közlekedésbiztonsági kampány keretében engedjék meg, hogy egy kicsi, tenyérnyi, átlátszó matricát elhelyezzenek az utca felőli ablakuk alsó sarkába. Ez elég csekély kérés, amúgy is bevett szokás az Egyesült Államoknak azon a részén. Két hétre rá megjelentek ezen a környéken, és egy ugyanilyen, de korábban a matricával nem felkeresett környéken teherautóval, amelyen óriásplakátok voltak nagy állványokon. Most azt kérték a tulajdonosoktól, hogy házuk előkertjének gyepére hadd állítsák fel az ormótlan „Vezess óvatosan" óriásplakátokat egy hónapra. Ahol korábban nem jártak kis, matricás kéréssel, a tulajdonosoknak csupán 17 százaléka ment bele a dologba, ahol viszont a matricával már korábban „betették a lábukat az ajtóba", a tulajdonosok 76 százaléka engedte meg az óriásplakát kihelyezését, bár némileg bosszankodva. A taktika lépései tehát:

1. A célszemélytől először egy csekély dolgot kérünk, amit könnyebb teljesíteni, mint visszautasítani.
2. Rövid idő múlva az első kéréshez kapcsolódó, de jóval nagyobb kéréssel állunk elő (ami persze az eredeti cél volt).
3. A célszemély, ha nem akar következetlennek látszani, teljesíti a nagyobb kérést.

Az elköteleződés normájának összetett és nagyon rafinált alkalmazását írta le Cialdini (Cialdini et al. 1978) az általa „Alacsony labdának" („Low Ball") nevezett taktikában. Egy inkognitó-terepkutatás során írta le, amelyet egy autószalonban gyakorló eladóként élt át. A szalon nyitáskor az egyik kurrens modellhez olyan árat tüntetett fel, ami az akkori listaárnál jelentősen (egy kb. 14.000$-os autó esetében 400$-ral) alacsonyabb volt. Erre a csábító árra elég hamar rá is bukkant érdeklődő. A eladó leülteti a potenciális vevőt és elkezdi kérdezgetni a legapróbb részletekig arról, hogy milyen autót szeretne, és minden egyes kívánt paramétert egy űrlapon írásban rögzít. Attól kezdve, hogy milyen motorral óhajtja – benzines, dízel, hibrid, hány köbcentis, hány lóerős stb., akar-e elektromos ablakemelőt, utasoldali légzsákot, a kárpitot milyen színben, milyen anyagból, a karosszériát milyen színben szeretné, metál vagy sem, és így tovább hosszan, részletesen, aminek a vé-

gén a kitöltött űrlapon ott áll az autó, ahogyan a vevő kívánja. Mindeközben a pszichológiai szinten az történik, hogy minden egyes apró nyilatkozatával elkötelezi magát egy ilyen autó mellett, aminek végső összegzése az a modell, amit ezek után nem megvásárolni komolytalan emberre valló következetlenség volna. Ezen a ponton elindulnak a pénztárhoz, ahol kiderül, hogy fatális hiba történt, tévesen került ki az ár a modellhez, valójában az 400$-ral magasabb áron van forgalomban. Cialdini tapasztalatai szerint nem fordult elő, hogy ezen a ponton a potenciális vevő visszalépett volna. Az Alacsony labda egy másik változatában, amikor a vevő azt szerette volna, hogy használt autóját számítsák be az árba, a „csali" az volt, hogy irreálisan magasra becsülték a használt autó értékét. Ezen fellelkesülve a potenciális vevő belement a fent leírt elkötelező procedúrába, aminek a végén ismét csak kiderült, hogy hiba csúszott a becslésbe, valójában a használt autója jóval kevesebbet ér. A végeredmény ugyanaz, a vevő a megváltozott feltételek mellett is kitart vásárlási szándéka mellett. Az Alacsony labda lépései tehát:

1. A célszemély elkötelezi magát egy cselekedet mellett adott (előnyös) feltételekkel.
2. A feltételek a végére rosszabbra (de reálisra) változnak.
3. A célszemély kitart az eredeti elhatározása mellett.

Persze ennél a bonyolult kereskedelmi taktikánál jóval egyszerűbben is ki lehet aknázni az elköteleződés normáját, olyan módon, ahogyan egy integritás tanácsadó a maga szervezetében hétköznapi körülmények között is alkalmazni képes. Erre lehet példa egy terepkísérlet, amit az egyik amerikai egyetemen végeztek. Meghirdettek a szemeszter elején egy kurzust érdeklődést keltő címmel. Meg volt adva egy telefonszám, amin érdeklődni és jelentkezni lehetett. Az érdeklődőkkel két módon vette fel a beszélgetés fonalát a kutatásban részt vevő kolléga. Az egyik csoport esetében részletesen ismertette a kurzust, és rákérdezett, felkeltette-e a jelentkező érdeklődését, aki erre igennel válaszolt, azaz ezzel a nyilatkozatával elkötelezte magát, érdekli a kurzust. Ezután tértek a részletekre, aminek során kiderült, hogy szokatlanul korán, reggel 7.00-kor kezdődik. Ebben a csoportban a jelentkezők fenntartották a szándékukat, és felvették a kurzust. Sőt, a szemeszter során fegyelmezetten végig is hallgatták a korai kezdés ellenére. A másik csoportnak a részletekkel kezdték, és így mindjárt a beszélgetés elején kiderült a kezdési időpont. Ebben az esetben szinte senki nem vette fel a tárgyat.

Az elköteleződés normáját természetesen szintén lehet etikátlanul kihasználni, amire híres és hírhedt példa a Hasbro játékgyártó cég éveken át űzött gyakorlata volt. A karácsony közeledtével nagy reklámkampánnyal beharangoztak egy kívánatos és a karácsonyfa alá fő ajándéknak alkalmas játékot. Majd, amikor már eljött az idő, amikor a szülők ténylegesen elkezdik megvenni a karácsonyi ajándékot, a nagy reklámkampánnyal beharangozott játék nem volt a piacon sehol, nem lehetett kapni. A gyerek nem maradhat egy komoly karácsonyi ajándék nélkül, így a szülők vettek valami más, hasonló nagyságrendű ajándékot. Az ünnepek elmúltával – és a szokásos január-februári uborkaszezon beköszöntével – a Hasbro elárasztotta a piacot ezzel a bizonyos játékkal – és igen komoly forgalmat generált belőle. A sunyi taktika alapja az elköteleződés volt. A gyerekek a reklámkampány hatására nyilván megígértették a szüleikkel, hogy azt fogja hozni a jézuska. Ez az ismert okok miatt nem teljesült. Ám amikor megjelent a játék a piacon, a gyerek joggal állt elő azzal, hogy de hiszen megígértétek. És az elköteleződés csapdájába manőverezett szülők megvették

ezt a játékot is, megmentve a Hasbrot az uborkaszezontól. Egy újságírói leleplezés nyomán a cég később leállt ezzel a gyakorlattal.

Végül nagyon fontos mozzanata az elköteleződés normájának, hogy szinte mindig benne van a nyilvánosság, azaz nyilvánosan, más emberek előtt köteleződik el a célszemély. Ez ott volt a fenti példákban is, de talán a leginkább szembeötlő egy nevezetes terepkísérlet során volt. Egy felkapott tengerparti strand volt a terepkísérlet helyszíne. Egy magaslaton felállítottak egy megfigyelő helyet, ahonnan szemmel tarthatták a tengerparti strandot. Amikor már elég sokan voltak strandolók, de nem volt túl nagy a zsúfoltság, egy emberüket strandolónak álcázva elindították a partra. Emberünk keresett magának egy olyan helyet, ahol nem túl közel, de viszonylag közel, néhány méterre volt más strandolóktól. Kiterítette a gyékényét, maga mellé tette a papucsát és a táskarádióját (a hetvenes években vagyunk!), és napozott. Kisvártatva felült, és megkérdezte a mellette napozótól, hogy mennyi az idő. Ezután összetekerte a gyékényt, rátette a papucsot, tetejére a táskarádiót, és nekiindult fürödni. Ekkor indították a másik szövetségest a megfigyelőhelyről, aki a strandolók között mászkálva odakeveredett az emberünk holmijához, és egy nem túlságosan jól álcázott mozdulattal magához vette a táskarádiót. A megfigyelőhelyről azt nézték, mi fog történni. Reagál, beavatkozik-e valaki, különösen az a szomszéd strandoló, akitől az imént kérdezte meg emberünk az időt. Húsz ilyen lejátszott epizódból mindössze egyszer tette bátortalanul szóvá a „szomszéd", hogy mit művel az ember.

A következő napon kis módosítással zajlott a kísérlet. Az első szövetséges a mellette napozótól nem azt kérdezte, hogy mennyi az idő, hanem azt, hogy ránézne-e a holmijára, amíg elmegy csobbanni. Az természetesen igennel válaszolt. Nem egy vérszerződés, de mégis csak elköteleződésnek számít ez az igen. És gyökeresen megváltoztatta a viselkedését. Ezen a napon a húsz epizód túlnyomó többségében aktívan beavatkozott a szomszéd, volt, hogy utánament a „tolvajnak", és kicsavarta a kezéből a táskarádiót. Egy egyszerű kis elkötelező igen hatására. Ez a nyilvános elköteleződés ereje. Egy szervezeti helyzetben könnyen belátható, hogy milyen hatásos lehet, ha olyan módon tudjuk rendezni a dolgokat, hogy a célunknak megfelelő kollégát egy nyilvános elkötelező gesztusra késztessük. Fontos, hogy az elköteleződés – legalábbis a látszat szerint – önkéntes legyen, az illető szabad akaratából tegye meg, s ne főnöki utasításra.

A harmadik univerzális norma azt írja elő, hogy a legitim tekintélynek engedelmeskedni tartozunk. Ez a norma jóval kevésbé szól a közvetett befolyásolásról, ám az a fogalom, hogy legitim tekintély, a valóságos helyzetekben gyakran nem egyértelmű. Egy szigorú hierarchikus szervezetben ez látszólag egyszerű és explicit, nincs se helye, se oka a mérlegelésnek. Ám létezik informális tekintély is, ahol a legitimitás kérdése már nem ilyen egyértelmű. Mivel a norma univerzális és közel olyan erős, mint a reciprocitásé (ennek is megvannak az evolúciós alapjai), nem nehéz vele visszaélni. Lehet olyan szituációt teremteni, ahol a keretek azt a látszatot keltik, hogy itt van egyértelmű legitim tekintély, és kiváltják az engedelmeskedést. Klasszikus példa erre Stanley Milgram híres-hírhedt kísérlete (Milgram 1963), amelyben a fehér köpenyes tekintélyfigura sürgetésére olyan magatartásra voltak képesek egyébként egészséges, törvénytisztelő, felnőtt, önálló emberek, amiről maguk sem gondolták volna: egy a tanuló szerepét betöltő másik embernek a rossz felelet miatti büntetésül látszólag áramütések hosszú sorát adták, és a „diák" tiltakozása és szívpanaszai ellenére a tekintélyfigura hatására végül is a 450 voltos végső áramütésig engedelmeskedtek. Az integritás tanácsadó repertoárjában ennek a normának az alkalmazása nyilvánvalóan

nem játszik akkora szerepet, mint akár a reciprocitás, akár az elköteleződés normája, de érdemes számolni vele. Releváns lehet az integritást sértő magatartás szempontjából egyfelől azért, mert az a helyzet könnyen előállhat a szervezeténél, hogy egy beosztottra ilyen nyomás nehezedik a főnöke részéről, és ennek kezelésével lehet az integritás tanácsadónak dolga. Ez azonban kissé kívül esik jelen témánkon. Arra azonban érdemes odafigyelnie, hogy az ő szerepe, ha nem is teljesen és explicit formában, de megkapja a legitim tekintély státuszát. Ha erre vigyáz, akkor a befolyásolás egyéb formáira sokkal inkább van lehetősége. Ha nem sikerült ezt a státuszt kivívni és fenntartani, akkor a leginkább kifinomult taktikákkal is csak korlátozott hatást képes gyakorolni a szervezetre.

Az univerzális normákat nem csupán egymagukban, de kombinálva, egyiket a másikra váltakozva építve is lehet alkalmazni, ami igen hatékony összetett befolyásolási stratégiákat tud eredményezni. Ilyenekkel találkozunk a marketingben, például amikor az „ön már nyert" lépéssel a reciprocitás normáját mozgósítja a stratégia, ezt követi egy olyan lépés, amivel elkötelezi a célszemélyt (például töltsön ki kérdőívet, oldjon meg feladatot, mint a Reader's Digest akcióiban), majd tovább lehet lépni a nyilvános elköteleződés aktusához. A normák, mint láttuk, önmagukban is eléggé hatékony eszközt képeznek a befolyásoló kezében, egymással kombinálva ez a hatás értelemszerűen fokozódik. A keretben egy ilyen lehetséges stratégiára látunk példát.

1. Kérj valami csekélységet, amit nagyobb áldozat visszautasítani, mint teljesíteni! Jó, ha ez a kérés már valamennyire kapcsolódik a majdani tényleges célodhoz.
2. Érd el, hogy valamiképpen adja írásba! Például: „Írj már róla egy pár soros feljegyzést,
légy szíves!"
3. A feljegyzésre hivatkozva valamivel később kérj egy részletesebb elemzést, véleményt!
Itt is érd el, hogy szülessen belőle dokumentum!
4. Gondoskodj róla, hogy fáradozásáért valamilyen szimbolikus jutalmat, elismerést kapjon! A jutalom ne legyen nagy!
5. Ragadj meg vagy teremts egy olyan alkalmat, amikor más kollégák jelenlétében vállalnia kell, amit addig az ügyben tett.
6. Tedd köztudottá, hogy az illető milyen álláspontot foglal el vagy milyen gyakorlatot folytat! Ez most már ő maga.

A bevezető részben részletesebben bemutattuk a kognitív disszonancia elméletét és annak jelentőségét a társas viselkedés szempontjából. Ennek az elméletnek egyik fontos és leleményes alkalmazása a befolyásolásban az, amikor valakit olyan helyzetbe hozunk, hogy kényszerítés nélkül, valamilyen pszichológiai hatás nyomán egy adott helyzetben olyasmit tegyen, ami ellentétes az attitűdjével, vélekedésével, mégpedig úgy, hogy nem biztosítunk számára olyan kielégítő külső magyarázatot, amivel indokolhatná, hogy miért viselkedett jobb belátásával ellentétesen. Az ilyen helyzet nyilvánvalóan erőteljes kognitív disszonanciát vált ki, s ha elértük, hogy megtette, amire kértük, s nyilvánvaló, hogy ezt már nem lehet

meg nem történtté tenni, akkor a kognitív disszonancia csökkentésére egy mód kínálkozik: a vélekedését, attitűdjét igazítani a már tanúsított viselkedéshez.

A jelenség klasszikus demonstrálása az elmélet megalkotójának, Leon Festingernek és James Carlsmith-nek a kísérlete (Festinger–Carlsmith 1959). Ők arra kértek önkénteseket, hogy vegyenek részt egy rettentően unalmas feladatban. Miután ezen túl voltak, egy kis szívességet kértek tőlük: mondják azt a folyosón várakozó következő önkéntesnek, hogy nagyon érdekes volt a feladat. Ez ugye csak egy kegyes hazugság a kísérlet sikere érdekében. Azt is hozzátették, hogy ha megteszik, vagy egy jelképes jutalomban részesülnek, vagy egy nem jelképes pénzösszeggel honorálják a közreműködésüket. Később az önkéntesekkel utóvizsgálatot végeztek, s ebben azt tudakolták, mennyire találták érdekesnek a kísérletet, és mennyire gondolják úgy, hogy hozzájárul a pszichológiai ismereteink gyarapodásához. Azok az önkéntesek, akiket rendesen megfizettek a kegyes hazugságért, továbbra is unalmasnak tartották a feladatot, és kétségeik voltak, hogy komolyabban hozzájárulhat a pszichológia fejlődéséhez. Akik csupán jelképes jutalmat kaptak, azoknak sokkal jobb véleménye volt a feladatról. Egészen érdekesnek tartották, és úgy vélték, sokat adhat a pszichológiának. Az eredmények értelmezése eléggé egyértelmű. A komolyabb honorárium kellő magyarázat volt arra, hogy a véleményükkel ellentétesen nyilatkoztak a társuknak, azaz elkövették a kegyes hazugságot. A csekély, szimbolikus jutalom erre nem volt elegendő, feszültség keletkezett, hogy miért tettek ilyesmit ilyen csekélyke jutalom ellenében. Ezt a feszültséget oldották fel magukban azzal, hogy meggyőzték magukat, hogy a feladat voltaképpen egészen érdekes volt. Fontos, hogy ilyenkor az emberek őszintén úgy emlékeznek, hogy szórakoztatónak élték át, miközben eredetileg nem ez volt az élményük. Az emberi elme és memória azonban, mint láttuk a bevezetőben, így működik. Akiket „rendesen megfizettek" a kegyes hazugságért, nem szorultak rá erre az önkéntelen manőverre, ők egyszerűen tudatosan megfogalmazták, hogy ezért a jutalomért megérte elkövetni a kegyes hazugságot.

Ez a kísérlet lecsupaszítva mutatja a kognitív disszonancia befolyásoló hatásának mechanizmusát. Kicsit kevésbé steril körülmények között igazolta a jelenséget egy másik klasszikus vizsgálat. Miután a rohamrendőrség durva fellépése letört egy egyetemi zavargást, ami természetesen igen elítélő véleményt váltott ki a hallgatókból, Cohen egy kísérletet tervezett. Az eset természetesen téma volt a kampuszon, így jól föl tudta használni. A diákok közül azokból válogatta a résztvevőket, akik elítélték a brutális rendőri beavatkozást. Arra kérte őket, hogy írjanak egy esszét, amelyben a rendőri beavatkozás jogossága mellett érvelnek. Nyilvánvaló volt, hogy nem a véleményüket kérte, hanem egy érvelési feladatot kaptak. A feladat során azonban a saját attitűdjükkel ellentétes érveket kellett keresniük és megfogalmazniuk. Részvételért az egyik csoport csekély, a másik érdemleges pénzjutalmat kapott. Némi idő elteltével egy attitűdvizsgálat következett, amelyben meg kellett ítélniük a rendőri beavatkozást. Azok a diákok, akiket rendesen megjutalmaztak az eszszéírásban való részvételért, most is negatívan ítélték meg a beavatkozást. Azok azonban, akiket csak csekély mértékben honoráltak, jóval elfogadóbb attitűdöt tanúsítottak most utólag, mint eredetileg. A csekély honorárium nem volt elegendő indok arra, hogy miért írtak a beavatkozás mellett szóló érveket, és hiába volt fiktív a helyzet, a kognitív disszonancia mégis jelentkezett, és az attitűdjük hozzáigazításával oldották fel.

Végül egy eredeti és szellemes befolyásolás ismét a kognitív disszonanciára építve. Ebben az esetben a befolyásolás tárgya az volt, hogy megváltoztassák a résztvevők vélemé-

nyét arról, hogy milyen dolog pirított sáskákat fogyasztani. Az alap nyilván az, és kiinduláskor az összes résztvevő így gondolta, hogy a pörkölt sáska undorító, nem emberi táplálkozásra való dolog. A résztvevők sorozás előtt álló kiskatonák voltak. Arról tájékoztatták őket, hogy a kutatás a világban az éhezés megoldására irányuló próbálkozásokkal kapcsolatos. Ehhez egy kóstolón kellett önként részt venniük, amelynek során egy lehetséges megoldást kínáló táplálékról kellett a véleményüket elmondani. A kóstoló tárgya fogpiszkálókra tűzött pirított sáska volt. Két forgatókönyv szerint ment a kóstolás. Az egyik forgatókönyv szerint megjelent a kutató egy csinos, fiatal asszisztensnővel, aki tálcán hozta a kóstolót. A kutató nagyon kedves, rokonszenves ember benyomását keltette, igen udvariasan beszélt az önkéntesekkel és előzékeny volt az asszisztenséhez. Lezajlott a kóstolás. A másik forgatókönyv szerint a kutató minősíthetetlenül, arrogánsan viselkedett, nagyon ellenszenves ember benyomását keltette, így viszonyult az önkéntesekhez is és az asszisztenséhez is. Lezajlott a kóstolás. Utóbb minden résztvevővel felvettek egy kérdőívet, amelyben arról kellett nyilatkozniuk különböző szempontok alapján, hogy mennyire tartják kivitelezhető megoldásnak a világ élelmezési problémáira a sáskák felhasználását emberi fogyasztásra. A rokonszenves kutató befolyására pirított szöcskét fogyasztó önkéntesek véleménye nem változott erről a lehetséges táplálékról, továbbra is elutasították. Az ellenszenves kutató nyomására sáskát evő önkénteseknek azonban jelentős mértékben megjavult a véleményük erről a lehetséges emberi táplálékforrásról. A mechanizmus ismét a kognitív disszonancia redukciója. Az nem okoz komoly disszonanciát, hogy egy ilyen rokonszenves tudós kedvéért meghozták az áldozatot, és ettek ebből a gusztustalan féregből. Azt viszont nem érezték indokoltnak, hogy egy tenyérbemászó figura kedvéért tették, így disszonancia keletkezett, amit azzal tudtak oldani, hogy pozitívabban kezdtek gondolkozni a sáskák fogyasztásáról.

Ezek az eléggé különböző és nem igazán hétköznapi empirikus eredmények sok más, az évtizedek alatt felhalmozódott tapasztalattal együtt arra a következtésre vezetnek bennünket, hogy teljesen hétköznapi, szervezeti helyzetekre is egy kis leleménnyel kialakíthatók olyan körülmények, amikor a befolyásolás célpontját olyan helyzetbe hozzuk, hogy az attitűdváltozás irányába mutató viselkedést tanúsítson anélkül, hogy könnyen magyarázható külső okra vezethetné vissza. Mivel a folyamat nem tudatosan megy végbe, az így kiváltott változás a tapasztalatok szerint tartós tud lenni. Ha már bekövetkezett, akkor az illető hajlamos lesz tovább gyűjteni az új vélekedését alátámasztó információt, s így ez az attitűd képes megszilárdulni.

A fentiekben azt vizsgáltuk, hogy milyen befolyásoló hatása van, ha nem adunk jutalmat azért, mert valaki az attitűdjével, felfogásával, meggyőződésével ellentétes dolgot tesz meg egy adott szituációban. Ennek a fordítottja, ha viszont jutalmat adunk olyasmiért, amit az illető magától is szívesen, kedvvel végez. Ezzel éppen ellentétes hatást érhetünk el, az illetőnek elmegy a kedve attól, amit addig szívesen csinált. Másként fogalmazva, a belső motivációval végzett tevékenység külső motiválása megöli a belső motivációt. Erre szép példa volt egy óvodásokkal végzett kísérlet. Magic pencil nevű, újdonságnak számító színes filctollakat adtak a gyerekeknek, hogy rajzolgassanak velük. Erre húsz percük volt. Az egyik csoportnak azt mondták, hogy ha szépen fognak rajzolni, akkor jutalmat kapnak. A másik csoportnak nem mondtak semmit, de a végén váratlanul megjutalmazták őket. A harmadik csoportnak nem mondtak semmit, és nem is kaptak jutalmat a végén. Egy hét múlva újra eljöttek a kutatók és kitették a filctollakat, szabadon lehetett velük játszani. Azt figyelték, hogy az előző heti három csoport tagjai milyen arányban töltik ki a húsz perc játékidőt, vagy

hagyják abba hamarabb. Egyedül azok a gyerekek „unták meg” viszonylag hamar a filctollakkal rajzolást, akik előre jutalomra számítottak. Ők eleve úgy élték át, hogy nem azért rajzolnak, mert ők olyanok, szeretik ezt csinálni, hanem pusztán a jutalomért. Így amikor maguktól tehették, nem igazán érdekelte őket. Fontos ezért odafigyelnünk arra, hogy ha kollégák szívesen vesznek részt egy tevékenységben, például örömmel tagjai egy kockázatelemző csapatnak, akkor lehetőleg ne ígérjünk nekik ezért jutalmat. Utólag persze érdemes lehet meglepni őket, de előre semmiképpen se ígérjük be, annak bumeránghatása lesz.

A népi bölcsesség szerint jobban megbecsüljük, többre értékeljük azt, amiért erőfeszítést kellett tennünk. A szociálpszichológia gyakran megcáfolja a „józan észen” alapuló népi bölcsességeket, de ezt történetesen megerősítette. Egy klasszikus kísérletben a lelki erőfeszítést manipulálták azért, hogy részt vehessenek utána egy vitában. Az erőfeszítés abban állt, hogy obszcén szavakat kellett hangosan felolvasni egy ellenkező nemű kísérletvezető előtt. A kontrollcsoport semleges feladatot kapott. Ezt követően az állatok szexuális életéről folyt egy igen unalmas, szaktudományos vita. Akiknek nem kellett lelkierőt megterhelő feladatot végezni, az unalmasnak találta a beszélgetést. Akik viszont átélték a lelki erőfeszítést, sokkal érdekfeszítőbbnek találták. Ha tehát azt szeretnénk, hogy a kollégák lelkesen, érdeklődéssel vegyenek részt egy feladatban, érdemes előtte egy erőfeszítést igénylő feladatot feltételül szabni. Természetesen nem szükséges zavarba hozni őket, elég, ha például egy feladatlapot kell megoldaniuk a csapatba bekerülés érdekében.

Arisztotelész óta közhely, hogy ha valamiből kevés van, azt értékesnek tartjuk. Egy klasszikus kutatás során különböző kész süteményeket kóstoltak és értékeltek a résztvevők. Úgy rendezték, hogy némelyik tálban tíz süti legyen, más tálakban csupán két szem. Azt variálták, hogy mikor melyik sütifajtából van kevés. Kiderült, hogy az értékelésnél az volt a döntő tényező, hogy a tálban az illető sütiből kettő volt vagy tíz. Még ennél is nagyobb különbséget eredményezett az, amikor a kóstolás megkezdése előtt egy teli tálból kivett egy adagot a kísérletvezető azzal, hogy a másik helységben a várakozásnál jobban fogyott az adott süti, ki kell pótolnia. Ha tehát bármit úgy tudunk beállítani, hogy kevés van belőle, akkor azt önkéntelenül is vonzóbbnak, értékesebbnek, jobb minőségűnek stb. fogják látni. Például egy adott feladatot úgy állítunk be, hogy arra csak nagyon korlátozott számban lehet jelentkezni vagy bekerülni.

Egyik fontos érzelem, amikor bánjuk, hogy valamit megtettünk, és nem lehet meg nem történtté tenni. Ez kapcsolódik a kontrolligényünkhöz is, hiszen a tettünkkel elveszítettük a kontrollt a kimenetel fölött. Ezt az érzelmet jól ki lehet aknázni a befolyásolásra, ha az elképzelés hatásával kombináljuk. Ha sikerül elérnünk, hogy a másik elképzelje, hogy fogja bánni, hogy nem tette meg, amit kértünk tőle, az jelentős hatást tud gyakorolni abba az irányba, hogy végül engedjen a kérésünknek. Ha például elképzeljük, hogy mennyire bánnánk, ha összetörne az autónk úgy, hogy nincs biztosításunk, akkor erős hajlandóságot érzünk arra, hogy engedjünk a biztosítási ügynöknek, és megkössük a biztosítást. Az integritást sértő magatartás esetén kimondottan hatékony lehet, ha elérjük, hogy az illető, amikor dilemmában van, elképzelje, mennyire fogja sajnálni, ha megteszi, és kiderül, hogy nem lehet visszacsinálni.

A hirtelen érzelemváltozások átmenetileg elbizonytalanítanak bennünket, és ez sérülékennyé tesz a befolyásolás iránt. Ha ránk ijesztenek, majd kiderül, hogy csupán vaklárma volt, akkor ezt követően könnyebben engedünk egy kérésnek. Például azt mondták a résztvevőknek, hogy súlyos parkolási bírságot kaptak, majd kisvártatva kiderült, hogy tévedés

történt. Az így „előkészített” résztvevők nagyobb hajlandóságot mutattak, hogy kitöltsenek egy hosszú és fáradalmas kérdőívet, mint azok, akik nem voltak kitéve ilyen érzelmi hullámvasútnak. Működik fordított érzelemváltással is. Akik úgy tudták, hogy pénzt találtak, majd hirtelen előkerült a jogos tulajdonos, akinek vissza kellett adni, ugyancsak nagyobb hajlandóságot mutattak eredetileg kellemetlennek talált kérés teljesítésére. Itt az a hatásmechanizmus a feltevések szerint, hogy az adott érzelem hatására kialakul bennünk egy cselekvési terv, ami hirtelen okafogyottá válik, de még nem állunk készen egy másik tervvel. Ez a bizonytalanság az, ami védtelenné tesz bennünket ilyenkor a befolyásolással szemben.

Amikor a cél az ellenállás leküzdése

A befolyásolás eddig bemutatott taktikái és stratégiái többé vagy kevésbé burkoltan egyszerre tartalmaztak két stratégiai megközelítést, amelyeket nevezhetünk alfa- és ómegastratégiáknak. A befolyásolás alfastratégiái arra törekszenek, hogy az elfogadtatni kívánt vélemény, viselkedés, alternatíva vonzó tulajdonságait erősítsék a célszemélyben. Ugyanakkor mindig kell azzal is számolni, hogy a célszemély különböző okokból és különböző módokon ellenáll a befolyásolási törekvésünknek. Az ilyen ellenállás leküzdésére szolgálnak a befolyásolás ómegastratégiái. Az elnevezés az elektromos ellenállás analógiájából származik. Tehát a befolyásolás ómegastratégiái arra törekszenek, hogy csökkentsék az elfogadtatni kívánt gondolat, vélekedés, viselkedés, alternatíva negatív tulajdonságait, azaz az elfogadásával szembeni ellenállást.

Ennek az „alfa és ómega” kettősségnek megvan az idegrendszeri alapja is, agyunk jutalmazó rendszere is ilyen kettős felépítésű. Külön neurokémiai rendszerek állnak kapcsolatban az előnyök, illetve a veszteségek iránti érzékenységgel. Az egyik az úgynevezett viselkedéses aktivációs rendszer (Behavioral Activation System; BAS). Ez a rendszer az agy törzsdúcait (basal ganglia) és a dopamin nevű neurotranszmitterre érzékeny receptorait foglalja magában. Ezek a struktúrák akkor mutatnak nagyobb aktivitást, amikor jutalom ér bennünket, vagy amikor elmarad a büntetés. Az a funkciójuk, hogy megszerezzék számunkra a jutalmakat a környezetünkből. A másik rendszer az úgynevezett viselkedéses gátló rendszer (Behavioral Inhibition System; BIS), amely az amygdala nevű magrendszert és a szerotonin nevű neurotranszmitterre érzékeny receptorokat fogalja magában. Ez a rendszer akkor válik aktívvá, amikor büntetés ér bennünket, vagy amikor elmarad a jutalom. Az a funkciója ennek a rendszernek, hogy felhívja a figyelmünket a környezetünkben lévő veszélyekre és az esetleg ránk váró költségekre, és lehetőleg meggátolja az olyan cselekedeteket a részünkről, amelyek ezeket előidézhetik.

Jellemez bennünket egy további kettősség, amely sok rokon vonást mutat a fentiekkel, tehát a befolyásolás alfa- és ómegastratégiáival és a BAS/BIS rendszerekkel. Ezt az a megfigyelés ragadja meg, hogy jellemez bennünket egyrészt egy úgynevezett promóciós vagy elősegítő orientáció és egy úgynevezett prevenciós vagy megelőző orientáció (Halvorson–Higgins 2013). Különbözünk abban, hogy mi a domináns irányultságunk, inkább promóciós vagy inkább prevenciós, és ez nagyban meghatározza a viselkedésünket, s így azt is, hogy milyen jellegű stratégiával lehet bennünket sikeresebben befolyásolni. Aki inkább promóciós irányultságú, az jobban odafigyel a jutalmakra és előnyökre, és arra törekszik, hogy ezeket maximalizálja. Aki inkább prevenciós irányultságú, az pedig a veszélyekre

és a potenciális büntetésekre érzékeny, és arra törekszik, hogy minimalizálja ezeket. A két irányultság abban is különbözik, hogy kudarc esetén milyen érzelmekkel reagál. A promóciós irányultságú ember az előnyök megszerzésének kudarca esetén csüggedtséget, szomorúságot él át. A prevenciós irányultságú ember a veszteségek vagy költségek elkerülésének kudarca esetén nyugtalanságot és haragot él át.

A következőkben azt a megközelítést helyezzük előtérbe, amely szerint a befolyásolás fókuszában az ellenállás áll, azon az alapon, hogy végeredményben akkor van szükség meggyőzésre, befolyásolásra, amikor az emberek ellenállásába ütközik célunk elérése. Ha nincs ellenállás, akkor az emberek automatikusan tűznek ki célokat, amelyeket automatikusan követnek. Igen gyakori azonban, hogy akár a kisebb változással szemben is gátló motivációs erők hatnak. Így tehát minden befolyásolás burkoltan az ilyen ellenállásra irányul, ezért a befolyásolás sikere érdekében lényeges, hogy megértsük az ellenállás különböző formáit.

Durván három alapvető formáját különböztethetjük meg az ellenállásnak:

- Reaktancia: pszichológiai ellenállás magával a befolyásolási kísérlettel szemben.
- Kétkedés: a befolyásolás, meggyőző kommunikáció tartalmával szembeni ellenállás.
- Inercia: általában a változással szembeni ellenállás.

Vegyük szemügyre az ellenállásnak ezeket a formáit, milyen pszichológiai mechanizmusok rejlenek mögöttük, és nézzük meg, miként lehet leküzdenünk őket. A reaktanciát úgy ragadhatjuk meg, mint a szabadságunk korlátozására irányuló törekvésekre adott negatív reakció (Brehm 1966). Metaforaként a tiltott gyümölccsel kapcsolatos érzéseket hozhatjuk fel. Tudjuk, hogy ha valamit tiltanak, akkor óhatatlanul felértékelődik a szemünkben. Ez a reaktancia hatása. Tehát averzív érzelem a reaktancia, s azt a motivációt eredményezi, hogy ellenálljunk a befolyásolási kísérletnek, és helyreállítsuk a fenyegetett szabadságunkat. A szabadság helyreállítása lehet tényleges vagy szimbolikus. Két tényezőt érdemes fontolóra vennünk a reaktancia keletkezésével kapcsolatban. Egyrészt erőteljes reaktanciára számíthatunk, ha a befolyásolási kísérlet otrombán nyílt, kényszerítő jellegű, nem kívánt vagy önkényes. Tipikusan ilyen, amikor a diáknak utasítást ad a tanár, s ha az megkérdezi, hogy miért, akkor a válasz az, hogy azért, mert azt mondtam. Ezt a tényezőt lehet tompítani mindazokkal a közvetett befolyásolási taktikákkal, amelyeket részletesen bemutattunk. A másik tényező azzal kapcsolatos, hogy milyen jellegű szabadságunkat fenyegeti a befolyásolási kísérlet. Erőteljesebb lesz a reaktancia, ha többfajta szabadságunkat éri a fenyegetés, és ha különösen fontos számunkra az adott szabadság.

A reaktanciát tehát maga a befolyásolási kísérlet váltja ki, s ebben az értelemben nincs rá hatással a befolyásolás tartalma. Nem kapcsolódik például a javasolt változáshoz. Az integritás tanácsadónak ezért figyelemmel kell lennie erre a jelenségre, és nem a változási javaslattal kapcsolatos még jobb érveléssel célszerű próbálkozni, hanem előbb a reaktancia pszichés állapotával érdemes inkább foglalkozni.

Az ellenállás ezzel szemben teljes mértékben a befolyásolási kísérlet tartalmára fókuszál. Például a javasolt változással kapcsolatos kételyeket fogalmaz meg, ambivalens hozzáállást testesít meg. Ennek nyilvánvalóan két oldala van: pozitív, amennyiben a segítségével megvédhetjük magunkat a hamis propagandától, negatív, amennyiben megnehezíti a jó szándékú befolyásolást. Aki egy szervezetben befolyásolni akarja annak működését, a benne

dolgozó emberek attitűdjét, viselkedését, munkavégzésük rutinját stb., annak az ellenállás mindkét változatára fel kell készülni.

A propagandának való ellenállás legnagyobb hatású kutatója William McGuire volt (McGuire 1964). Az általa kidolgozott modell ma már standardnak számít a befolyásolás és meggyőzés vizsgálatában. Ahhoz, hogy ellen tudjunk állni a propagandának, két dologra van szükség:

– motiváltak legyünk az ellenállásra,
– képesek legyünk az ellenállásra.

McGuire először az ellenállás képességét kezdte kutatni, de azt tapasztalta, hogy gyakran nem elegendő ellátni az embereket a vélekedéseiket alátámasztó érvekkel és indokokkal. Először motiválni kell őket, s ennek lényeges része, hogy elérjük, éljék át sebezhetőségüket, s csak ezután fognak odafigyelni az indokokra és érvekre. Erre két technikát dolgozott ki McGuire: előre figyelmeztetés a vélekedéseinket érő közelgő támadásra és „beoltás", a fertőző betegségek elleni oltás analógiájára. Ez utóbbi azt jelenti, hogy a várt támadás legyengített érveivel „beoltjuk" a célszemélyeket azt feltételezve, hogy ezekre a gyengébb érvekre sikeresen fognak ellenérveket gyártani, s így már „immunizálva", felkészülve éri őket a tényleges propagandatámadás.

McGuire kutatásai szerint az ellenállás elválasztható a befolyásolástól, amennyiben a befolyásolási kísérlet erőssége és az ellenállás erőssége egymástól függetlenül változhat. Továbbá az ellenállást nem tényleges, hanem potenciális válaszként fogta fel, azaz inkább abban a képességben rejlik, hogy információt sorakoztassunk fel egy támadás visszaverése során, mintsem ténylegesen cselekedjünk szembeszállva a támadással.

Az ellenállás harmadik típusa az inercia, amely egyszerűen a passzív ellenállás a változásnak, ragaszkodás a status quo-hoz. Nehéz vele mit kezdeni, mert nincs igazán köze a javasolt változáshoz, általában a változással szembeni ellenállást jelenti. Az inercián alapuló ellenállás a múltra fókuszál, nem a jövőre. Célja, hogy elkerülje az esetleges rombolást, elkerülje, hogy energiát kelljen fordítani a változással kapcsolatos szempontok, érvek, új gondolatok megfontolására, vagy új akciók kezdeményezésére. Nem a befolyásolóra reagál, és nem fordít figyelmet a javasolt változás konkrétumaira. Ebből következik, hogy a befolyásolás finomítása vagy a javaslat módosítása csekély hatással bír az ellenállásnak erre a formájára.

Gyakori közös jellemzője az ilyen helyzeteknek, hogy a befolyásolónak és a befolyás célpontjának eltérő azonnali céljaik és érdekeik vannak. A szervezeti környezetben minden frusztráló sajátossága ellenére ez az ellenállástípus nagyon informatív lehet. Az ellenállás gyakran vezet alaposabban megfontolt változásokhoz azáltal, hogy a változtatás vágya és az ellenállás olyan kölcsönhatást hoz létre, ami termékeny lehet a változás hosszú távú sikere szempontjából.

Egy másik jellegzetessége az inercián alapuló ellenállásnak, hogy nincs benne motiváció a befolyásolási kísérlet aktív erőfeszítést igénylő végiggondolására. Jobbára csípőből utasítják el a próbálkozást, pusztán azért, mert változással jár. Ez azután látszólagos paradoxont is előidézhet, ahol is a befolyásolás célpontja általában egyetért a befolyásolási kísérlet premisszáival és a javaslataival (például, hogy a változásnak pozitív következményei volnának, a változást könnyű megvalósítani, sok előnnyel jár stb.), de mégsem tanúsít

érdeklődést a változás véghezvitele iránt. Könnyű belátni, hogy a befolyásoló embert ez miért frusztrálja. Látszólag minden javaslatát elfogadják, de a végkövetkeztetést nem.

Az inerciából eredő ellenállást erőteljes személyes demonstrációval lehet leküzdeni. Ennek egy kiváló formája az ugródeszka-történet, amit majd a sztoritellinggel kapcsolatban tárgyalunk részletesen.

Az alábbiakban áttekintünk olyan stratégiákat, taktikákat, amelyek az ellenállás három típusával segítenek a befolyásolónak megküzdeni.

A reaktanciával szemben az egyik stratégia az lehet, hogy első lépésként minimalizáljuk a kérést, így minimalizáljuk a reaktanciát is. Erre lehet példa a fentebb ismertetett „Láb az ajtóban" technika, amikor az első kérés még olyan csekély, hogy alig vált ki reaktanciát, s ehhez az engedéshez képest azután a második, nagyobb kérés is jóval enyhébb reaktanciára vezet, mintha akkor történt volna, ha nincs az első, kicsi, ráhangoló kérés. Hasonló megfontolással csökkenti a reaktanciát az a taktika, amit ugyancsak taglaltunk fentebb, s ami eleve minimalizálja a kérést. Arra a taktikára gondolok, amikor az Amerikai Rákellenes Társaság szórólapjára rákerült az „Even a penny will help" klauzula. Ezeknek a mechanizmusoknak egy szellemes alkalmazásával találkozunk Robert Greene (Greene 2002) könyvében, aki egy fogyókúrázási gyakorlatokról szóló könyvet írt. Ahelyett, hogy érveléssel elkezdené meggyőzni az olvasót, hogy fogyókúrázzon és figyeljen oda az egészséges táplálkozásra és életmódra, a következővel nyitja a könyvét: „Gratulálok! Akár felismerte, akár nem, pusztán azzal, hogy kezébe vette ezt a könyvet, megtette az első lépést a felé, ami reményeim szerint számos lépés lesz abban az irányban, hogy visszanyerje fizikai egészségét, jóllétét és boldogságát."

A reaktancia, mint láttuk, interperszonális jellegű ellenállás. Úgy fogalmazhatnánk meg a lényegét, hogy „Nem akarom, hogy rám kényszerítsenek valamit, különösen nem te!" Éppen ezért a befolyásoás eltávolítása, személytelenítése segíthet elejét venni a reaktanciának. Ennek egyik hagyományos trükkje, hogy úgy rendezzük el a szituációt, hogy az, akit befolyásolni akarunk, látszólag véletlenül kihallgassa a mondandónkat, amit másnak adunk elő. Így azzal, hogy látszólag nem neki van címezve az üzenet, eleve nem váltja ki a reaktanciát.

Fölfogható személytelenítési taktikaként is a tiltottgyümölcs-effektus alkalmazása. Ez a dafke reakció taktikai kiaknázása. Megtiltom azt, amit szeretném, hogy megtegyenek. Egy szemléletes példa a bírósági tárgyalóteremből. A bíró úgy rendelkezett, hogy a negatív bizonyíték elfogadhatatlan a tárgyaláson. Amikor a bíró ezen túl utasította is az esküdteket, hogy ne vegyék figyelembe az ilyen információt a vádlottal szemben, akkor ezzel éppen ellenkező hatást ért el, az esküdtek figyelembe vették a negatív bizonyítékot. Amikor a bíró csupán elfogadhatatlannak nevezte a negatív bizonyítékot, de nem utasította az esküdteket, hogy hagyják figyelmen kívül, akkor nem használták fel a verdikt meghozatalakor. Tehát a konkrét utasítás arra, hogy az esküdtek hagyják figyelmen kívül az ilyen bizonyítékot, paradox módon éppen az ellenkezőjét váltotta ki, s ez elkerülhetővé vált azzal, hogy a bíró személytelenítette azt, hogy csupán a szabályt deklarálta.

Hasonló jelenség az, amit a pszichoterápiában paradox utasításnak neveznek, vagy másként, amikor a terapeuta „felírja a tünetet". Szemléletes példával szolgált erre a kiváló pszichiáter és hipnózisszakember, Milton Erickson (leírja: Haley 1963). Erickson gyakran tartott demonstrációval egybekötött előadásokat a hipnózisról. Az ilyen előadások velejárója, hogy kihív a hallgatóságból néhány embert, és demonstrálja rajtuk, miként lehet a transz-

állapotot kiváltani. Az ilyen alkalmakkor tipikus, hogy a hallgatóságban van néhány ember, akiből ez reaktanciát vált ki, és váltig állítják, őrájuk nem képes a hipnotizőr kiterjeszteni az akaratát, őket nem lehet transzállapotba juttatni. Egy ilyen előadáson jelentkezett egy fiatalember ezzel az állítással. Erickson kihívta maga mellé az előadói pulpitusra, és leültette egy székre. Egy ideig beszélt tovább, nem foglalkozott a fiatalemberrel. Majd egyszer csak felé fordult, és elkezdte szuggerálni: „Maga most nagyon éber. Maga egyre éberebbé és éberebbé válik…" A fiatalember pillanatok alatt transzállapotba került. A reaktancia jelensége jól megragadható ebben az esetben. A fiatalember nyilvánvalóan és deklaráltan azzal a szándékkal ment ki, hogy ellent fog állni Erickson befolyásának. Értelemszerűen arra számított a szituációból, hogy a hipnotikus utasítás arra fog irányulni, hogy veszítse el éber öntudatát, és „felszívta magát", hogy minden lelki erejével ellenáll ennek a hatásnak. Amikor Erickson viszont éppen erre utasította, akkor dilemmába került. Minek álljon ellen? Annak, amire kimondatlanul felkészült, vagy annak a nyilvános és explicit utasításnak, amit Ericksontól hall? Mivel a reaktancia társas interakciós ellenállás, ebben a nyilvános társas helyzetben az explicit utasítás győzött, annak állt ellen, ami automatikusan azt jelentette, hogy az ellenkezőjét tette, és transzállapotba került. Nagyon erős és nagyon hatásos taktika ez, de etikailag kényes, csak kivételes esetben ajánlott élni vele.

Már utaltunk rá, hogy a sztoritellinggel részletesen fogunk foglalkozni. Ez az eszköz itt, a reaktanciát személytelenítéssel leküzdeni törekvő stratégiák között kiválóan alkalmazható. Már Jézus is nagy erudícióval és hatékonysággal alkalmazta a paraboláin keresztül. A sztorinak van egy főszereplője, aki megtesz mindenféle dolgokat, illetve mindenféle dolgok történnek vele. Van egy fonala, események időbeli sorrendben elrendezése, és a jó sztoriban van feszültség, ami megoldásra vár. A jó sztori átviszi a hallgatót a történet világába, eléri, hogy a hallgató maga elé képzeli az eseményeket, felveszi a főszereplő nézőpontját, érzelmileg és az eszével reagál az eseményekre, megjósolja a kimenetelt. Mindezek két hatással járnak a hallgatóra. Először is jobban bevonódik az üzenetbe. Másodszor, mivel nem közvetlen kommunikációról van szó, nem életszerű nekiállni vitatkozni a sztori üzenetével, vagy ellenállni neki, akár implicit – többnyire az –, akár explicit az üzenet. Végeredményben tehát a sztori által sugalmazott üzenetet könnyebb reaktancia nélkül elfogadni, mint a direkt megfogalmazását. Itt a befolyásoló nincs közvetlenül, személyében jelen az interakcióban, visszavonul a sztori mögé.

A személytelenítés céljára felhasználható az a landscaping taktika is, amit „definiálás és címkézés" néven tárgyaltunk fentebb. A befolyásoló szerepét címkézzük most át. Az eladó átdefiniálja magát konzultánsnak, tanácsadónak vagy együttműködő partnernek. Máris jóval áttételesebb a befolyás, lecsökken a reaktancia. A kilencvenes években például számos jelentős brókerház „ingyenes" pénzügyi tervezési elemzéseket kínált a klienseinek. Ezekből az elemzésekből jobbára olyan tanács állott elő, hogy érdemes diverzifikálni a befektetéseket különböző befektetési alapok között. Ez csak egy befektetési szakértői tanács volt grátisz a kedves kliens számára. Valójában azok az alapok, amelyek bekerültek a portfólióba, zsíros jutalékot fizettek ezért a brókerházaknak. Nyilván sokkal kevésbé lettek volna sikeresek, ha sima vigécként próbálják rávenni a cégeket, hogy fektessenek az adott alapba.

Ennek az átcímkézésnek több előnye is van. A szokásos eladó–vevő viszony bizonyos értelemben szembenállást rejt magában, hiszen az eladónak az érdeke minél magasabb árat elérni, a vevő érdeke minél alacsonyabbra szorítani az árat. A kapcsolatnak ezt a vetélkedő jellegét alakítja át gyökeresen az átcímkézés. A kölcsönös és közös célokat állítja fókuszba,

ami az együttműködő közösségek jellemzője, és nem az egymással vetélkedő feleké. A másik előny, hogy kitágítja a kapcsolat időhorizontját. Az ilyen kapcsolatban nem egyszeri üzletről van szó, hanem hosszú távú partneri viszonyról.

A reaktanciát különösen egyszerűen és közvetlenül váltja ki az egyszerű tagadószó, a „nem". Ezért a recept ez ellen a reaktancia ellen is igen egyszerű: mondjunk mindig „igen"-t. Félreértés ne essék, ez nem azt jelenti, hogy értsünk mindig egyet. Ez egy stilisztikai fogás, de rendkívül hatásos. Ha igent mondunk, akkor szubjektíve a másik számára nyitva hagyjuk a lehetőségek széles körét, s így nem érzi magát korlátozva szabadságában. A már emlegetett pszichiáter, Milton Erickson a klinikai hipnózis kommunikációs technikáinak is úttörője volt. Az ő felfogása az volt, hogy a hipnoterapeuta figyeljen a páciens nézőpontjára, aggályaira és várakozásaira, tegye ezeket magáévá, és kövesse őket mint az interakció kiinduló feltevéseit, mielőtt bármilyen befolyásoló lépésre szánná el magát. A tipikus megoldások, amelyek azonnal reaktanciát váltanak ki, a „Nem, inkább…", vagy akár az „Igen, de.." Ehelyett fogalmazzunk úgy, amikor más véleményt akarunk elővezetni, hogy „Igen, és …" Például amikor egy ügyfél azt kérdezi az ingatlanügynöktől, hogy érdemes volna-e megvásárolni ezt az olcsó telket, az okos ingatlanügynök úgy fogalmaz, hogy „Igen, amennyiben jól viseli a szúnyogokat, és van türelme éveket várni, amíg az értéke érezhetően emelkedik."

Ugyanez érvényes a cselekedetekre vonatkozó tanácsokra. Sokkal kisebb reaktanciát vált ki, és ennek megfelelően sokkal hatékonyabb befolyásolási technika, ha azt javasoljuk, hogy a másik mit tegyen, ahelyett, hogy tiltanánk, vagy azt mondanánk, hogy mit ne tegyen. Ennek a felfogásnak egy gyönyörű példáját kínálja egy képzőművészeti múzeum. Egy törékeny műtárgyhoz az alábbi figyelmeztető szöveget illesztették: „Kérjük, hogy a szemével érintse meg a tárgyat." Nem ennyire szellemes, de a kulturális különbségeket is jó érzékelteti a Micimackó „Tilos az á…" táblája. Az eredeti angol tábla nem azt mondja, hogy tilos, ami azonnal reaktanciát vált ki minden jó érzésű emberből, hanem azt, hogy „Trespassers will be prosecuted!" Azaz egy személytelen következményről informál, lehetővé téve, hogy a befolyás célpontja maga, szabadon mérlegelje, hogy akarja-e vállalni ezeket a következményeket, vagy sem.

Az eddigi ómegastratégiák arra törekedtek, hogy eleve elkerüljék a reaktancia felbukkanását, illetve a befolyásoló személyére adott reaktanciareakciót. De ha már kialakult az a helyzet, hogy működésbe lépett a reaktancia, és ellenállással reagál rá a másik, akkor is vannak eszközök a helyzet kezelésére. Az egyik leghatékonyabb megoldás egyúttal a legegyszerűbb is: egyszerűen nyíltan ismerjük el a tényt, hogy az illető ellenállást fog átélni. Az egyik terepkísérletben egy diák arra kérte az egyetemi postafiók felé haladó járókelőket, hogy adjanak föl a számára egy levelet. Azzal a sztorival környékezte meg a járókelőket, hogy már késésben van az óráról, és a levelet még ma postára kell adnia. Amikor a sztori után azt kérte a járókelőktől, hogy „feladná ezt a levelet számomra?", 71 százalékuk beleegyezett. Amikor úgy kérte, hogy „lehet, hogy nehezére esik, de megtenné, hogy föladja ezt a levelet nekem?", akkor a megszólított 23 emberből mindenki beleegyezett. Egy hasonló vizsgálatban aprópénzt kértek egy parkolóautomatánál. Az egyszerű kérés hatására 58 százalék segített, amikor előzőleg elismerte a kérő, hogy a másik esetleg nem szívesen teszi, akkor az arány 91 százalékra ugrott.

Ebben a taktikában az a különleges, hogy nem változtat semmit a kérésen, nincsenek ravasz trükkök, pusztán a kérés esetleges tolakodó voltának explicit elismerése jön be a kép-

be. S ez elegendő, hogy hatástalanítsa a pszichológiai reaktanciát. Ehhez persze hozzájárul még egy-két tényező, például az, hogy ezzel az elismeréssel a befolyásoló empátiát mutat a másik iránt, s ez akár úgy is érthető, hogy a reciprocitás normáját mozgósítja. Te empátiát mutattál az én érzéseim iránt, akkor ezt azzal tudom viszonozni, hogy teljesítem a kérésedet.

Az ellenállás egy sajátos formája a nem kívánt gondolatok. Amikor valaki azzal küzd, hogy ne gondoljon valamire, akkor az paradox módon annál erősebben irányítja a gondolatait. Egy klasszikus indiai anekdota megkapóan világítja meg a dolog lényegét. A szultán nagyvezírje halálos szerelembe esik a szultán egyik magas státuszban álló feleségével. Hiába próbál küzdeni ellene, nem megy, és már annyira van, hogy okkal tart tőle, hogy az élete fog rámenni erre a szenvedélyre. Ekkor, már minden mindegy alapon, odaáll a szultán elé, és megvallja neki bűnös szenvedélyét, vállalva, hogy ezért a szokások szerint halállal lakol. Meglepetésére azonban a szultán azt mondja neki, hogy tiéd lehet a hölgy, egy feltétellel. Ha azt teljesíted, megkegyelmezek. És mi lenne a feltétel, kérdi reménykedve a nagyvezír. A feltétel az, hogy amikor együtt vagytok, nem gondolsz a fehér elefántra. Az eredményt gondolom nem nehéz kitalálni. Nos, az ilyen esetekre az lehet megoldás, hogy nem próbálunk ellenállni a nem kívánt gondolatnak, hanem rászánunk némi időt, és tudatosan csak arra a nem kívánt gondolatra összpontosítunk. Ez is egy paradox megoldás, amikor a pszichiáter „felírja" a tünetet, és ezzel paradox helyzetbe hozza a pácienst. Ha muszáj neki arra gondolni, amit elkerülni szeretne, akkor a reaktancia ellenkező irányban kezd hatni, és kioltja a kényszert.

Már láttuk, hogy miként aknázható ki a befolyásolás céljára, ha választási alternatívákat manipulálunk. Ez a technika a reaktancia kioltására is jól használható. Mivel a reaktancia abból fakad, hogy az illető úgy érzi, szabadságában korlátozzák, ha a választási lehetőségek felkínálásával megadjuk a választás lehetőségét, vagy akár csak annak illúzióját, már ki tudjuk fogni a szelet a reaktancia vitorlájából. Voltaképpen ebben rejlik a titka annak a taktikának, amiről a bináris alternatívák kapcsán szó volt. A két eset lehetséges keretezéséről van szó. Mert azáltal, hogy a szituációt úgy írjuk le, hogy két eset lehetséges, rád van bízva, hogy melyiket választod, egyszerre elégítjük ki az igényt, hogy valamit visszautasítson, és valamit elfogadjon. Valószínűleg részben ez a titka, hogy miért olyan hatásos ez a taktika.

Ennek a pszichológiának egyik jól ismert alkalmazása a jó zsaru/rossz zsaru taktika. Egy kihallgatáskor mindenki ambivalens, még a bűnös is, hogy együttműködjön és megszerezze a kihallgatók jóindulatát, de közben visszatartsa a védelme érdekében az információt. A sokszor sikeresnek bizonyult stratégia ilyenkor, ha szétválasztjuk az ambivalenciát, és a jó zsaru meglovagolja a vágyat az együttműködésre, a rossz zsaru pedig az információvisszatartás igényét elégíti ki.

Ez a választásra építő taktika előállítja az alternatívák közötti választás kettős kötését. Ez a kettős kötés köznyelvi kifejezéssel csiki-csuki abban az értelemben, hogy bármelyik alternatívát választja a másik fél – természetesen „szabadon" –, mindenképpen ugyanabba az irányba mozdul. Szülők számára ismerős lesz a kis kegyes manipulációs trükk az öltözködéstől vonakodó gyerekkel: „Mit szeretnél, először a nadrágot vegyük föl, vagy inkább előbb az inget?" Klasszikus példa erre komoly befolyásolási helyzetből amikor a vállalatvezetést képviselő tárgyaló komolyan felteszi a kérdést, „Melyik a fontosabb ügy az önök számára, a fizetés, vagy a munkahely biztonsága?" Bármi is a válasz, a sztrájk helyett a tárgyalások folytatódása a következmény. A kettős kötés stratégiája akkor működik a legjobban, amikor

a választási alternatívák jól elkülönülnek és értelmük van, mert a választás fölött érzett kontroll helyreállítja a döntési szabadság érzését, ami lecsökkenti a reaktanciát.

Ez a taktika azért is igen hatásos, mert összekapcsolódik az elköteleződés normájával, aminek erejével korábban már megismerkedtünk. Ha egyszer a befolyásolt fél a két különböző, de valójában egy irányba mutató alternatíva közül választ, akkor egyúttal el is kötelezte magát az adott alternatíva mellett. Ráadásul, ha már választott alternatívát, és ezzel elköteleződött mellette, olyan beállítódás veszi át a hatalmat, ami a már választott alternatíva melletti információ javára szelektív módon torzítani fog.

Egy elég durvának tűnő, mégis olykor működőképes taktika az, amit a francia kifejezéssel fait accompli-nak szokás hívni, magyarul a kész helyzet elé állítás. Ha hitelesen tudjuk úgy beállítani a helyzetet, hogy minden alkudozás reménytelen, akkor elérhetjük, hogy a másik elfogadja a helyzetet. Vallatók előszeretettel alkalmazzák. Nyugodt, szenvtelen, komoly tónusban közlik az illetővel, hogy voltaképpen mindegy, hogy mit vall, mert más tanúvallomások és a helyszínen rögzített bizonyítékok alapján így is, úgy is hosszabb börtönbüntetésnek néz elébe, úgyhogy akár őszintén el is mondhatja a saját változatát a történtekről. A lényeg tehát, hogy azt a látszatot keltsük és azt az érzést váltsuk ki a másikból, hogy minden ellenállás hiábavaló. A hatása elsősorban a nem verbális viselkedésen, a nyugodt, magabiztos hanghordozáson és hasonlókon alapul.

A kétkedésből fakadó ellenállást elsősorban a tartalmi kérdések körüli megoldások jellemzik, és ezekkel az a probléma, hogy az esetek többségében nem igazán hatékonyak, más esetekben pedig etikai fenntartások vetődnek fel. Viszonylag kevés olyan stratégiát ismerünk, amelyek hatékonyak és etikusak is. Ezeket tekintjük át az alábbiakban.

Ha sikerül azonosítanunk az ellenállás forrását, akkor megtehetjük, hogy garanciát vállalunk azért, hogy nem lesz belőle probléma. A leghíresebb példával erre Sam Walton, a Wal-Mart áruházlánc alapítója szolgált. Nagy újítása az volt, hogy a vásárlóknak garantálta, hogy visszavesz bármilyen árucikket habozás és számla nélkül. Intuíciója azt súgta, hogy csekély százalékban fognak visszahozni árukat ahhoz képest, hogy e miatt a garancia miatt mennyien fogják a Wal-Martot választani. Igaza lett.

Egy feladat esedékességének ideje nagyban befolyásolja az elfogadás hajlandóságát. A közeli időpont egy sor aggodalmat gerjeszt esetleges nehézségekkel kapcsolatban, míg a távolabbi időpont a feladat tartalmi aspektusaira irányítja a figyelmet, a konkrét esetleges problémák nem bukkannak fel. Az esedékesség idejének hatásáról érzékletes példával szolgál egy kutatás, amelyben különböző szerencsejátékok szerepeltek, és meg kellett ítélni, mi az elsődleges szempont: a nyerés valószínűsége, vagy a nyeremény nagysága. A közeli esedékesség hatása az volt, hogy döntően a nyerés valószínűsége számított, amikor azonban időben távolabbra került a játék, akkor megfordult a súlyozás, és a nyeremény nagysága számított inkább. Például a résztvevőket arra kérték, adjanak meg három indokot, amiért játszanák vagy nem játszanák a szerencsejátékot. Amikor arról volt szó, hogy azonnal esedékes a játék, akkor az esetek 83 százalékában a nyerés valószínűségét adták meg a nyeremény nagyságával szemben. Amikor a játékot egy jövőbeni időpontba helyezték, akkor csupán az esetek 8 százalékában volt nagyobb súlya a nyerés valószínűségének. Ha tehát úgy érezzük, hogy egy feladat elvállalásával kapcsolatban bizonytalanságai vannak a kollégának, érdemes a megkezdés idejét kitolni a jövőbe. Így nagyobb eséllyel vállalják el, ha pedig elvállalták, akkor életbe lép az elköteleződés normája, és amikor eljön az idő, el is fogják végezni a feladatot.

Egy alacsony költségű, mégis nagyon hatásos ómegastratégia, ha megváltoztatjuk az összehasonlítási alapot. Minden ítélet valamilyen összehasonlításon alapszik, s módunk van átvenni az ellenőrzést a fölött, hogy mit fog a másik összehasonlítási alapként használni. Voltaképpen ilyesmi működik a keretezéskor is, amikor inkább választjuk azt a hamburgerhúspogácsát, amelyik 75 százalékban sovány húst tartalmaz, mint azt, amelyik 25 százalékban kövéret. De szerepe van a kontraszthatásnak is, sőt az irreleváns kontextusnak is.

Erre a srófra működik a leárazás. Egy kutatásban például sokkal több süteményt sikerült eladni, amikor az ára 1$ volt, de leengedték 75 centre, mint amikor eleve 75 centért kínálták. Cialdini érzékletesen ábrázolja az összehasonlítási alap megváltoztatásának taktikáját egy szellemes fiktív levéllel, amelyet egy kollégista diáklány ír a szüleinek:

„Kedves Mama és Papa!

Mióta eljöttem a kollégiumba, nagyon elhanyagoltam a levélírást. Sajnálom, hogy olyan figyelmetlen voltam, és nem írtam előbb. Most bepótolom, és megírom nektek, hogy mi történt azóta, de mielőtt tovább olvasnátok, kérlek, üljetek le.

Na, szóval, most már egész jól vagyok. Jól gyógyul a koponyatörésem és az agyrázkódásom, ami akkor ért, amikor kiugrottam a hálóterem ablakából, amikor az kigyulladt, nem sokkal azután, hogy a kollégiumba érkeztem. Csak két hetet töltöttem kórházban, és most már egész jól látok, és azok a gonosz fejfájások is csak naponta egyszer jönnek rám. Szerencsére egy benzinkutas fiú látta a tüzet és hogy kiugrottam, és ő volt az, aki kihívta a tűzoltókat és a mentőket. Meglátogatott a kórházban is, és mivel a leégett hálóterem miatt nem volt hol aludnom, volt olyan kedves és felajánlotta, hogy nála lakhatok az albérletében. Tulajdonképpen egy alagsori szoba, de igazán nagyon aranyos. Nagyon klassz srác, és óriási a szerelem köztünk, el is határoztuk, hogy összeházasodunk. A pontos dátumot még nem tűztük ki, de még azelőtt akarjuk, hogy meglátszana rajtam, hogy terhes vagyok.

Igen, Mama és Papa, terhes vagyok. Tudom, mennyire várjátok már, hogy nagyszülők lehessetek, és örülni fogtok a babának, és ugyanazzal a szeretettel és odaadással és gyengédséggel bántok majd vele, mint velem bántatok, amikor kicsi voltam. Az összeházasodást azért kell még egy kicsit halogatni, mert a fiúmnak van egy kis fertőzése, ami miatt nem tudunk megfelelni a házasság előtti vérvizsgálatnak, én pedig gondatlan voltam és elkaptam tőle. Tudom, tárt karokkal fogadjátok majd a családban. Nagyon kedves fiú, és bár nem túlságosan iskolázott, igen törekvő.

Most, hogy már mindent tudtok, el kell mondanom nektek, hogy nem égett le a hálóterem, nem kaptam agyrázkódást és nem tört be a koponyám, nem voltam kórházban, nem vagyok terhes, sem eljegyezve, nincs fertőzésem, és nincs fiúm sem. Viszont kettest kaptam történelemből és egyest kémiából, s azt szeretném, ha ezeket a jegyeket a helyes perspektívában látnátok.

Szerető lányotok,
Sára”

Az inerciával azért nehéz megküzdeni, mert a másik fél egyszerűen nem motivált arra, hogy foglalkozzon a befolyásoló üzeneteivel, ezért az ómegastratégiák legfontosabb célja

ebben az esetben, hogy arra késztessük a célszemélyt, hogy foglalkozzon a befolyásolási kísérletünkkel.

Már találkoztunk a meghökkentés taktikájával. Ez a taktika tulajdonképpen éppen azzal éri el a hatását, hogy kizökkenti az embereket az inerciából. Emlékeztetésül, amikor a koldus „egy kis aprót" kért, akkor a járókelők 44 százaléka adott valamennyi pénzt, amikor 17 vagy 37 centet, akkor 75 százalékuk.

Már idéztük a pszichiáter Milton Ericksont, aki eredeti technikákat dolgozott ki arra, hogy leküzdje a páciensei ellenállását a hipnotikus transszal szemben. Olykor azáltal tudta leszerelni az ellenállást, hogy a hipnózishoz vezető folyamatba bevitt valamilyen összezavaró elemet. Úgy gondolta, hogy a zavar elfoglalja az ellenállást („Miért mondta ezt"), s ezáltal az ellenállás fókusza elkerül az indukcióról, a hipnózishoz vezető folyamatról. Ráadásul az összezavaró megnyilatkozás által keltett bizonytalanság arra készteti a pácienst, hogy még inkább elfogadja azt a struktúrát, amit a hipnotikus szuggesztió kínál. Az összezavaráshoz akár az is elegendő, ha nem az történik, amire a páciens számít. Emlékezhetünk a várakozások jelentőségére a befolyásolásban. Egyik demonstrációján például Erickson kihívta maga mellé azt a hallgatót, aki vállalkozott, hogy médium lesz. Leültette egy székre, majd folytatta az előadást, nem foglalkozott az illetővel, mintha az ott sem lenne. Az illető pedig magától, szuggesztió nélkül eljutott a transzállapotba.

Davis és Knowles (Davis–Knowles 1999) szisztematikus kísérletekben alkalmazta ezt az elgondolást: ha bevezetünk egy furcsa elemet a kérésbe, amit azután a kérés átkeretezése követ, akkor egyrészt leromboljuk az inerciát, másrészt elérjük, hogy a kérés új felfogása hatásosabb lesz. Házaló kereskedelmi ügynökök voltak a partnereik, akik jótékonysági célból nyolc üdvözlőkártyát árultak. A szabványos forgatókönyv szerint beszéltek egy kicsit a jótékonyági célról, majd megmutatták a kártyákat mondván, hogy „Ezek az üdvözlőkártyák három dollárba kerülnek. Szeretne vásárolni néhányat?" A három különböző vizsgálatban a háztartások 35, 25 illetve 30 százalékában vásároltak üdvözlőkártyát. Ezt a forgatókönyvet úgy módosították, hogy legyen benne egy inerciát megtörő elem („Ezek a kártyák 300 pennybe kerülnek"), majd átkeretezték jótékonysági tranzakcióból előnyös üzleti tranzakcióvá („Nagyon megéri"). Ezzel a forgatókönyvvel az eladott kártyák száma háztartásonként 65, 70 illetve 65 százalékra növekedett. Más összehasonlítható változatokból kiderült, hogy önmagában az átkeretezés („Három dollárba kerülnek, nagyon megéri") nem volt hatással (35, illetve 30 százalék), és önmagában az inercia megtörése is hatástalan volt (35%). Fontos, hogy abban a változatban, ahol az hangzott el, hogy „Nagyon megéri 300 pennyért", nem volt hatás (25%). Ebben az utóbbi változatban ugyanaz az információ hangzik el, de más a sorrend. Világos, hogy először az inerciát megtörő információnak kell következni. Ezekkel a technikákkal tehát ki lehet zökkenteni a célszemélyt a figyelmetlen, gondolkodás nélküli hozzáállásából.

Az inercia olykor abból fakad, hogy az illető fél a választástól, az ismeretlentől, a változástól, esetleg nem bízik eléggé magában. Ilyen esetekben azzal lehet az inerciát legyőzni, ha megnöveljük az illető önbizalmát. Ha hozzásegítjük az embereket a sikerélményhez, vagy lehetőséget kínálunk számukra, hogy olyasmiről gondolkozzanak, amiben hisznek, akkor oldani tudjuk az ellenállásukat. Például végeztek három vizsgálatot, amelyekben lehetőséget adtak a résztvevőknek, hogy megerősítsék személyes értékeiket, például azt a feladatot kapták, hogy írjanak le három esetet, amikor becsületesek voltak. Ezek a résztvevők ki-

sebb ellenállást mutattak az attitűdjükkel ellentétes meggyőző üzenetekkel szemben. Ám lényeges, hogy az önbizalomerősítő téma ne kapcsolódjon a meggyőző üzenet témájához.

E mögött a taktika mögött valószínűleg több pszichológiai mechanizmus is meghúzódik. Ha megnövekszik az önbecsülésünk, akkor kevésbé aggódunk, immunisnak érezzük magunkat a fenyegetésekkel szemben. Az önmegerősítés a kompetenciánkba vetett bizalmunkat is növeli, s így kevésbé érezzük fontosnak, hogy megvédjük magunkat, így azután nyitottabbak lehetünk a különböző alternatívákra.

Sztoritelling mint a közvetett befolyásolás eszköze

Az emberi gondolkodás egyik, ha nem a legalapvetőbb formája narratív szerkezetet mutat. Voltaképpen gyakran már egy mondat is egy sztori: „János elvitte egy körre Rózát vadonatúj Mustangján." Azonban az élmények számunkra események soraként jelennek meg, ezeket pedig az emlékezetünkben úgy szervezzük meg, hogy egy narratívum állítható elő belőlük. Ez a szerveződés jellemzi az emlékezet egyik alapvető agyi struktúráját, az epizodikus emlékezetet. Láttuk, hogy például az esküdtek mennyire támaszkodnak arra, hogy miként tudnak egy koherens történetet előállítani abból, amit tudnak. A világban velünk és másokkal történő eseményeknek azáltal adunk értelmet, hogy egy koherens történetet építünk föl a számunkra adott ismeretekből. A sztoriknak ez az alapvető jelentősége adja meg erejüket a befolyásolás számára.

Láttuk, hogy a kommunikátor szavahihetősége, hitelessége mennyire fontos a befolyásolás szempontjából, s ezt a hatást nagyban érinti, hogy személyében mennyire ítéljük érdekeltnek, elfogultnak a befolyás célját illetően. Amikor úgy tudjuk valakiről, hogy valójában az érdekeivel szemben áll az, amiről meg akar győzni bennünket, akkor sokkal inkább elfogadjuk, mint ha úgy tudjuk, hogy személyes érdek fűzi az üzenet tartalmához. Vagy amikor úgy tudjuk, hogy csak véletlenül kihallgattuk, amit mond, akkor nagyobb hitelt adunk neki, mint ha közvetlenül hozzánk intézi a meggyőző kommunikációt. A sztorinak az a sajátossága, hogy alapértelmezésben mint egy objektív, megtörtént esemény hangzik el, a kommunikátor csupán beszámol arról, ami megesett. Így a történet tanulsága, amit gyakran meg sem fogalmaz az elbeszélő, látszólag tőle függetlenül közvetíti azt a következtetést, amire a befolyásolás irányul. Ez az egyik titka annak, hogy miért olyan hatékony eszköz a sztori mások befolyásolásában.

Az epizodikus memóriában az események úgy őrződnek meg, hogy összetett narratív szerkezetként rekonstruáljuk, amikor felidézzük, akár mint elbeszélők, akár mint a történet hallgatói, megértői. Ez a komplexitás azt jelenti, hogy egy történet áll

- események, cselekedetek időbeli sorozatából;
- abból a kontextusból, amelyben az események, cselekedetek sora kezdetét veszi, végbemegy, és amelyben a hatása, következményei érvényesülnek;
- az események, cselekedetek szereplőiből, általában úgy, hogy van egy főszereplő, akinek a nézőpontjából a történet elhangzik, és vannak további szereplők (segítők, ellenfelek, tanúk stb.);
- azokból az érzelmekből, amelyek az eseményeket, cselekedeteket kísérik, mindenekelőtt a főszereplő számára, de tudósít más érintettek érzelmeiről is;

– valamilyen leküzdendő nehézségből, váratlan eseményből, amelyek feszültséget teremtenek;
– A feszültség oldódásából jobbára a nehézség, váratlan helyzet megoldása révén;
– valamilyen releváns tanulságból, ami kimondva vagy kimondatlanul az elbeszélés szituációjára utal, ez indokolja, hogy miért helyénvaló az adott helyzetben elmondani.

Ebből a komplex szerkezetből számos fontos dolog következik, amelyek mind a sztori erejét adják a befolyásolás szempontjából. Tapasztaltuk, hogy mekkora befolyásoló ereje van annak, ha elérjük, hogy a célszemély képzeletben átélje azt, amiről meg akarjuk győzni. Emlékezzünk, milyen hatásos volt az egyszerű informáláshoz képest, amikor a célszemély elképzelte, hogy miként fogja élvezni a leendő kábeltévé-szolgáltatást. Nos, a sztori egyik titka éppen ebben rejlik: egy jól elmondott történetet behelyettesítő módon átél a hallgatója, s így sokkal inkább aktív részese lesz, mint amikor tényszerű információt kap. Ez olyannyira így van, hogy új idegtudományi kutatások kimutatták, hogy a sztori hallgatójában ugyanazok az agyi területek válnak aktívvá, mint a sztorit átélve felidéző elbeszélő agyában. Azt is láttuk, hogy az igazán hatásos meggyőzés az önmeggyőzés. Egy jól előadott sztori csattanóját, tanulságát a jó elbeszélő nem is feltétlenül mondja ki, ráhagyja a hallgatóra. Ha a hallgató maga vonja le a tanulságot, akkor az már nagyrészt ő maga, az ellenállást a befolyásolással szemben így kikerültük.

A sztoritelling hatékonyságának alátámasztására álljon itt egy empirikus kutatás, amely összehasonlította négy különböző meggyőzési stratégia hatékonyságát abban, hogy MBA-hallgatók egy csoportját egy eléggé valószínűtlen hipotézisről meggyőzze, nevezetesen, hogy egy vállalat valóban azt a gyakorlatot követte, hogy kerülte az elbocsátásokat. Az egyik módszer abban állt, hogy elmondtak egy sztorit. A másodikban a kutatók statisztikai adatokkal szolgáltak. A harmadikban statisztikai adatokat és sztorit alkalmaztak kombinálva. A negyedikben egy magas rangú vállalati vezető adta elő a vállalat hitvallását (policy statement). Az összes közül a leghatékonyabb az egymagában elmondott sztori volt, még a statisztikai adatokkal kombinált sztorinál is hatásosabbnak bizonyult.

A sztoritelling kiválóan működik interperszonális befolyásolás keretei között is, de az utóbbi egy-két évtizedben elsősorban mint a szervezeti folyamatok eszköze került az érdeklődés középpontjába. A címszó, ami ezt hordozza, a szervezeti sztorizás (organizational storytelling). Ezért az interperszonális befolyásoláshoz képest a hangsúlyt a csoport vagy szervezetszintű befolyásolásra helyezzük. Tekintsük át, milyen főbb funkciókat tölthet be a szervezetkben a sztoritelling, s a különböző funkciókhoz milyen műfaji és egyéb szempontokat kell szem előtt tartani a sikeres befolyásolás érdekében.

Amikor befolyásolásról van szó, az európai racionális kommunikáció, amely ma is uralkodó a legtöbb területen a szervezeti kommunikációban (is), azt a sémát követi, hogy a beszélő meghatározza a problémát, elemzi a megoldási lehetőségeket, majd javasol egy megoldást. Ez működik akkor, ha a hallgatóság hasonlóan gondolkodik, és kész a javaslat befogadására. Ám amikor olyan helyzettel van dolgunk – és ez gyakoribb, mint gondolnánk, a integritás tanácsadó helyzete pedig fokozottan ilyen –, amikor a hallgatóság nem ért egyet, vagy akár csak nincs meggyőződve a változás szükségességéről, akkor ez a megközelítés egyszerűen nem működik, sőt gyakran azt éri el, hogy a másik fél vagy a szervezet még inkább beássa magát, és minden erejével ellenáll a változásnak.

Ez a jelenség rendkívül erős, és pallérozott elmék sem tudják kivonni magukat a hatása alól. Egy klasszikus vizsgálatban bemutattak két tanulmányt, az egyik a halálbüntetés visszatartó erejét cáfolta, a másik megerősítette. A tanulmányokat el kellett bírálni abból a szempontból, hogy módszertanilag mennyire megbízhatók. A résztvevőket úgy toborozták, hogy az egyik csoport egyértelműen a halálbüntetés visszatartó ereje mellett volt meggyőződve, a másik viszont ezzel szemben. A tanulmányok módszertani megalapozottsága között objektív különbség nem volt. Mégis, azok, akik a halálbüntetés visszatartó erejében hittek, az ezt cáfoló kutatást módszertanilag megalapozatlannak ítélték. A másik társaság, akik nem hittek a halálbüntetés visszatartó erejében, éppen ellenkezőleg, azt a kutatást tartották módszertanilag gyenge lábakon állónak, amelyik állította, hogy a halálbüntetésnek kimutatható visszatartó ereje lenne a súlyos bűncselekményekre.

A sztoritelling jelentőségét sokféleképpen megközelíthetjük, de talán az egyik legkönnyebben követhető mód, ha a megerősítési torzítás (confirmation bias) klasszikus jelenségéből indulunk ki. Annyira klasszikus, hogy noha a modern szociálpszichológia egyik legtöbbet vizsgált jelensége, első igen pontos leírása Sir Francis Bacon-től származik, majdnem négyszáz évvel ez előttről (1506):

„Az emberi felfogás, ha egyszer magáévá tett egy véleményt, […] akkor minden egyebet arra használ, hogy alátámassza és egyezzen vele. És példák nagy számban és súllyal lelhetők fel a másik oldalon is, mégis ezeket vagy figyelmen kívül hagyja, vagy lekicsinyeli, vagy valamilyen distinkcióra támaszkodva félreteszi és elveti, annak érdekében, hogy ezen nagy és veszedelmes eleve elhatározottsággal korábbi konklúzióinak tekintélyét érintetlenül megoltalmazhassa."

Felmerül a kérdés, miért követjük azt az ártalmas gondolkodási stratégiát ma is, amit Bacon megfogalmazott? Miért ódzkodunk attól, hogy újragondoljuk álláspontunkat olyan súlyos tényszerű bizonyítékok fényében, amelyek mellett nem volna szabad elmennünk? Úgy tűnik, ilyenkor egyszerűen nem gondolkozunk, legalábbis ezt támasztja alá egy nem régen végzett pszichológiai kutatás (Westen et al. 2006). Ez az agykutató csoport funkcionális mágneses rezonancia (fMRI) vizsgálatnak vetett alá tizenöt „erősen republikánus" és tizenöt „erősen demokrata" szavazót a 2004-es amerikai elnökválasztási kampány folyamán. A vizsgálat során szembeszökően önmaguknak ellentmondó állításokat néztek, amelyeket a két szemben álló jelölt, George W. Bush és John Kerry mondtak. Ahogy azt a megerősítő torzítással kapcsolatos ismereteink alapján jósolhatjuk, a demokraták megtalálták a módját, hogy kibékítsék Kerry önellentmondásait, és még inkább megerősödtek demokrata meggyőződésükben, miközben a republikánusoknak sem okozott gondot kimagyarázni Bush önellentmondásait, s így még elszántabb republikánusokká váljanak.

Ez idáig nem túlságosan meglepő. Ám az fMRI igen érdekes új információval is szolgált. Mialatt a résztvevők az ellentmondásos állításokat fontolgatták, az agynak azok a területei, amelyek a racionális gondolkodással állnak kapcsolatban, semmiféle aktivitást nem mutattak! Ehelyett az érzelmi reakciókkal kapcsolatos agyi területek jöttek működésbe: az orbitális frontális kéreg, amely az érzelmi feldolgozásban játszik központi szerepet, az elülső cinguláris kéreg, amely a konfliktusok megoldásában visz szerepet, a hátulsó cinguláris kéreg, amely a morális elszámoltathatóságra vonatkozó ítéletek meghozatalában vesz részt, valamint, amint a résztvevők olyan megoldást találtak, amellyel érzelmileg meg voltak elégedve, a ventrális striatum vált aktívvá, amely a jutalmazással és élvezettel kapcsolatos folyamatokat irányítja.

Az integritás tanácsadó számára különösen fontos, hogy akár a kollégáit a szervezetben, akár a főnökét, kizökkentse ebből a megerősítő torzítás által vezérelt működésmódból, megragadja figyelmüket, és a mondanivalója tartalmi mozzanataira irányítsa. Az alábbiakban számos példát fogunk arra látni, hogy ezt a célt leginkább hatékonyan a sztoritellinggel lehet elérni. Davenport és Beck (Davenport–Beck 2000) végeztek egy kutatást, amelynek során hatvan vállalati vezetőt figyeltek egy héten át abból a szempontból, hogy mi az, ami megragadja a figyelmüket. Eredményeik szerint azon tényezők rangsora, amelyek leginkább megragadják a figyelmet, az alábbiak szerint alakult:

1. megszemélyesített üzenet;
2. érzelmi reakciót kiváltó üzenet;
3. szavahihető vagy tiszteletre méltó forrástól származott;
4. tömör volt.

Azok az üzenetek például, amelyek egyszerre voltak személyesek és érzelmeket kiváltók, több mint kétszer nagyobb valószínűséggel ragadták meg a vezetők figyelmét, mint azok, amelyekből hiányzott ez a két elem. Márpedig éppen a sztorik azok, amelyek természetesen és definíciószerűen megjelenítik a fenti tényezőket. Ha ehhez még hozzávesszük azt az általános tapasztalatot, hogy a negatív üzenetek jobban megragadják a figyelmet, mint a pozitív üzenetek, akkor világos, hogy a leginkább figyelemfelkeltő üzenetek olyan sztorik lesznek, amelyek

- a hallgatóság problémáiról szólnak;
- a problémák valószínű kibontakozásáról szólnak;
- arról szólnak, hogy a sztorit előadó miként küzdött meg hasonló viszontagságokkal;
- tartalmaznak valamilyen meghökkentő kérdést, olyasmit, ami szokatlan a hallgatóság gondolkodása számára – például egy csattanót a sztori végén.

Tanulságos lehet a sztorik szervezeti jelentőségének megragadása szempontjából, ha áttekintjük, hogy mik azok a jellegzetes hibák, amelyeket vezetők elkövetnek, amikor egy közösséget a változás felé szeretnének befolyásolni. Denning (Denning 2007) nyomán érzékeltessük ezeket a lehetséges hibákat egy valóságos esettel, ahol a jó lehetőségek ellenére sikerült kudarcba fordítani a helyzetet, Al Gore választási kampányát George W. Bushsal szemben.

Denning tíz jellegzetes hibát azonosított, amiket Gore elkövetett, és amelyeket jól lehet általánosítani szervezeti és vezetési helyzetekre, és fontos tanulságokkal szolgál az integritás tanácsadók számára.

1. hiba: homályos, nem inspiráló cél kitűzése

2000. október 3-án körülbelül 90 millió amerikai nézte az első televíziós vitát Al Gore alelnök és George W. Bush között. Ez volt első alkalom, amikor a választók alaposabban fölmérhették a küzdő feleket. Már csak 35 nap volt a választásokig, és a verseny teljesen nyitott volt, hibahatáron belül volt a különbség. Tehát életbe vágóan fontos esemény volt Gore számára is, aki ráadásul nagyon jó helyzetben volt, mert egy igen sikeres kormány szokatlanul aktív alelnöke volt. Mégis, elkövette azt a hibát, hogy ahelyett, hogy a mindenki által elismert eredményeire helyezte volna a hangsúlyt, arról beszélt, hogy miként fogja

megválasztása esetén átalakítani a társadalom különböző területeit. A vita első másfél percében tizenegy olyan programot sorolt fel, amelyek megvalósítását tervezi. Összevetésül, Clintonnak 1992-ben azt tanácsolták, hogy ha három dolgot mond, akkor nem mondott semmit. Így aztán csupán egy dologra fókuszált, a gazdaságra. Bejött neki. Gore-nak nem volt esélye, hogy a nézők számára világossá tegye, mit is akar.

hiba: A változás iránti teljes elköteleződés hiánya

Gore a fenti vita vége felé azt mondta: „Nem vagyok egy nagyon izgalmas politikus." Ezzel azt a benyomást keltette, mintha maga sem hinne saját magában, mintha hiányozna belőle a lelkesedés azokért a célokért, amiket kitűzött. Nyilvánvaló, hogy egészen más hatása lett volna, ha egy magával ragadó ugródeszka- vagy identitástörténetet ad elő. Bár a magánéletben kiváló sztorizónak ismerték, valamiért a nyilvános szereplésében visszafogta magát, sőt, kimondottan kerülte azokat a témákat, amik iránt különösen szenvedélyes volt, például a környezet.

2. hiba: Inkongruens testnyelv

Gore a tartalmat illetően egyértelműen győztesen került ki a vitából. Az azonnali közvélemény-kutatások mind ezt mutatták: a CBS-nél 56–42%-ra, az ABC-nél 42–39%-ra, a CNN-nél 48–41%-ra, az NBC-nél pedig 46–36%-ra nyert. A baj az volt, hogy az ingadozó választókat nem annyira a tartalom érdekelte, hanem az, hogy kicsoda, milyen ember Gore. És ebben nem adott támpontot, pedig volt egy jó sztorija, adva volt egy ütős identitássztori, de nem mondta el. Így az ingadozó választóknak maguknak kellett megalkotniuk azt a képet, hogy milyen ember Gore. És ebben elsősorban a nem verbális kommunikációjára támaszkodtak, az pedig nem volt valami pozitív.

Sietve beszélt, hetykének és támadónak hangzott, s nem egy érett államférfinak, aki valójában volt. Ellentmondott magának és a vita szabályainak. Például azt mondta, hogy „[t]udom, hogy az a szabály, hogy nem teszünk föl egymásnak kérdéseket." Majd elkezdett kérdéseket feltenni Bushnak. Összességében belső bizonytalanság látszott rajta.

Még rombolóbb volt a testbeszéde, mialatt Bush beszélt. Rázta a fejét, csücsörített, ráncolta a szemöldökét, fájdalmas grimaszokat vágott, forgatta a szemét, és hangosan sóhajtozott Bush válaszaira. Így a tartalom, amit előadott, és ami azt sugallta, hogy jó elnök lenne, ellentmondásban volt a testbeszédével, amely egy kiállhatatlan személyiséget mutatott.

3. hiba: A hallgatóság félreolvasása

Gore fő üzenete a választási vitában az volt, hogy harcolni fog az emberekért, illetve bizonyos ügyekért. Azonban félreolvasta a közhangulatot. Amerikában virult a gazdaság, jól ment a tőzsde, magasan volt a foglalkoztatottság, nőttek a jövedelmek, virágzott a lakáspiac. Ilyen körülmények között nem várták a leendő elnöktől, hogy harcoljon értük. Gore úgy beszélt, mintha az emberek szenvednének a magas gyógyszerárak miatt, a zsúfolt tantermek miatt, amiatt, hogy félnek a bűnözéstől és az üzletemberek machinációitól. Valójában az emberek nem tartották ezeket olyan súlyos problémának, hogy csatába kellene szállni miattuk. Gore-nak, ha sikeres rendszerátalakító vezető akart lenni, vagy arról kellett volna beszélni, amit az emberek valóban fontosnak látnak, vagy előbb meg kellett volna győzni őket arról, hogy valóban olyan fontos, amiért harcolni akar. Például egy jó ugródeszka-

történettel megvilágíthatta volna, mekkora jelentősége van a big business kétes ügyeinek a társadalom egészére.

4. hiba: A narratív intelligencia hiánya

A vita legnagyobb részében Gore absztrakt módon beszélt programokról és politikákról, rengeteg számadattal és nagy precizitással. Összetett kérdéseket tettek fel neki, és ő összetett válaszokat adott. Tehát intellektuálisan jól teljesített, ezt mutatták a vita után készült azonnali felmérések. De persze tudta, hogy a választási kampányokat sztorikkal lehet megnyerni és elveszíteni. Tudta, hogy a sztorikkal képes kapcsolatot teremteni a hallgatósággal. Ezért felkészült sztorikból, és beleszőtte a válaszaiba. Mégsem működött. Valahogy nem sikerült igazán jól előadni a sztorikat, és nem is voltak igazán jó sztorik.

Körülbelül a vita felénél, tehát dramaturgiai szempontból fontos szakaszban elmesélt egy sztorit egy tizenöt éves floridai lányról, aki túlzsúfolt tanteremben volt kénytelen tanulni:

„El szeretnék mondani önöknek egy gyors sztorit. Kaptam egy levelet, amikor eljöttem a floridai Sarasotából. Egy tizenhárom emberből álló csoporttal vagyok itt, akik az ország minden tájáról jöttek, hogy segítsenek nekem a felkészülésben. Nagyszerűen éreztük magunkat. Két nappal ezelőtt ebédeltünk egy étteremben. A srác, aki felszolgálta az ebédünket, adott ma egy levelet. A neve Randy Ellis. Van egy Caley nevű tizenöt éves lánya, aki a Sarasota Középiskolába jár. A természettudomány tantárgyukat 24 főre tervezték. Ő a harminchatodik diák ebben a tanteremben. Küldtek nekem egy fényképet róla a tanteremben. Nem tudtak egy újabb asztalt bepréselni számára, ezért állnia kell az óra alatt. Azt akarom, hogy a szövetségi kormány, összhangban a helyi szabályozással és új elszámoltathatósággal, tegye az iskoláink fejlesztését az első számú prioritássá, hogy Caleynek legyen padja, és le tudjon ülni a tanteremben, ahol tanulhat."

Ez a sztori több sebből vérzik. Egyrészt ahogy felvezeti, úgy hangzik, hogy nem teljesen igaz, van benne fiktív elem. Másodszor, egy csomó teljesen fölösleges és a sztori velejét összezavaró részletet mesél el az elején. A mondanivaló szempontjából teljesen fölösleges, amit a csapatáról, annak hangulatáról, ebédjéről mond. Ennek egy ugródeszka-sztorinak kéne lennie, ami az ilyen locsogást nem tűri. Végül az is fontos egy ugródeszka-sztorinál, hogy a főszereplő tipikus legyen. Márpedig az egyáltalán nem tipikus, hogy egy diáknak állni kell az órán, ezzel nemigen tudnak a hallgatók azonosulni. Ez a fiaskó rávilágít a sztoritelling kockázatára: egy rosszul elmondott sztori visszaüthet, mert azt a benyomást kelti, hogy a beszélő a hallgatóság érzelmi húrjain akar játszani, s így teljesen lerombolja a hitelességét.

5. hiba: Valótlant állítani

Gore hírhedt volt pályája során arról, hogy hajlamos hatásvadász túlzásokra ragadtatni magát. Nem volt ez másként a floridai diáklány, Caley esetében sem. Azt gondolta, hatásos lesz a kép, ahogy szegény lány kénytelen állva részt venni a tanítási órán. Csak éppen ez nem felelt meg a valóságnak. Nyomban megírták a lapok, hogy az eset kivételes volt, és az volt az oka, hogy éppen azon a napon zsúfoltak be 100.000$ értékű új tudományos műszert, amelyek beüzemelésre vártak. Hogy az iskolának vadonatúj campusa van, és az

ország egyik legjobb iskolája. Az összes diák szabályos létszámú osztályokba jár, amelyek fel vannak szerelve kilencszáz számítógéppel és hatszáz gépen van internet-hozzáférés.

6. hiba: Rossz irányba fordított figyelem

Gore a vita során egy idős házaspárról is sztorizott, akiknek Kanadába kellett menni, hogy általuk megfizethető áron jussanak hozzá a receptre kapható gyógyszereikhez. A probléma ezzel az volt, hogy a nézők joggal tehették fel a kérdést, miért nem orvosolta ezt a problémát Gore az alatt a hét év alatt, amíg alelnök volt? Tehát ahelyett, hogy a figyelmet azokra a valóságos vívmányokra irányította volna, amiket elértek, olyan dologra irányította ezzel a sztorival, amit nem ért el.

7. hiba: Képtelenség a változás vágyának felkeltésére

Gore változásra próbálta izzítani a választókat, de ehhez negatív sztorikat használt, olyanokat, hogy idős emberek nem tudják megfizetni a számukra felírt gyógyszereket, vagy Caley Ellis esetét, akinek állnia kellett az órán, mert nem volt iskolapadja. Ráadásul amellett, hogy negatívak voltak ezek a sztorik, amelyek ilyen módon nem inspirálnak változásra, még a hitelességük is kétes volt. Kicsit hasonló ez a Fidesz 2006-os „Rosszabbul élünk, mint négy éve" kampányához, amely egyrészt negatív hangulatot árasztott, másrészt az igazságtartalma nagyon is vitatható volt a választók számára is.

8. hiba: Amikor az észérvek visszafelé sülnek el

A lényeg az, hogy ahhoz, hogy érvek és indokok átmenjenek és érdemi gondolkodásra gerjesszék a hallgatóságot, elengedhetetlen, hogy előbb érzelmileg ráhangolódjanak a kommunikátorra. Amikor 1992-ben a Ross Perot iránti attitűdöt vizsgálták, három ingeranyagot adtak a résztvevőknek: először egy életrajz (hogy lett a szegény kiskölyökből sikeres milliárdos üzletember), utána egy Perot-beszédet, végül támogatói tanúvallomásokat (testimonials). Így lehetetlen volt a résztvevőkben megingatni Perot iránti szimpátiájukat. Amikor Detroitban véletlenül fordított sorrendben mutatták be az ingeranyagokat, és a végére maradt a személyes sztori a szegény legényből milliomossá lett emberről, akkor a résztvevők egyáltalán nem találták rokonszenvesnek.

9. hiba: Amikor a párbeszéd halott

A vezetői kommunikáció monológként indul. Ha sikeres, akkor párbeszéddé alakul, s végül dialógussá a beszélgetés (konverzáció) értelmében. A konverzáció oly módon jön létre, hogy sikerül lelkesedést gerjeszteni a változás iránt, és így mobilizálja a hallgatók energiáit jó megoldások keresésére. Al Gore-nak éppen ez nem sikerült a vita során.

A változás elfogadtatása

Láttuk, mekkora ereje van a tehetetlenségnek, az inerciának, a status quóhoz ragaszkodásnak. Ezt az emberi tulajdonságot nem szabad kárhoztatni. Az ilyen konzervativizmus nagyon fontos. A kognitív működésünket is alapvetően jellemzi a társas viselkedésben is. Addig nem változtatunk, amíg igazán meggyőző bizonyítékunk nincs, és amíg nincs alkalmas alternatíva a meglévő modellünkhöz képest. Ezt a kognitív stratégiánkat az evolúció meggyőzően igazolta. Ennek az egészséges konzervativizmusnak a fonákja, hogy sok esetben akkor is ragaszkodunk a status quohoz, amikor az már hátrányosan érint bennünket vagy a szervezetet, amelyben tevékenykedünk. Jellegzetes szervezeti szituáció, hogy vannak néhányan, akik már világosan felismerték a változtatás, változás szükséges voltát, de szemben találják magukat ezzel a szervezeti inerciával, a ragaszkodással a status quóhoz. Egy bonyolult szervezet esetében, amely egy összetett és bizonytalan világban kénytelen helyt állni, ez egyáltalán nem csekély probléma. A szervezeti sztoritelling egyik leginkább bizonyított funkciója éppen az, hogy az ilyen inerciával szemben minden más, hagyományos befolyásoló eszköznél hatékonyabban képes elérni, hogy a szervezet tagjai átéljék a változás szükségességét, és kimozdulva tehetetlenségükből a cselekvés útjára lépjenek. Ennek a sztoritelling funkciónak az első, nagy hatású leírója, Steve Denning ezt a hatást úgy jellemezte, hogy „cselekvésre izzítás" („sparking action").

Leginkább talán néhány példával lehet érzékeltetni, hogyan is működik ez a fajta sztori, amit Denning nyomán ugródeszka-történetnek nevezünk (stepping stone story). Steve Denning a Világbank vezetőjeként dolgozott bő húsz éven keresztül. Egyebek között a Világbank legfontosabb területének, Afrikának az igazgatója is volt egy ideig. Azután egy vezetőváltás folytán áthelyezték a Világbanknak arra a területére, ahol az információkkal foglalkoztak. Megdöbbenéssel tapasztalta, hogy mennyire nincs ez a terület megszervezve, miközben úgy gondolta, hogy az információ egyre jelentősebb szerepet játszik azon a területen is, ahol a Világbank tevékenykedik. Innentől idézem a saját sztoriját:

„Tehát elkezdtem fontolóra venni annak lehetőségét, hogy a Világbank szélesebb körben megossza a tudását. A technológia változóban volt, és most már lehetővé vált a Világbank számára, ha a menedzsment úgy dönt, hogy megossza tudását a világgal. Láttam, hogy ha tudásmegosztó szervezetté alakulunk, akkor nagyon izgalmas szervezetté válhatunk fényes jövővel. Így nekiláttam, hogy megpróbáljam meggyőzni a Világbankot, hogy tudásmegosztó szervezetté váljon.

Úgy véltem, ez ígéretes elgondolás. Ám amikor megpróbáltam elmagyarázni a kollégáimnak, a válaszuk elég nyers volt. Azt mondták: »Steve, ez a Világbank! Mi pénzkölcsönző szervezet vagyunk. Mindig is az voltunk. A pénzkölcsönzés hajtja a szervezetet. A pénzkölcsönzésből jön a fizetésed. Tartsd a szemed a labdán! Lehet, hogy a tudás érdekes, de ez egy pénzkölcsönző szervezet.«

Mindenki tudta, hogy bank vagyunk. Ezzel foglalkoztunk. Ez magától értetődött. Mindenki a pénzkölcsönzés szemüvegén át látta a szervezetet. Akkor nem ismertem föl, de visszapillantva látom, hogy ezeknek az embereknek ki kellett tanulniuk abból, amit tudtak.

Még mindig 1996-ban vagyunk, és valami ilyesmit mondtam a menedzsment megbeszélésén:

»1995 júniusában egy egészségügyi dolgozó egy kicsi városkában, Zambiában felment a georgiai Atlantában székelő Center of Disease Control and Prevention weboldalára,

és megkapta a választ a kérdésére arról, hogy a malériát hogyan kell kezelni. Mármost ez 1995 júniusa volt, nem 2015 júniusa. Ez nem Zambia fővárosa volt, hanem egy kicsiny falu 600 kilométerre onnan. És ez nem egy gazdag ország volt: ez Zambia volt, a világ egyik legszegényebb országa. De számunkra a Világbanknál ennek a képnek a legfontosabb része: a Világbank nincs rajta a képen. A know-how-nk nincs úgy megszervezve, hogy meg tudnánk osztani a tudásunkat emberek millióival a világban, akik a szegénységről hoznak döntéseket. De csak képzeljék el, ha megtennénk! Csak képzeljék el, ha megszerveznénk olyan módon a tudásunkat, hogy képesek legyünk megosztani! Képzeljék el, micsoda szervezetté válhatnánk!«

És ez elkezdett rezonanciát kelteni. Bekattant. Először a munkatársak körében. Azután a menedzsereknél. Azután a felső vezetésnél. Sőt, alig telt el néhány hónap, és néhány menedzsernek sikerült bejutni a szervezet elnökéhez. És 1996-ban, a Világbank Éves Közgyűlésén, több száz pénzügyi szakember előtt a Világbank elnöke bejelentette, hogy meg fogjuk tenni. Tudásmegosztó szervezetté fogunk válni, tetőtől talpig. Mi leszünk a »tudásbank«. Ez hivatalossá vált. A tudásmenedzsment lett a stratégiánk."

Vagy egy másik sztori, amivel végül is elérte ennél az óriási inerciával működő szervezetnél, a világbanknál, hogy átálljanak a pénzkölcsönző szervezet profiljáról a dominánsan tudásmegosztó szervezet profiljára:

„Mint tudják, a Global Consulting arra törekszik, hogy az üzleti tanácsadásban vezető helyet foglaljon el. Ennek érdekében igen sok változást próbálunk bevezetni. Hadd mondjak el egy friss példát arról, hogy ez miként alakul. James Truscottról van szó, aki Londonban dolgozik a cégünknek. Néhány hónappal ezelőtt hallott arról, hogy kiírtak egy versenytárgyalást az Egyesült Királyság egyik legnagyobb iparvállalata számára tanácsadói szerződésre. A British Engines ez a vállalat. Még néhány hónappal ezelőtt is az történhetett volna, ami már oly sokszor: nem nyertük volna el a nagy tanácsadói szerződéseket, mert a különböző országokban dolgozó munkatársaink egymással versenyeztek volna ugyanazért a szerződésért, és a végén teljesen összezavarták volna az ügyfelet.

Mit csinált James ebben az esetben? Amikor hallott erről az egész világra szóló kiírásról, felvette a kapcsolatot a Global összes olyan emberével, aki a világ különböző tájain a British Engines-szel kapcsolatban áll. Egy csapatba hozta őket össze, és együtt dolgozták ki a Global ajánlatát a briteknek, ahol ő volt az első vonalban.

Kiderült, hogy egy versenytárs alánk ajánlott, de James visszament a britekhez. Nem vitte lejjebb az árat, hanem a Global szekértőivel ment vissza a britekhez, és elmagyarázta, miért vagyunk drágábbak, így a britek láthatták, hogy valójában velünk járnak jobban. És mi lett a vége? Megnyertük azt a sok millió dolláros szerződést a britekkel. Ez nagy dobás volt. Ez megmutatta, mekkora hatalma van annak, ha együtt lépünk fel globális szervezetként, és nem egyéni országok perspektívájából indulunk ki. Csak képzeljék el, micsoda vállalattá válhatna a Global, ha belül össze tudnánk fogni és a kliensről globális nézőpontból tudnánk gondolkodni, s így látnánk, hogyan tudunk az ügyfélnek egészében jobb szolgáltatást nyújtani. Csak képzeljék el, milyen hatással lenne az eredményünkre."

Természetesen attól, hogy a Világbank elnökével és a felső vezetéssel sikerült elfogadtatni a tudásmegosztó szervezet koncepcióját, ez a mérkőzés korántsem volt lejátszva. Továbbra is nagy volt az ellenállás a változással szemben, a ragaszkodás a status quóhoz. Egy újabb fordulóra is szükség volt újabb ugródeszka-történettel:

„1998-ban a tudásmenedzsment implementálására irányuló törekvések komoly ellenállásba ütköztek. Gyakorlatközösségek burjánoztak minden rendezettség nélkül szerte a szervezetben, és céljuk nem volt világos a felső vezetés számára. Ráadásul uralkodott az érzés, hogy a külvilág globális pénzügyi válság szélén inog. Oroszország épp akkor dobta be a törülközőt. Kelet-Ázsia pénzügyileg romokban hevert. Brazília a tönk szélén volt. A valuták és a tőzsdék hisztérikusan ingadoztak. A Világbankon belül az emberek azt kérdezték: miért vacakoljunk a tudással, amikor a világ a válság küszöbén van? Felkértek egy prezentációra az elnök és a felső vezetők számára a tudásmegosztó program állásáról. Íme az egyik sztori, amit elmondtam arról, hogy miért döntően fontos a jövő számára a tudásmegosztás és a gyakorlat közösségei:

»Hadd mutassak be Önöknek egy példát arról, hogyan működik a tudásmenedzsment a gyakorlatban. Csak néhány héttel ezelőtt, augusztus 20-án a pakisztáni kormány azt kérte az ottani munkatársunktól, hogy segítsen az úthálózat problémáiban. Széles körben leromlottak az utak. A kormány úgy érzete, nem engedheti meg magának a karbantartást. Ki akartak próbálni egy eltérő technológiát, olyan technológiát, amit a mi szervezetünk nem támogatott vagy javasolt a múltban. És néhány napon belül szükségük volt a tanácsunkra.

Azt hiszem, joggal mondhatjuk, hogy a múltban nem voltunk képesek választ adni erre a kérdésre az adott időkeretek között. Mondhattuk volna, hogy nem tudunk segíteni, vagy hogy ez olyan technológia, amit nem javasolunk, vagy felvethettük volna, hogy küldünk egy csapatot Pakisztánba. A csapat körülnéz, ír egy beszámolót, átírja a beszámolót, véglegesíti a beszámolót, elküldi a kormánynak a beszámolót, és végül – talán három, hat, kilenc hónappal később – választ ad. De addigra már túl késő. Addigra a dolgok már megváltoztak Pakisztánban.

A valóságban valami egészen más történt. A feladatért felelős csapat vezetője, ottani munkatársunk küldött egy e-mailt, hogy felvegye a kapcsolatot a közúti szakemberek közösségével mind a szervezetünkön belül, mind azon kívül (ez a közösség már létrejött az idők folyamán), és azt kérte, hogy segítsenek 48 órán belül. És megkapta. A jordániai feladatfelelős még aznap válaszolt azzal, hogy Jordánia nagyon biztató eredményekkel alkalmazza már ezt a technológiát. Ugyancsak még aznap egy szakértő az argentínai irodánkból válaszolt, és azt mondta, hogy könyvet ír a témáról, és meg tudja adni a technológia alakulását több évtizeden és kontinensen át. Nem sokkal ez után a dél-afrikai közúti hatóság vezetője – külső partner, de tagja a közösségnek – bemutatta Dél-Afrika tapasztalatát egy nagyon hasonló technológiával. Új-Zéland pedig útmutatással szolgált arról, milyen eljárásokat fejlesztettek ki a technológia alkalmazására. Így a feladatért felelős emberünk Pakisztánban jelenthette a kormánynak: ezt tudja a szervezetünk összerakni a tárgyban, és a párbeszéd megindulhatott, hogy miként adaptálják a technológiát a pakisztáni helyzetre.

És most, hogy felfedeztük, hogy mi mint szervezet tudunk valamit egy olyan tárgyról, amiről eddig fogalmunk sem volt, hogy tudunk valamit, most már beépíthetjük a tudásbázisunkba, amit tanultunk, s így bármely stáb a szervezetben bármikor hozzáférhet. És az a vízió, hogy a világhálón kifelé is hozzáférhetővé tehetjük, s így bárki a világon bejelentkezhet, és választ kaphat az ilyen kérdéskere, amiről rendelkezünk know-how-val, éppúgy, mint arról a millió témáról, amivel kapcsolatban összegyűjtöttünk némi szakértelmet.«

Mindezek, és számos hasonló tapasztalat alapján Denning meghatározta, hogy a változással szembeni szervezeti inercia leküzdésére szolgáló és nagyon hatékonynak bizo-

nyult ugródeszka-sztoriknak milyen fő elemeket kell tartalmazniuk a sikeres befolyásolás érdekében:

- A változás eszméje kristálytiszta legyen a sztori mögött.
- A történet egy tényleges példán alapuljon, ahol a változást sikeresen megvalósították – azaz, *igaz történet legyen.*
- A történetet egyetlen szereplő szemszögéből mondják el – ez fontos azért, hogy a hallgatónak könnyű legyen azonosulni az elbeszélővel.
- A szereplő tipikus a hallgatóság számára – egy ismerős helyzetű emberrel könnyebb azonosulni.
- A történet megadja a helyet és időpontot – ez fontos a hitelesség benyomása szempontjából; nem az elbeszélő szubjektív ítélete számít, hanem a megtörtént, tényszerű események.
- A történet világossá teszi, mi történt volna, ha a változás elmarad – beindítja az elképzelést és a „mi lett volna, ha" kontrafaktuális gondolkozást.
- A történetet kevés részlettel mondják el, *minimalista* módon – ez azért lényeges, mert így a hallgatóság a hiányzó konkrét információt a saját tapasztalatai alapján kiegészíti, ezáltal bevonódik a történetbe, az a sajátjává válik, s ettől a meggyőzés már magától halad a maga útján.
- A történetnek *pozitív* tónusa van – hitelesen jó kimenetele van.
- A történet hozzákapcsolódik ahhoz a célhoz, amit elmondásával elérni törekednek.

Denning ad egy receptet is, hogy amikor nekilátunk egy hatásos ugródeszka-történet megalkotásának, mire ügyeljünk. Ezek a fenti stílusbeli, műfaji kritériumokra reflektálnak.

Az ugródeszka-történet megalkotása során az alábbi kérdésekre kell válaszolni:

- Mi az a *konkrét változás* a szervezetben vagy közösségben vagy csoportban, amit reményeid szerint a történet megindít?
- Van-e olyan *eset* (akár a szervezeten belül, akár kívül), ahol a változást részben vagy egészben sikerrel véghez vitték? Írd le röviden!
- Ki a főszereplője a történetnek?
- Mi az *idő* és *hely*, ahol a főszereplő története elkezdődött? Például „2008 májusában Debrecenben Nagy József…"
- A főszereplő *tipikusnak* számít a hallgatóság szemében? Ha nem, elmondható-e a történet egy ilyen főszereplő szemszögéből?
- *Teljesen megtestesíti-e a történet a változás gondolatát*? Ha nem, lehet olyan módon extrapolálni, hogy mégis teljesen megtestesítse a változás eszméjét?
- Megvilágítja-e a történet, hogy *mi történt volna a változás nélkül*?
- A történetről *lehántottad a szükségtelen részleteket*? Van-e olyan jelenet, ahol kettőnél több szereplő van? Ha igen, mód van leegyszerűsíteni?
- A történetnek *hitelesen jó vége* van? Elmondható úgy, hogy legyen?
- A történet *kapcsolódik a célhoz*, amit az elmondásával elérni kívánsz? Próbáld alkalmazni az alábbi kifejezések valamelyikét arra, hogy a történetet a változás gondolatához kapcsold: „Mi lenne, ha…", vagy „Képzeljük el…" vagy „Csak gondoljuk el…"

Saját magunk elfogadtatása egy közösséggel

Mindannyiunk életében eljönnek olyan helyzetek, amikor életbe vágóan fontos, hogy egy közösség, egy szervezet, amelynek éppen tagjaivá vagy esetleg vezetőjévé válunk, elfogadjon bennünket a szervezet hiteles, alkalmas tagjának vagy vezetőjének. Egy integritás tanácsadó esetében ez fokozottan érvényes cél, hiszen neki egy gyakran az egész szemlélettel szemben kétkedő, vagy akár elutasító szervezettel és/vagy vezetővel kell elfogadtatnia magát, bemutatni, hogy képes lesz hitelesen betölteni ezt a funkciót. Az ilyen helyzetekre szolgálnak a szervezeti sztoritellingben az identitástörténetek, vagy „Ki vagyok én" történetek.

Híres példa az identitástörténet ilyen alkalmazására Jack Welch, a General Electric vezérigazgatójának az a kis sztorija, amit akkor mondott el, amikor éppen átvette a súlyos válságban lévő vállalat irányítását. Addigra már többen megpróbálták kihúzni a kátyúból ezt a mamutcéget, de nem jártak sikerrel. Welch érkezését is sokan fogadták kétkedéssel. Tehát a hallgatóságának olyan identitást kellett magáról felmutatnia, amely hitelesen sugallja, hogy képes győztesen kikerülni ebből a helyzetből, és talpra állítani a GE-t. A sztori lényege nagyjából a következő volt: „Kissrác koromban nagy hokis voltam. Anyám mindig elkísért a mérkőzésekre. Egy alkalommal, amikor a csapatunk elveszített egy meccset, annyira ki voltam borulva, hogy dühömben tiszta erőből belevágtam a hokiütőm nyelét a jégbe. Csak úgy fröcsköltek a jégszilánkok. Ezután bementem az öltözőbe. Anyám utánam jött az öltözőbe és mindenki előtt megszidott, mondván »Tanulj meg veszíteni fiam, mert csak akkor fogsz megtanulni győzni!«"

Egy másik kiváló példa John Edwards demokrata alelnökjelölt. Ő a 2004. július 27-i Demokrata Nemzeti Konvención mesélt a neveltetéséről:

„A mezőgazdasági Észak-Karolina egyik kisvárosában nőttem fel. Apám egész életében egy malomban dolgozott, és sose fogom elfelejteni azokat a nőket és férfiakat, akik vele dolgoztak. Törek volt a hajukban és liszt az arcukon. Keményen dolgoztak, és minden héten félretettek egy keveset, hogy a gyerekeiknek és az unokáiknak jobb életük legyen. Éppen olyanok voltak, mint az autógyári munkások, a hivatali dolgozók, tanárok és boltosok Amerika-szerte.

Anyámnak számos munkája volt. Utolsó állása a postahivatal volt, így szüleimnek volt egészségbiztosításuk. És volt egy saját kis vállalkozása – bútorokat javított, hogy el tudjam végezni a középiskolát.

Ilyen hihetetlen lehetőségeim voltak az életemben, és azzal áldott meg a sors, hogy én lehettem az első a családunkban, aki középiskolát végezhetett. Végigdolgoztam a pályámat, és messze több lehetőséget kaptam, mint amit valaha el tudtam képzelni.

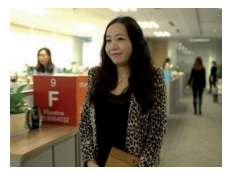
És ennek a kampánynak – az Önök kampányának – a lelke, hogy biztosítsuk, mindenki megkapja ugyanazokat a lehetőségeket, amelyek között én felnőttem – akárhol él, akárki a családja, vagy akármilyen színű a bőre. Ez az az Amerika, amiben hiszek."

Az identitástörténeteknek van egy szervezeti formája is, amikor a szervezet identitását kifejező sztorikkal törekszik a szervezet a lojalitást megteremteni maga iránt. Erre kiváló példa volt a BASF, amely számára gigantikus méreteivel és a világ rengeteg országában működve nem könnyű feladat megteremteni a szervezeti identitást és a munkavállalók lojalitását (a cégnek 170 országban 105.000 munkatársa van). Ezért létrehozták a you@BASF webhelyet, ahol a munkavállalók sztorijai olvashatók. Ezekben három kérdésre válaszolnak

a munkatársak. Például a BASF Asia Pacific részlegétől a sanghaji Jessie és a hongkongi Anup sztorijai:

Mi különbözteti meg a BASF-et más munkáltatóktól?

Jessie: A BASF több lehetőséget biztosít más munkáltatóknál azoknak az alkalmazottaknak a számára, akik hajlandók új kihívásokkal szembenézni.



7. ábra

Jessie, a BASF Asia Pacific részlegének dolgozója

Forrás: you@BASF: Jessie & Anup from Asia Pacific. Elérhető: www.basf.com/en/company/career/why-join-basf/what-you-will-get/you-at-basf-stories/jessie_anup.html (A letöltés dátuma: 2018. 08. 08.)

Anup: Míg a legtöbb vállalat az embereinek a speciális tudását teszi magáévá, és egyetlen iparágra korlátozza a tevékenységüket, addig a BASF sok különböző területen és iparágban kipróbálja munkatársait. A BASF-nél a tanulás sohasem áll meg!

8. ábra

Anup, a BASF Asia Pacific részlegének dolgozója

Forrás: you@BASF: Jessie & Anup from Asia Pacific. Elérhető: www.basf.com/en/company/career/why-join-basf/what-you-will-get/you-at-basf-stories/jessie_anup.html (A letöltés dátuma: 2018. 08. 08.)

Mit tanácsoltok olyasvalakinek, aki érdeklődik az iránt, hogy a BASF-nél dolgozzon?

Jessie: A BASF a világ vezető vegyi vállalata. Ha belépsz a BASF-hez, kihívások, valamint lehetőségek széles körére kell felkészülnöd, mivel a vállalat sok üzleti szegmenst köt össze, és egy csomó jól definiált folyamat fut az egész szervezetben.

Anup: Amikor a BASF-fel ismerkedsz, nyitott elmével közelíts, és légy hajlandó tanulni. Rengeteg lehetőséged nyílik, hogy gazdagítsd tapasztalataidat, és rajtad áll, hogy a legjobbat hozd ki belőle.

Mi volt eddig az a teljesítményed a BASF-nél, amire a leginkább büszke vagy?

Jessie: A vállalati összevonások, akvizíciók és stratégia területéről az üzleti kontrolling teljesen eltérő területére váltottam, anélkül, hogy komolyabb háttérrel rendelkeztem volna. Mégis, sikerült megszereznem az új tudást a vállalat által biztosított tréningek és coaching segítségével, és alkalmaznom ezt a tudást a Regional Controller for Process Catalysts területén az Asia Pacific-nél. A jövőben kész vagyok és nagy kedvem van más területeken is fejlődni, például a marketing területén, és felderíteni új és izgalmas feladatokat.

Anup: Nagyon büszke vagyok mindarra, amit elértem, messze többre jutottam, mint amit el tudtam képzelni, amikor beléptem a BASF-hez. Nagy izgalommal nézek elébe, hogy mit hoz a jövő – bármi legyen is az.

Az itt található sztorik nem nevezhetők klasszikus identitástörténeteknek, de a funkciójuk hasonló. Volt a BASF-nek egy évfordulós kampánya, amikor igazi, spontán identitástörténeteket töltöttek fel munkatársak (kb. 400-at). Ezek sajnos már nem érhetők el, de még idejében sikerült néhányat lementeni. Ezek igazi szervezeti identitástörténetek. Íme:

Justin Hearn, Ludwigshafen DTL

„Vevőszolgálat a Szaharában

Árnyékban 55 fok, ezzel enyém a legmelegebb BASF-munkahely, legalábbis jelenleg. A vevőszolgálathoz hozzátartozik a helyi tanácsadás is, még akkor is, ha a kliens a Szahara kellős közepén van – mint az algír Sonatrach nevű cég, a BP és a Statoil, ami Krechbában, a Szahara algériai részén tár fel olajmezőket. A kerchbai földgáz átlagosan 6,5% CO2-t tartalmaz, túl sokat. […] A Sonatrach tehát egy olyan technológiát keresett, amivel a kitermeléskor eltávolítható a fölösleges CO2-tartalom. A választás a BASF módszerére esett.

A kollégáimmal a partnereknek a létesítmények felállításában nyújtunk segítséget – 2004 közepén majdnem készen is volt. Elindultam hát a Szaharába, hogy a helyi üzem dolgozóit betanítsam a létesítmény kezelésére. Az út igen kalandos volt, és két napig tartott. Az utolsó szakaszt egy kis propelleres gép fedélzetén tettem meg, ami a perzselő forróságban, Kerchba közelében landolt az izzó homokban.

A földgázmező több száz kilométerre fekszik a következő településtől. A hőmérséklet napközben gyakran 55 fok fölé emelkedik árnyékban, a vas pedig 80 fokra forrósodik a napon. Egy kis lakókonténerben eltöltött éjszaka után – ami összesen egy ággyal, egy asztallal és egy klímaberendezéssel van felszerelve – elkezdtem az algír operátorok betanítását.

Eddig összesen háromszor mentem Kerchbába, és felügyeltem a létesítmény üzembe helyezését, míg valóban elindult a gázmosás. És a jövőben is jövök, legalább évente egyszer. A BASF-technológiának köszönhetően a kritikus 6,5%-os CO2-tartalom 0,3%-ra csökken. A kiválasztott CO2-t a föld alá pumpáljuk, így nem járul hozzá az üvegházhatáshoz.

Szeretem a munkámat, főleg a változatossága miatt, az első pillanattól a berendezés elindulásáig, és hát tulajdonképpen a partnerért vagyunk. Egyszerűen élvezem. S ha a nap izzó vörösen lebukik a horizont alá, és a hőmérséklet 20 fok alá csökken, a Szaharában is véget ér a munka."

Vagy egy másik a világ túlsó feléről:

R. Rajakiram Naju, Szingapúr, Senior manager, Asia Pacific Marketing

„Vevőorientáció és márkamegjelenés

Marketingszakemberként lenyűgöznek a vevők. A vevők iránti empátiámnak köszönhetően legtöbbször sikerül, hogy az ő szemükkel lássam a terméket.

Mint oly sokan mások, nagyon szeretem a jelenlegi logónkat és a márkamegjelenést, mert a BASF profilját nem csak a vállalat fő kompetenciáinak megvalósulásaként, hanem a vevők problémamegoldással szembeni elkötelezettségét is ábrázolja. Bevezetésükkor azonban különböző reakciókat váltottak ki. Néhányan aggódtak, hogy a BASF a „vegyi" szót különösen kihangsúlyozza, amitől sok más cég óvakodott.

Néhány hónappal a logó és márkamegjelenés bevezetése után összefutottam egyik partnerünkkel, aki egy multinacionális vállalat alelnöke, és elmesélte, mennyire tetszik neki az új logó. Véleménye szerint, míg más cégek megpróbálták elkerülni a „vegyi" szót, a BASF ezt bátran hangsúlyozta. Amikor elmagyaráztuk neki a kis és a nagy négyzet jelentését, még lelkesebb lett, és legőszintébb elismerését fejezte ki. Nagyszerű érzés volt, hogy egy kívülállótól ilyen dicséretet kaptunk.

Ez azt bizonyítja, hogy a BASF igen erősen tudatában van kulcskompetenciáinak, illetve, hogy a cég a vevői problémák megoldásán fáradozik.

Fontos tanulság: A kulcskompetenciákat azonosítani kell, és ki kell állni mellettük.

Törődj az ügyfeleiddel, és ők is törődni fognak veled!"

Végül egy személyesebb szervezeti identitássztori:

Tulasinath Naidu, Dubai, EAE főkönyvelő

„1996 februárjában kerültem a BASF-hez Dubaiban, amikor az a Közel-Kelet egyik legnagyobb családi tulajdonú vállalatával egy joint venture-t alapított. Ebből valami olyasmi lett, mintha a másik házasságom lett volna. Ez a kis cég a Közel-Keletért volt felelős, és 12-en voltunk a csapatban. Úgy becéztük magunkat, hogy a piszkos tizenkettő. 1996 novemberében ellátogattam Ludwigshafenbe, s akkor nyertem igazán egy kis betekintést annak az óriási vállalatnak az életébe, amelyhez tartoztam. 2000-ben a BASF egy Business Center-t nyitott Dubaiban, és én főkönyvelő lettem. Akkor már 40-en voltunk a teamben, a legkülönbözőbb nemzetiségű emberek, ez is mutatja, hogy mennyire nemzetközi módon gondolkodik a BASF. Knut Siegelben, a managing directorban valódi mentorra, barátra és tanácsadóra találtam. Siegel úr több mint 30 éve van a Közel-Keleten, a BASF sok részlegénél dolgozott. Én néha 14–16 órát töltöttem a munkában, amit a családom sínylett meg. Egyszer Siegel úr egy látogatás alkalmával a következő történetet mesélte:

»Volt egyszer egy kisfiú, aki a papájával akart játszani. Mindennap kérlelte őt: 'Gyere, papa, játsszunk!' Az apa nagyon elfoglalt ember volt. Legtöbbször azt válaszolta a fiának: 'Jó, de nem most. Majd máskor.' És így ment ez mindennap. Egy napon az apa észrevette saját balga viselkedését, érezte, hogy nem töltött elég időt a gyermekével. Odament hát a fiához, és azt mondta: 'Gyere, játsszunk!' A fiú megfordult, és azt mondta: 'Rendben, de nem ma.' Ma a barátnőmmel találkozom. Talán majd máskor. Csak ekkor vette észre az apa, hogy fia időközben 20 éves lett.«

Miután meghallgattam ezt a történetet, jobban megértettem a dolgot. Kialakítottuk a könyvelést, és leszögeztük, hogy minden feladatért egyvalaki felelős, és legalább egyvalaki el tudja végezni egy másiknak a munkáját.

Ezt az üzenetet szeretném átadni minden BASF-kollégának. Őrizzétek meg értékeiteket, és töltsetek sok időt családotokkal! A jövő nemzedékét szeretnünk kell, és meg kell adni nekik azt a törődést, amire szükségük van. Tennünk kell azért, hogy a világot egy jobb hellyé tegyük."

Egy másik aspektusa a szervezeti identitásnak a márkakommunikáció. A Volvo például azzal a sztorival teremtette meg a márka identitását, hogy a gyerekeink biztonsága a legelső szempont. Objektíve távolról sem annyira kimagasló ma már a Volvo márka autóinak biztonsága számos más márkához képest, de ez a sztori az emberek fejében úgy összekapcsolódott a márkával, hogy a vásárlói döntéseket ma is nagyban befolyásolja.

Egy közigazgatási identitássztori a Budapesti Földhivatal esete. Számos formában elterjedt annak története, hogy miként küzdötték le a káoszt, a neppereket és a korrupciót.

A szervezetek kultúrája alapvetően fontos a működésük szempontjából. És a szervezeti kultúra legfontosabb elemei jobbára nem az organogramokban vagy egyéb formális dokumentumokban jelenik meg, hanem azokban a sztorikban, amikkel az új belépő az első napok, hetek során megismerkedik. Tehát az Edgar Schein-féle szervezeti jéghegy víz alatti részében él és hat. Így aztán a szervezeti sztoritelling ugyancsak létfontosságú funkciója a szervezeti kultúra értékeinek átadása, fenntartása és ápolása. Az értékek absztrakt dolgok, ezért hatásosan nehezen kommunikálhatók. Nem véletlen, hogy a dzsaina vallástól Jézusig és tovább az értékek átadásának kitüntetett módja a sztorizás. A népek kultúráját éppúgy sztorikon keresztül lehet fenntartani és a szocializáció során átadni, mint a szervezetekét.

Ez a szervezeti mitológiának is alapja, mert a szervezet tagjainak megvannak, egészséges esetben mindig kialakulnak azok a fórumai, ahol a szervezet közös történeteit fenntartani, alakítani lehet. Ez lehet teljesen informális, mint a folyosói pletykaösszejövetelek, vagy a teakonyhák. A jól működő szervezetben ezeket az alkalmakat elősegítik, megkönnyítik, többé-kevésbé rendszeressé teszik. Például azzal, hogy rendszeres időközönként, mondjuk negyedévenként olyan informális alkalmakat biztosít a szervezet, ahol ez a sztorizás szabadon kibontakozhat. Az ilyen közös szervezeti mitológia nagyon erős koherenciát képes teremteni a kollektíva számára, és olyan környezetet, amely hatékonyan tudja asszimilálni az újonnan belépőket.

Az informális sztorizásnak, a teakonyhai pletykáknak természetesen megvan az árnyoldaluk is. Könnyen ki tudnak alakulni rémhírek, megalapozatlan szóbeszédek. Ezek jobbára negatívak, mert, mint láttuk már, a negatív információ evolúciós alapokon is értékesebb, mint a pozitív. Az ilyen rémhírekkel kapcsolatban az a fő probléma egy szervezet és annak vezetése esetében, hogy rendkívül nehéz védekezni ellenük. Ha ilyen elkezd elterjedni a szervezetben, akkor a hivatalos cáfolatnak nincs igazán hitele. Hiszen nyilvánvalóan érdeke a szervezetnek, hogy a negatív információt tagadja. Tipikusan ilyenek az átszervezéssel, tulajdonosváltással, leépítésekkel, esetleg csődöt kapcsolatos rémhírek. Egy másik lehetőség, hogy a szervezet vezetése megpróbálja kinyomozni, honnan ered a rémhír, és leleplezni a forrás rosszhiszeműségét. Ám ez a rémhír informális természetéből adódóan elég reménytelen vállalkozás, ráadásul nagy valószínűséggel bumeránghatása van. Hiszen ha elkezdenek nyomozni a forrás után, akkor egyrészt felerősítik a jelentőségét, másrészt

azt a látszatot keltik, hogy a rémhír igaz, s ezért kell a terjesztőit üldözni. Végül megteheti a szervezet vezetése, hogy megpróbálja figyelmen kívül hagyni a jelenséget, ezzel viszont kiengedi a kezéből a kontroll lehetőségét, és akár a hallgatás egyenlő elismerés elve alapján még implicit módon meg is erősíti. Gyilkos dolog a rágalom.

Tökéletes megoldás valószínűleg nincs, de az egyik, ami a legtöbb eséllyel kecsegtethet, az, ha egy szellemes ellensztorit indítunk útjára, ami ha eléggé frappáns, képes lehet kioltani a rémhír negatív hatását akár az által, hogy hitelteleníti, akár az által, hogy nevetségessé teszi. Egy ilyen példa volt, amikor egy szervezetnél az intraneten olyan rémhír terjedt, hogy a szervezet vezetőségét őrizetbe vették. Mivel ez ünnepek előtt történt, a valóságos volta egy jó darabig nem volt ellenőrizhető. Egy módon lehetett felvenni vele a harcot: elindítani egy olyan abszurd sztorit arról, hogy milyen váddal vette a rendőrség őrizetbe a szervezet vezetését, amitől az egész nevetség tárgyává vált.

Vagy hasonló taktikára példa egy régebbi amerikai elnökválasztás. Amikor Ronald Reagan a második elnöki fordulóján elindult, akkor természetes nehézségként merült föl az életkora. Amerikában kockázatként tekintenek az elnökjelölt magas korára. Erre a demokrata párti stratégiára Reagan azzal az ellenlépéssel válaszolt, hogy az egyik első televíziós vita alkalmával így fordult a nézőkhöz: „Szeretném, ha tudnák, az életkor kérdését nem fogom kampánytémává tenni. Nem élek vissza az ellenfelem fiatalságával és tapasztalatlanságával."

A szervezeti sztoritelling talán legfontosabb funkciója a tudásmegosztásban játszott szerepe. Nem nagyon vitatná senki, hogy a szervezetek életképessége legnagyobbrészt azon áll vagy bukik, hogy mennyire képesek a tudást megosztani – ebben az esetben szervezeten belül, bár láttuk Denning példáján, hogy a Világbanknál egy másik szinten vált létfontosságúvá a tudásmegosztás. A sztoritelling jelentősége abban csúcsosodik ki, hogy a szervezetek számára a hatékony működéshez szükséges tudás legnagyobb része nem explicit. Hallgatólagos, teszem, de nem tudom, tacit tudás. És ehhez a tudáshoz nem lehet explicit interjúkkal, kérdőívekkel hozzáférni, mert azok, akik ebben benne élnek, nem tudják ilyen formában megfogalmazni. És ekkor mutatkozik meg az epizodikus memória jelentősége. A konkrét esetekre, amikor egy bizonyos ügyet, problémát megoldott valaki, viszonylag jól, pontosan, a kontextuális és érzelmi részletekkel együtt képes emlékezni, az ilyen konkrét epizódokat felidézni. S ezekből az epizódokból ki tud bontakozni az a tacit tudás, amitől a szervezet működik.

A szakirodalomban erre a klasszikus példa John Seely Brown és a másológép-szerelők hibakeresésének esete (Seely Brown et al. 2005). John Seely Brown fizikus-matematikus az amerikai haditengerészet légierejénél dolgozott, és az volt a szakterülete, hogy bonyolult műszerek hibakereséséhez dolgozott ki hatékony matematikai algoritmusokat. Így talált rá a Xerox, akiknek az okozott problémát, hogy a világ minden táján körülbelül 20.000 szerelőjük dolgozott a meghibásodott másológépek javításán. Nyilvánvalóan komoly érdekük fűződött ahhoz, hogy optimalizálják a hibakeresést. Ráadásul folyamatosan újabb konstrukciók kerültek a piacra, és a szerelők továbbképzése évente 200.000$ körüli összegbe került. Tehát megbízták, hogy dolgozzon ki egy hatékony módszert a másológép-szerelők számára a hibakeresés optimalizálására. Azt a mozzanatot nem sikerült kiderítenem, hogy ez a fizikus-matematikus ember milyen megfontolásból folyamodott ahhoz a megközelítéshez, ami aztán a sztoritelling alapú tudásmegosztás alaptörténetévé vált. De a történet szerint úgy fogott hozzá a feladathoz, hogy megbízta Julian Orr antropológust, hogy toborozzon egy

tucat antropológust, és ki-ki fél évre menjen el egy amerikai nagyváros betondzsungelébe, ahol egy antropológus résztvevő megfigyelési módszereivel tanulmányozza, miként dolgoznak a Xerox másológép-szerelői. A végeredmény egy ma már alapnak számító megoldás és egy nevezetes antropológiai monográfia lett (Orr 1996). A lényege ennek az antropológiai kutatásnak az lett, hogy a másológép-szerelők nem használják a hibakeresési kézikönyveket és a bennük található fejlett algoritmusokat. Ehelyett, amikor egy komplikáltabb problémával találják szembe magukat, akkor felhívják a szerelőkollégáikat, és elkezdenek sztorizni. Elmondják, hogy mi történt velük és a géppel. Erre a kolléga elmond egy sztorit, ami meg vele esett meg valami hasonló géppel. Majd a következő is hozzáteszi a magáét, és így, történetről történetre körbejárják a gépet, és mire kialakul egy koherens történet a kollektív emlékezetből, addigra megtalálják a hibát.

De Orr és antropológustársai azt is felderítették, hogy az egy városi területen dolgozó másológép-szerelők munkaidő után vagy ebédidőben rendszeresen összejönnek egy söröző-ben vagy kávézóban, és megosztják egymással a gépekkel kapcsolatos sztorijaikat. Így egy kifinomult „sztoriadatbázis" alakul ki, és erre támaszkodva oldják meg a problematikus javítási helyzeteket. Ezek után Seely Brown a fáma szerint azt javasolta a Xerox vezetőinek, hogy vásároljanak minden másológép-szerelő számára walkie-talkie-t, és felejtsék el a drága hibakeresési algoritmusokat.

Egy hasonló tapasztalatot magam is szereztem. Egy elektromoshálózat-fenntartó cégnél bevezettek egy nagy fejlett útoptimalizálási módszert a mobilszerelők számára. Ennek az lett a következménye, hogy a korábbi, műszak előtti eligazítások és az ennek során lebonyolódott beszélgetések elmaradtak, és a szerelőpárok akár hetekig nem találkoztak a területükön dolgozó kollégáikkal. Azt tapasztalták, hogy így elmaradt a korábbi természetes tudásmegosztás, ami a munkájuk során a terepen tapasztalt dolgok spontán átadásából állt. A következménye az lett, hogy rengeteg fölösleges út, a terepismeret elmaradásából adódó nehézség keletkezett. Ezt úgy orvosolta a szervezet, hogy bevezetett minden egységnél egy hetenkénti beszélgetési alkalmat, amikor a szerelőknek módjuk volt 1-2 órán keresztül elmesélni egymásnak, hogy mi történt az előző héten a terepen.

Végül a sztoritelling jól használható olyan esetekben is, amikor arra számítunk, hogy a megbeszélés, értekezlet, workshop nehezen fog működni, nem lesz kellően eredményes, mert az a tapasztalatunk, hogy amikor a résztvevők leülnek a tárgyalóban, akkor mindegyikük a saját nézeteivel, elképzeléseivel ül le, és akár tudatosan, akár tudattalanul az jár a fejében, hogy miként tudja majd érvényesíteni az ő elgondolását a többi, ebben a felfogásban versengőnek tekintett elképzeléssel szemben. Ezáltal eleve nem lesz képes nyitott lenni alternatív gondolatokra, és a workshop könnyen fulladhat terméketlen vitákba, akár konfliktusokba. Az ilyen helyzetek kialakulásának megelőzésére, a megbeszélés hatékonyságának növelésére, és nem utolsó sorban a megegyezés vagy megoldás elérésének felgyorsítására, azaz az idővel való takarékoskodásra dolgozta ki Seth Kahan a repülőrajt-sztoritelling (jump start storytelling) módszerét (Kahan 2010).

A repülőrajt-sztoritelling céljait a következőkben foglalhatjuk össze:

- Hatékonyan bevonni minden résztvevőt a célokba.
- Felgyorsítani az együttműködést anélkül, hogy a változatos nézőpontokon csorba esne.
- Hatékonyan bemutatni minden embert 10-15 másiknak.
- Javítani az ismeretszerzést gondolatok magas színvonalú cseréje révén.

Lebonyolítása a következő lépésekben történik:

- Az emberekből 6-8 fős csoportokat alakítunk ki, a csoportok külön asztaloknál foglalnak helyet, és megkérjük őket, hogy gondoljanak egy sztorira, ami kapcsolódik a találkozó, értekezlet, workshop fő témájához, céljához. Azt kérjük, hogy a sztorit mindenki a saját tapasztalatából merítse. Megkérjük őket, hogy mondják el a sztorijukat a többieknek az asztalnál, pontosan 90 másodpercben. Így csak annyi idejük van, hogy az élményük lényegét közvetítsék. Arra buzdítjuk őket, hogy mondják el a személyes történetük ívét. Arra bátorítjuk a csoportokat, hogy menedzseljék az idejüket, így kialakul a csoportszellem, amelyben ők rendelkeznek az élményeik fölött. Ez fontos a későbbi hatékony együttműködés szempontjából. Amikor az első kör lement, arra kérjük őket, hogy nézzenek körbe az asztal körül, idézzék fel azt a sztorit, ami a legjobban megfogta őket, és jegyezzék meg, hogy ki mesélte.
- Ekkor mindenkit megkérünk, hogy álljon fel az asztalától és keressen egy új asztalt nagyrészt új arcokkal; következik a második forduló. Az emberek elmondják ugyanazt a sztorit, amit az első körben. Ez vonakodást válthat ki, mert az emberek számára kényelmetlen ismételni magukat. Ezt azzal oldhatjuk, hogy elmondjuk, vannak olyan kultúrák, ahol kimondottan élvezik újra és újra elmondani a történeteiket. Arra kérjük résztvevőket, hogy figyeljék meg, hogy mi változik és mi marad azonos, amikor másodjára mondják el a történetüket, és milyen érdekes, hogy a szavak különböznek, de a történet ugyanaz. Az eljárás ugyanaz, mint az első körben, a résztvevők 90 másodpercenként adják át a szót.
- Most jön a legérdekesebb rész. Megkérünk mindenkit a teremben, hogy idézze fel azt a sztorit, ami a leginkább megfogta, vagy azért, mert megindító volt, vagy azért, mert nagyon fontos információt talált benne. Majd keljenek fel a székeikről és keressék meg azt az embert, aki ezt a sztorit elmesélte. Ha megtalálták, tegyék a kezüket a vállára, és maradjanak úgy.
- Megkérjük azokat, akiknek a legtöbb kéz van a vállukon, hogy mondják el a történeteiket plenárisan. Eltöltünk némi időt azzal, hogy megvitatjuk a sztorikat, kiderítjük, mi lehetett az oka, amiért kiválasztották őket.

Látszólag időpocsékolás, elvesz vagy húsz percet az érdemi megbeszélésből, ám ez az érzés csalóka. Valójában amikor ezek után leülnek és munkához látnak, már egészen más elmeállapotban lesznek, mint amikor a megbeszélésre érkeztek. Önkéntelenül is együttműködő és a többiek iránt nyitott lelkiállapotban térnek rá a megbeszélés napirendjére, sokkal gyorsabban, kreatívabban és hatékonyabban halad a munka. A minőség érezhető javulása mellett rengeteg időt lehet vele megspórolni.

V. Az appreciative inquiry

A szervezetfejlesztésnek ezt az egyre inkább használatossá váló megközelítését még nem sikerült jó magyar megfelelővel illetni. Körülírni tudjuk: a változást elősegítő vizsgálódás, amely a szervezet értékeinek feltárásán alapszik. Ezért leginkább a betű rövidítésével szokás rá hivatkozni, AI. Mi is ezt fogjuk tenni.

Az AI másfajta gondolkodásmódot követel meg a változásról, mint a hagyományos szervezetfejlesztés. A hagyományos modell áll a szervezet elemzéséből, a terv megvalósításából és a változással szembeni ellenállás kezeléséből. Az AI ezzel szemben annak a meghatározására és erősítésére fókuszál, ami már eddig is éltette a szervezetet. Míg a hagyományos szervezetfejlesztési módszerek az érdekeltek (stakeholderek) feltérképezését, a kockázatok rögzítését és az előnyök megvalósítására irányuló terveket igényelnek, addig az AI a szervezeten belüli nyelvre, diskurzusra és sztorikra fókuszál. Ez az új megközelítés könnyen válthat ki ellenállást, bizonytalanságot a szervezetből, ezért az indulásnál nagyon oda kell figyelni, hogy elérjük a módszer szellemiségének elfogadását. Csak ha ez megnyugtatóan sikerült, akkor szabad belevágni az átfogóbb munkába.

Az AI a legtöbb szervezet számára új megközelítés a szervezeti változáshoz. Ez az újdonság megköveteli, hogy bemutassuk a kulcsfontosságú érdekelteknek (stakeholders). Az AI bemutatásának leginkább sikeres tapasztalataiban van néhány közös jellemző, ezek a következők.

Az AI magas fokú elköteleződést és részvételt, valamint magas szintű teljesítményt igényel. Bemutatásának módja jó, ha demonstrálja a végrehajtásának módját, amennyiben a szervezet úgy dönt, hogy belevág. Ez azt jelenti, hogy az összes fontos érdekelt felet be kell vonni az indulástól fogva. A bemutatáskor a lehető legtöbb informális véleményvezért (befolyásolót) célszerű bevonni, a formális vezetőkkel, a pénzes zacskót őrzőkkel, és mindazokkal együtt, akikre hatással lesz a szervezet belső dialógusának hosszú távú átalakítása annak bemutatása által, hogy az embereknek a szervezet összes szintjén és minden funkciójában értékes hozzájárulása van.

Mielőtt bemutatnánk az AI tipikus folyamatát, foglaljuk össze Whitney és Trosten-Bloom (Whitney–Trosten-Bloom 2010) nyomán azokat az elméleti alapelveket, amelyekre az AI gyakorlata épül:

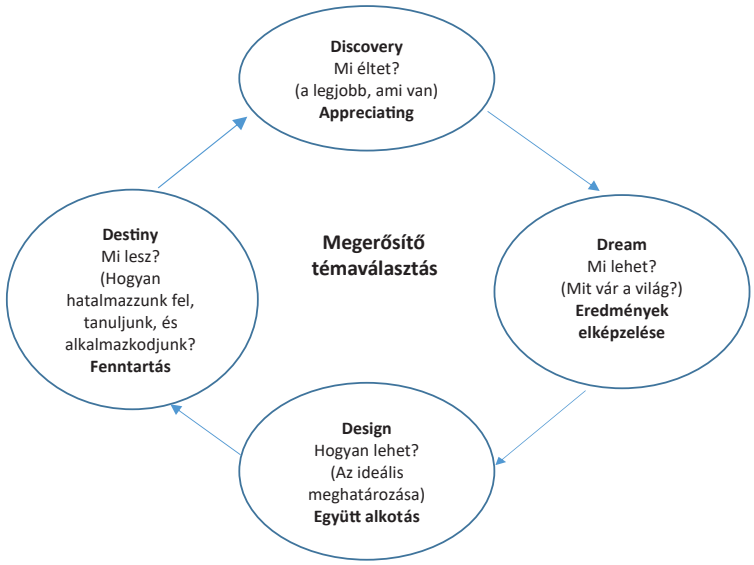
4. táblázat

Az AI nyolc alapelvének összefoglalása

Alapelv	Definíció
1. A konstrukcionista elv	*A szavak világokat teremtenek – Words Create Worlds* A valóság, ahogyan ismerjük, inkább szubjektív, mintsem objektív állapot.
2. A szimultanitás elve	*A vizsgálódás* változást *teremt* A vizsgálódás beavatkozás. Abban a pillanatban, hogy felteszünk egy kérdést, elkezdünk változást teremteni.
3. A poétikai elv	*Megválaszthatjuk, mit tanulmányozunk* A szervezetek, mint nyitott könyvek, a tanulmányozás és tanulás végtelen forrásai. Számít, hogy mit választunk a tanulmányozás tárgyául. Ez írja le – sőt, ez teremti – a világot, ahogyan ismerjük.
4. Az anticipáció elve	*A képek tetteket inspirálnak* Az emberi rendszerek a jövőről alkotott képeik irányába haladnak. Minél pozitívabbak és reménytelibbek a jövő képei, annál pozitívabbak lesznek a jelen cselekedetei.
5. A pozitivitás elve	*Pozitív* kérdések *pozitív* változáshoz *vezetnek* A nagyszabású változáshoz szükséges lendület jó adag pozitív érzelmet és társas köteléket kíván meg. Ez a lendület legjobban pozitív kérdésekkel teremthető meg, amelyek felerősítik a pozitív magot.
6. Az egészlegesség elve	*Egészlegesség hozza ki a legjobbat* Az egészlegesség kihozza a legjobbat az emberekből és a szervezetekből. Ha az érdekhordozókat összehozzuk nagy fórumokba, akkor stimuláljuk a kreativitást és kollektív képességeket építünk föl.
7. Az eljátszás elve	*Ha úgy teszünk, „mintha", az önmagát fogja megvalósítani* Ahhoz, hogy valóban változást idézzünk elő, azzá a változássá kell válnunk, amit látni akarunk. A pozitív változásra akkor kerül sor, amikor a változás megteremtéséhez alkalmazott eljárás az ideális jövő élő modellje.
8. A szabad választás elve	*A szabad* választás *erőt szabadít fel* Az emberek jobban teljesítenek és elkötelezettebbek, amikor szabadságukban áll megválasztani, hogyan és mivel járulnak hozzá. A szabad választás a szervezetet kiválóságra és pozitív változásra ösztönzi.

Forrás: (Whitney–Trosten-Bloom 2010)

Az AI alkalmazásának számos módja, változata lehetséges, de az alapja a négy szakasz, amit 4-D-nek neveznek a szakaszok angol elnevezése alapján (Discovery, Dream, Design, Destiny). Egy ilyen AI-ciklust mutat be a következő ábra:



9. ábra

AI-ciklus

Forrás: a szerző saját szerkesztése

Egy 4-D ciklust egy úgynevezett AI-csúcstalálkozó keretében bonyolítunk le. Ez az alapvetően a következőképpen zajlik.

A felfedezés szakasza

Ez egy kiscsoportos interjúkkal kezdődő szakasz, a kiinduló helyzet pozitív feltárása a célja. Egy egészségügyi tanácsadással foglalkozó közigazgatási szervezet példáján mutatjuk be. Egy kis csoportot toborzunk a szervezet különböző területeiről azzal, hogy egy kis előkészítő munkához kérjük a segítségüket. Olykor egy pilot során redukáljuk a kérdések számát 12-ről 6-8-ra.

Az interjú elején a kapcsolatra vonatkozó kérdéseket teszünk föl: az illető szerepéről a szervezetben, mi az, amit értékel a szervezetben vagy a szerepében. Utána áttérünk a szervezetre, ahogyan az emberek megtapasztalják. Itt az a cél, hogy sztorikat és élményeket hívjunk elő a szervezetről és az emberekről, amikor a legjobbat nyújtják.

Minta-interjúkérdések

Téma bevezetése	Az *Egészségtanácsadónál* sokféle szolgáltatást nyújtunk azoknak az embereknek, akiknek nehezükre esik kiállni magukért. Munkatapasztalatunk az elmúlt 10 év során hozzájárult ahhoz, hogy a védelem fontos részévé vált az egészségügynek. Mai témánk, hogy miként tesszük a szervezetet nagyszerű munkahellyé, valamint olyanná, ami nagyszerű munkát végez mások számára.
Kapcsolatra vonatkozó kérdések	Milyen várakozásai voltak a nappal kapcsolatban? Mesélje el, mi a szerepe az *Egészségtanácsadónál*? Mi a legjobb a szerepében?
Folyamatkérdések	Írjon le egy alkalmat, amikor a munkát az *Egészségtanácsadónál* izgalmasnak és felemelőnek találta. Amikor a szervezet a legjobbját nyújtja, miért jönnek az emberek, hogy itt dolgozzanak?
Lehetséges belekérdezések a folyamatkérdések során	Mi az, ami igazán számított? Meséljen még X-ről! Milyen érzés volt? Még ki vett részt benne? És mi történt utána?

A csoportban a résztvevők a csoportasztaloknál egymással készítenek interjúkat. Körülbelül 30 perc jut egy-egy párra. Nem oda-vissza készítenek egymással interjút, hanem amikor az egyik résztvevő végzett az interjúval, akkor egy másik párt kap, és így haladnak, amíg a kis csoport minden tagja készített és adott interjút. Az interjú készítésekor arra törekszenek, hogy konkrét sztorikat mondjanak az alanyok.

Ezt követi a kulcssztorik összegyűjtése, majd csoportosításuk. A csoportbeszélgetések során az emberek óhatatlanul eltérnek a feladattól, vagy két-három olyan sztorit mondanak, amelyek ugyanarról szólnak. Ez egyáltalán nem baj, sokoldalú, árnyalt képet eredményez. Viszont éppen ezért jó ebben a szakaszban kigyűjteni a fő témákat. Erre alkalmasak lehetnek ezek a 4–8 fős kis csoportok. A csoportok áttekintik a sztorikat, és együtt meghatározzák, hogy melyek jussanak tovább a feltérképező szakaszba.

Amint a kis csoportok áttekintették az asztalaiknál a 4–8 embertől származó sztorikat, az a feladat, hogy ezeket valami módon összehozzuk, hogy megragadjuk a tágabb témákat a szobában. A kis csoportok most összejönnek, és csoportonként előadják, milyen témákat találtak. A tágabb témák összegyűjtésének egyik módja, hogy megpróbálunk meghatározni 6–12 magas szintű témát facilitált megbeszélés segítségével, és felrakni ezeket post-itekkel a falra egy hosszú papírcsíkra. Tapasztalatok szerint az emberek jobbára 6–12 témával foglalkoznak; a hatnál kevesebb azt jelenti, hogy az elemeket nem különítették el eléggé, a 12-nél több esetén pedig küszködnek azzal, hogy emlékezzenek, milyen témák voltak. Célszerű ezt a megbeszélést addig folytatni, amíg kikristályosodik a 6–12 főbb téma.

Fontos, hogy a csoport azonosítsa a témákat, és ne a facilitátornak legyen egy korábban előkészített témakészlete. Ez azt jelenti, hogy a témák a gyakorlat folyamán bukkannak fel. Ha a csoportoknak nehezükre esik témákat azonosítani, akkor kiindulásnak felkínálhatunk néhány magas szintű témát, mint például pénzügyi források, munkaerő-kapacitás, a munkaerő képességei vagy készségei, belső viszonyok/kapcsolatok, pozitív remények és a technológia alkalmazása.

Amikor a témákat megállapították, a nagy csoport áttérhet arra, hogy a sztorikat a magasabb szintű témák szerint csoportosítsa.

A feltáró szakasz utolsó része a tartós témák azonosítása. Ezek azok a tényezők, amelyek éltették a szervezetet az idők folyamán. Ez megvalósítható nagy csoportban, nyíltan megbeszélve a felbukkanó kulcstémákat. Egy másik módszer a nyílt megbeszélés, aminek a végén az emberek szavaznak a tartós tényezőkre: tapadó pöttyöt vagy csillagokat tesznek azokhoz a témákhoz, amelyeket a legfontosabbaknak tartanak. Így egy vizuálisan jól megragadható térkép bontakozik ki, a tématérkép. Ez a szavazási eljárás energiát hoz a szobába azzal, hogy az embereknek fel kell állniuk és odamenni a falakon lévő térképekhez, valamint a demokrácia érzését hozza be világos eredményekkel.

Ennek a szakasznak a kimenetele sztorik bőséges gyűjteménye arról, hogy mi élteti a szervezetet, és a közös témák azonosítása.

Az elképzelés szakasza

Ennek a szakasznak az a célja, hogy előhívjuk az emberekből azt, hogy miként képzelik el a jövőjüket, természetesen pozitív értelemben, ha jól sikerülnek a dolgok. A vágyaknak központi szerepe van ebben a szakaszban (innen az angol elnevezése). Cél, hogy az emberekben megteremtse a hitet a pozitív jövőben a múltbeli sikerek feltárásán keresztül. A múltbeli sikerek feltárása, a dialógusban megragadása adja az alapot az ehhez szükséges optimizmus számára. A horizont kitágítására van szükség, a napról napra kialakított stratégiákon túl, arról, hogy miért vannak ők, és miért van a szervezet. Ez okból a játékos és kreatív folyamatokat támogatjuk ebben a szakaszban, még inkább, mint a felfedezés szakaszában. Az elképzelés szakasza nagyon gyakorlatias, mivel a szervezet történetében gyökerezik. Generatív is, minthogy a lehetőségeket tárja fel. Ebben a szakaszban arra építenek az emberek, amit felfedeztek a szervezetről, amikor az a legjobbat nyújtja, és ezt kivetítik a szervezet jövőjével kapcsolatos vágyaikra, reményeikre és törekvéseikre. Ez a folyamat számos módon kifejezhető, a szervezet küldetésének újraírásától a szervezet jövőjének eljátszásáig, vagy egy sztori alkotásáig arról, hogy az emberek mit fognak csinálni a szervezetben, amikor az megvalósítja álmaikat. A legutóbbi megoldás vált be legjobban, ez a sztoritellingben a jövő emlékezete sztorikat jelenti.

Ez a szakasz öt lépésből áll. Úgy indítjuk, hogy újra kapcsolatba hozzuk a résztvevőket az előző szakasz sztorijaival és izgalmával. Ez elérhető páros, egy az egyhez beszélgetésekkel. A beszélgetések alapulhatnak előre eltervezett vázlatokon; vagy lehet egyszerűen arra invitálni az embereket, hogy tegyenek fel kérdéseket három témával kapcsolatban;

- „Mely sztorik keltették bennük a legnagyobb hatást az előző szakaszban a szervezetről, amikor a legjobbját nyújtja?";
- „Újra kapcsolódjon a kimenetelhez és vitassuk meg a jövőt"; és
- „Milyen három kívánságuk van a jövővel kapcsolatban?" Ez az utolsó kérdés a jövőre vonatkozó álmokról, elképzelésekről szóló magyarázatokat gerjeszt.

A páros, egy az egyhez szint után arra bátorítjuk az embereket, hogy osszák meg ezeket az elképzeléseket, álmokat szélesebb csoporttal az asztaluknál. Arra kérjük őket, hogy informálisan azonosítsanak közös álmokat. Ez a szakasz abban segít, hogy az emberek formálják és finomítsák saját elképzeléseiket, ahogy asztaluknál a többiek álmait hallgatják.

Az eddigi két folyamat segítette az embereket, hogy létrehozzák, finomítsák és tisztázzák az elképzeléseiket. Abban is segítette őket, hogy álmaikat konszenzusos álláspont felé mozgassák. A következő szakasz arra invitálja az asztalok csoportjait, hogy konkrét részletekre figyelemmel beszéljenek az álmokról. Ezek a részletek szólhatnak a szervezet kultúrájáról, arról, hogy az emberek miként viselkednek egymás iránt, a fogyasztók számára rendelkezésre álló forrásokról és technológiáról. Ezeket vissza lehet csatolni a nagyobb csoportba, ha a létszám lehetővé teszi, vagy meg lehet hagyni a kis csoportokon belül.

Ezen a ponton érdemes térképet készíteni ezekről az elképzelésekről. A térkép származhat a kis csoportok visszacsatolásából, vagy létrehozhatja több kisebb csoport közösen. Az egyik térképezési technika, amit használhatunk, hogy arra kérjük az embereket, alkossanak montázst a szervezeti álomról magazinokból kivágott képek, sztorik és szavak segítségével. Ezeket azután feltehetjük a falra, és az emberek, mint egy kiállításon, körbejárhatják őket. Egy tolmács segíthet a nézőknek megérteni az egyes csoportok által alkotott álomtérképet.

Végül, ha olyan a társaság, érdemes eljátszani az álomtérkép alapján az elképzeléseket. Egyszerű kis dramatizálások nagyon jól tudnak működni, elkötelezetté teszik az embereket az elképzeléseik mellett. A csoportokat arra invitáljuk, hogy fogják a térképüket, és adjanak elő egy rövid színdarabot.

A tervezés szakasza

Ebben a szakaszban döntéseket hozunk azokról a magas szintű akciókról, amelyekre szükség van az álom valóra váltásához. Ehhez egyetértésre kell jutni a közös álom és a megvalósítását támogató akciók felől.

A tervezés szakasz első felét ismét használhatjuk arra, hogy visszakapcsolunk az előző szakasz, az elképzelés tevékenységeihez. Ezeket a kis csoportos tevékenységeket azért érdemes használni, mert képessé teszik az embereket arra, hogy egyrészt visszakapcsoljanak az előző szakasz beszélgetéseihez, másrészt elkezdjék azt a folyamatot, amellyel a törekvéseket és a felhőtlen álmokat konkrét cselekvéssé alakítják át. Már most elkezdhetnek gondolkozni azon, hogy minek kell történnie ahhoz, hogy az álmok valósággá váljanak a számukra és a szervezet számára. Ez nyitott asztalmegbeszélésekkel történhet a nélkül az elvárás nélkül, hogy visszacsatoljanak a tágabb csoporthoz, mivel a cél inkább az egyén visszakapcsolása a saját folyamatához, mintsem olyan output, amit meg lehet osztani az egész csoporttal.

Itt a szervezettel kapcsolatos tervezés folyik. Mire van szüksége a szervezetnek struktúrában, stílusban, együttműködésben és kommunikációban ahhoz, hogy valóra váltsa az álmot? A válaszhoz egy újabb kör páros, egy az egyhez interjúra kerítünk sort, ahol a kulcskérdés: „Milyen csoportokat kell alkotni a szervezetben, hogy valóra váltsuk az álmot?” Arra biztatjuk az alanyokat, hogy bővítsék a kérdést, és próbáljanak több részletet hozzáadni az álomhoz.

Amikor ezzel a körrel végeztünk, behívjuk a terembe a páros interjúk gazdáját, azt, aki összefoglalta ezek eredményeit, és csoportosítjuk a közös témákat, hogy egy magas szintű tervet kapjunk. Ehhez facilitált megbeszélés szükséges a nagy csoportban, felhasználva az interjúk eredményeit. Ez a szervezeti álmok térképe mellett egy párhuzamos térképet

alkothat. Így most már van a csoportnak egy sztorigyűjteménye arról, hogy mi élteti a szervezetet, egy közös álma a jövőről, és közös elgondolása arról, hogy minek kell megtörténni ahhoz, hogy a szervezet a jövő álma felé elmozduljon.

Az utolsó folyamat, hogy egy sor állítást alakítunk ki arról, hogy mi fog történni. Ezeket rendszerint úgy írjuk le, mintha a helyzet már előállt volna. Itt is a sztoritelling, emlékezés a jövőre technikáját célszerű alkalmazni. Ezeket provokatív állításokként is megfogalmazhatjuk. Az elnevezés az állítások radikális és víziós jellegét tükrözi. Az a célszerű, hogy ezeket a provokatív állításokat vagy sztorikat kis csoportokban dolgozzuk ki, és posztoljuk azok mellé a feladatállítások mellé, amelyekkel kapcsolatban állnak.

A végkifejlet szakasza

Ez a végső fázis, ahol akciócsoportokat állítunk fel az előző szakaszokban kidolgozottak véghez vitelére. Ezt a szakaszt is célszerű azzal kezdeni, hogy visszakapcsoljuk az előző szakaszhoz. Például négyfős csoportokban arra a kérdésre kereshetnek választ, hogy „Melyik tervezési témák (provokatív állítások, sztorik) izgattak föl legjobban?”

Ezt követi az akcióterv kidolgozása. Ennek érdekében két négyfős csoportot összevonunk nyolcfős csoportba. Ebben a szakaszban a csoportok önszerveződően dolgoznak, az a kérdés, hogy „Milyen konkrét akciók vagy változtatások váltják valóra az elgondolásokat?”

Ezután visszatérünk a nagy csoporthoz, és beszámolunk az egyes kis csoportok eredményeiről. Közben arra biztatjuk a résztvevőket, hogy deklarálják szándékukat új folyamatok és akciók megvalósítására. Ezek az emberek azután segítségért folyamodhatnak a szervezet megfelelő egységeihez, külső szakértőkhöz stb.

Végül feladatcsoportok alakulnak. Ezek az új csoportok kezdő megbeszélésre jönnek össze. Áttekintik a témákat és a provokatív állításokat az akciókkal és a tervezett folyamatokkal együtt. Ebben a szakaszban lebontják a feladatot egy cselekvéssorra, és kezdő tervet dolgoznak ki arra, hogy miként hajtják végre a feladatot és milyen határidőkkel.

A négy szakaszból álló ciklus záróaktusaként a nagy csoport áttekinti, hogy milyen eredményre jutottak, milyen érzésekkel zárják az AI-folyamatot.

Technikák a sikeres AI számára

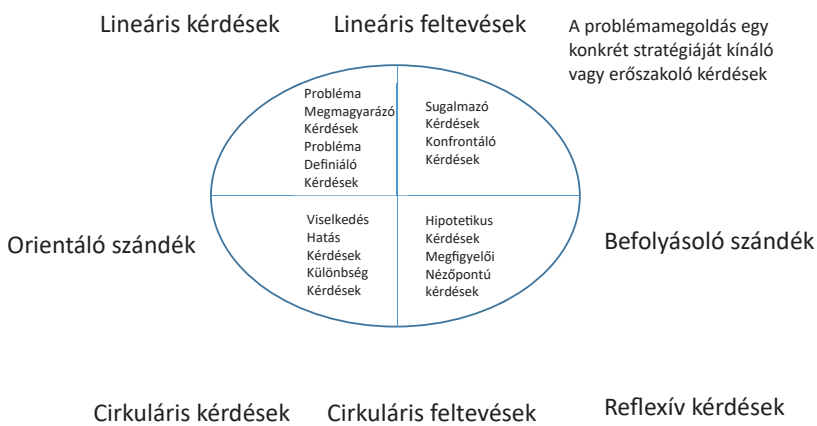
Amint láttuk, az AI-szakaszok egyik alapvető, ha nem a legalapvetőbb módszere az interjú és a dialógus, ahol persze a dialógus is magában foglalja a kérdezést. Ezért érdemes különböző megközelítésekből körüljárni a kérdezés típusait, és azok hatását a sztoritellingre és a dialógusra.

Nem gyakorlott sztorizók esetén könnyen előáll az a helyzet, hogy egyszerű kijelentő mondatokkal, nagyon lakonikusan válaszolnak, ami oda vezethet, hogy éppen azok a lényeges, finom információk maradnak rejtve, amire szükség volna. A sztoritelling akkor működik jól, ha az elbeszélő belső nézőpontból idézi föl az eseményeket, és nem külső szemlélőként. Az ilyen helyzetekben folyamodhatunk a gazdag leírásokat előhívó kérdésekhez. Íme néhány példa ezekre, de a jó interjúkészítő kreatívan rögtönöz odaillő kérdéseket:

Ki volt még jelen?
Ki tudott még róla, hogy valami rendkívüli dolog történik?
Honnan tudtad, hogy tudták?
Azután mi történt?
Hol történt mindez, írd le a szobát!
Mi ugrik be legélénkebben ebből az epizódból?
Milyen érzéseknek voltál leginkább tudatában ezen a ponton?
Mikor jutott el először a tudatodig, hogy valami különleges dolog történik?

Az is jó technika, ha a következő kérdésünkre úgy találunk rá, hogy megragadunk egy kifejezést, amit az elbeszélő használt, visszhangozzuk, és további részletekre kérdezünk rá. Ennek külön haszna, hogy eltoljuk a fókuszt a központi szálról a felidézés és tudat peremén lévő élményrészletek felé, és behúzzuk őket a színpad közepére, miáltal fokozzuk a sztori gazdagságát, vagy eltérő változatait állíttatjuk elő. Különösen hasznos, ha egy már többször elmondott sztori aktuális megismétlésével van dolgunk. A figyelem áttereléséval esélyünk nyílik arra, hogy az illető olyasmit formáljon meg, amit korábban nem, és így a begyakorlttól eljuthatunk egy generatív beszámolóig.

Egy másik aspektus, ahonnan a kérdezésre tekinthetünk, a lineáris vagy cirkuláris kérdezési attitűd, amely jelentős hatással van arra, hogy milyen viselkedést vált ki. nyomán ezt az aspektust az alábbi ábra foglalja össze.



10. ábra

Lineáris és cirkuláris kérdések

Forrás: A szerző saját szerkesztése

A termékeny sztorizást elősegítő kérdezést ebben a koordinátarendszerben is jól meg lehet ragadni. Nézzünk kicsit bele a részletekbe! Először is itt vannak az orientáló kérdezési technika, ami egy körkörös kérdezési mód. A lineáris kérdések a szervezeti akciók egyszerű ok-okozati modelljén alapulnak. Mi a probléma? Ki okozta? Miért tették? Az ilyen sztorik hibáztatást, ítéletet közvetítenek.

A körkörös kérdések arra fókuszálnak, hogy felfedjék a viselkedésmintákat a szervezetben. A kapcsolatok mintáinak előhívására szolgálnak. Például egy kérdés kérheti az egyik ember kommentárját egy másikról a másik jelenlétében: „Szerinted Miki mit gondol, mi a legértékesebb dolog, amit te a szervezetbe hozol?" Több dolog is történik itt. Először is Miki számára valószínűleg érdekes az interakció, még ha nem is vesz közvetlenül részt benne; másodszor, megtudhat valamit arról, hogy valaki más hogyan érti őt; és harmadszor, akihez a kérdést intézik, kidolgozhat egy olyan sztorit, amire korábban nem gondolt, pláne nem mondott el. Ez valószínűleg módosítja kisebb vagy nagyobb mértékben a kapcsolatukat; azaz valami meg fog változni.

Vagy egy másfajta orientáló kérdés, ami a jövőre vonatkozik: „Mikor volt utoljára, hogy ez a probléma nem létezett? Mi a különbség akkor és most között?" És persze ilyen időbeli dolgokra a jövővel kapcsolatban is fel lehet tenni körkörös kérdést. „Ha két év múlva a csapatod briliánsan dolgozik együtt, szerinted milyen sztorikat mondanál azokról a nehézségekről, amiket most tapasztalsz?"

„Tegyük fel, hogy csoda történik, és egyik napról a másikra minden sokkal jobban működik. Mi volna az első kis dolog, amit különbözőnek látnál?" „Ki más venné még észre? És honnan tudnád, hogy észrevette?"

A cirkuláris orientáló kérdések nagyobb valószínűséggel vannak felszabadító hatással, mint a lineáris kérdések. A lineáris kérdések a fennálló viszonyokra fókuszálnak, nem indítanak el változást. A cirkuláris orientáló kérdezéssel az interakciós minták és viszonyok kerülnek reflektorfénybe, az együttlét eltérő jelentései teremtődnek meg. Az interjúkészítő pedig immár nem kényszerül állást foglalni valamelyik oldal mellett vagy ítéletet alkotni, inkább arra fókuszálhat, hogy kíváncsi legyen, odafigyeljen, kapcsolatokat teremtsen keresztül-kasul a rendszerben.

A körkörös kérdezés reflexív és bevonó, evolúciós változást segít elő. Például: „Mit gondolsz, mit kellene Mikinek hallani, hogy el tudja hinni, te csakugyan örülsz a visszajelzésnek?" „Ha adhatnál egyetlen tanácsot Mikinek arról, hogy mi tenné valószínűbbnek, hogy ez a jó jövő eljöjjön, mi lehetne az?

A kérdezésről az a naiv érzésünk, hogy azzal nem gyakorlunk hatást, mi ítélkezés és befolyásolás nélkül pusztán objektíven tájékozódunk. Ez azonban távolról sincs így, ahogy azt a szociolingvisztika már régen leírta. Ezért, amikor az AI keretei között kérdezünk, nagyon ügyelnünk kell arra, hogy ne gyakoroljunk akaratlanul is torzító befolyást a másikra, vagy a helyzetre. Ezt a szempontot szem előtt tartva adott Edgar Schein (Schein 2013) egy kérdéstipológiát, amelynek következtetéseként a szerény (humble) kérdezés, kutakodás stratégiáját tartja célravezetőnek. És ez különösen fontos az AI sikere szempontjából.

A szerény kérdezés különbözik a kérdezés számos más formájától, amelyek nagyon hasonlónak látszanak, de valójában jobban kontrollálják a beszélgetés menetét, mint amennyire egy adott szituációban esetleg szeretnénk.

Amikor belépek egy beszélgetésbe és megpróbálok kapcsolatot kialakítani, tudatában kell lennem a számomra rendelkezésre álló választási lehetőségeknek abban, hogy *miként* kérdezek, és meg kell értenem, hogy a kérdezés látszólag nagyon nyitott formái valójában nagyon is kontrollálják a másik embert. Ha csakugyan meg akarjuk érteni a másik ember teljes történetét, akkor el kell kerülnünk, hogy akaratlanul kormányozzuk a beszélgetést.

A kérdezés négy alapvetően eltérő formáját különbözteti meg Schein:

1. Szerény kérdezés (humble inquiry)

2. Diagnosztikus kérdezés
3. Konfrontáló kérdezés
4. Folyamatorientált kérdezés

Szerény kérdezés

A szerény kérdezéskor maximális a kíváncsiságom és érdeklődésem a másik ember iránt, és minimális az elfogultság és a prekoncepció a másik emberrel kapcsolatban. *Hozzá akarok férni a tudatlanságomhoz*, és a legkevésbé elfogult és fenyegető módon kérdezek. Nem akarom vezetni a másik embert, vagy olyan helyzetbe hozni, amikor társadalmilag elfogadható választ kell adnia. Olyan módon akarok kérdezni, hogy a legjobban feltárhassam, mi van a másik ember fejében. Azt akarom, hogy a másik érezze, elfogadom, érdeklődöm iránta, és őszintén kíváncsi vagyok arra, hogy mi van a fejében annak a szituációnak a tekintetében, amelyben találjuk magunkat.

A lényeg, hogy a szerény kérdezés nem befolyásolja sem annak tartalmát, amit a másik mond, sem a formát, ahogyan mondja.

Diagnosztikus kérdezés

Az egyik leggyakoribb eltérés a szerény kérdezéstől akkor fordul elő, amikor kíváncsi leszek egy konkrét dologra, amit a másik ember mond nekem, és úgy döntök, hogy erre fókuszálok. Az ilyenfajta kérdéssel nem megmondok, de kormányzom a beszélgetést, és befolyásolom a másik ember mentális folyamatait számomra ismeretlen módon. Erre azt a példát hozza fel Schein, amikor azt kérdezte tőle egy autós, hogy jut el a Massachusetts Avenue-ra. Erre adhatott volna egy egyszerű választ. De ő megkérdezte, hogy hova akar menni. Boston belvárosába akart menni, a Massachusetts Avenue-n pont ellenkező irányba jutott volna el.

Ezt a formát az különbözteti meg, hogy befolyással van a másik mentális folyamataira. Ha egy további kérdést teszek föl, a helyett, hogy válaszolnék az eredeti kérdésre, akkor átveszem az irányítást a beszélgetés fölött, ezért számításba kell vennem, hogy kívánatos-e vagy sem. Az a fő kérdés, hogy a kormányzást a cél elérése érdekében teszem-e, vagy azért, mert nem megfelelő módon igyekszem kielégíteni kíváncsiságomat. Utóbbira lett volna példa, ha azt kérdezem, miért akar a Massachusetts Avenue-ra menni.

A kérdezésnek ezt a formáját, amely befolyásolja a másik ember mentális folyamatait, tovább osztályozhatjuk aszerint, hogy mi a kérdező diagnosztikus fókusza.

1. Érzések és reakciók – olyan kérdések tartoznak ide, amelyek arra fókuszálnak, hogy mások hogyan éreztek és reagáltak olyan eseményekre, amelyekről beszámoltak, vagy a problémákra, amelyeket azonosítottak.

   Példák:
   Milyen érzésed volt?
   Váltott ki belőled reakciót?
   Hogyan reagáltál rá érzelmileg?

Bár ártatlannak és támogatónak tűnhetnek ezek a kérdések, átveszik az irányítást a szituáció fölött, és arra kényszerítik a másikat, hogy olyasmiről gondolkozzon, amit egyébként nem venne számításba, vagy nem akarna számításba venni. Ezeket nem tartom szerény kérdéseknek, mert ha az érzésekről kérdezünk, akkor lehet, hogy mélyebbre hatolunk, mint amennyire a másik szeretné. Az érzések felől kérdezni az egyik módja a kapcsolat személyessé tételének, ami lehet helyénvaló is, de lehet nem helyénvaló is az adott szituációban vagy pillanatban.

2. *Okok és indítékok* – kérdések a motivációról és okokról, amelyek a másikat a motivációira fókuszálják azzal kapcsolatban, amiről beszél.

   Példák:
   Ez miért történt?
   Miért volt ez az érzésed? Miért éreztél így?
   Ezt mi okozhatta…?
   Miért tételezed fel, hogy ez történt?

Hogy ez szerény kérdés vagy sem, attól függ, hogy a kérdezés és a válasz mennyire fontos abból a szempontból, hogy elérjük közös célunkat.

3. *Cselekvésorientált* – kérdések, amelyek arra fókuszálják a másikat, hogy mit tettek, mit tesznek, mit terveznek tenni a jövőben.

Ha mások már beszámoltak cselekedetekről, akkor erre építhetek. Ám az emberek, amikor bemutatják problémáikat, gyakran nem tárják fel múlt, jelen vagy jövő cselekedeteiket, és ezt kérdésekkel lehet szükséges előhozni.

   Példák:
   Eddig mivel próbálkoztál?
   Hogy jutottál ide?
   Mit tettél (tett, tettek) ezzel kapcsolatban? (panaszra adott válaszként)
   És ez után mit fogsz tenni?

Ezek a kérdések nyilvánvalóan még inkább a te gondolatmeneted felé tolják a másik embert. Csak akkor használjuk, ha jogosnak ítéljük.

4. *Rendszerkérdések* – olyan kérdések, amelyek a teljes szituáció megértését építik föl.

Azok a sztorik, amelyeket az emberek magukról mesélnek, tipikusan magukban foglalnak más embereket is – családtagokat, barátokat, főnököket, kollégákat és/vagy beosztottakat. Dönthetünk úgy, hogy fontos nekünk is és a mesélőnek is megérteni a megemlített más emberek reakcióit és akcióit, ezért megkérdezzük, valaki más a másik ember társas rendszerében mit gondol, érez vagy tesz. Az ilyen kérdezés nagyon hatásos, ha mi és a másik ember megegyeztünk, hogy nagyobb részletességgel tárjuk föl a szituációt.

Példák:
És akkor ő mit csinált?
Szerinted mit érzett, amikor azt csinálta?
Szerinted mit fog tenni, ha véghez viszed, amiről beszéltél?
Hogyan reagáltak volna, ha elmondod nekik, mit éreztél?

Ez a négyféle diagnosztikus kérdés kormányozza a másik mentális folyamatait, és segít abban, hogy az illető jobban tudatában legyen saját magának. Ám ezek még mindig kérdések, és nem implikálnak valamilyen konkrét megoldást. Számíthatnak szerény kérdezésnek a kontextus és a kapcsolat státusza függvényében.

Konfrontáló kérdezés

Az a lényege, hogy a saját gondolatainkat visszük be, de kérdés formájában. Amikor szónoki kérdésről vagy rávezető kérdésről beszélünk, akkor elismerjük, hogy a kérdés voltaképpen megmondás. A kérdés még mindig alapulhat kíváncsiságon vagy érdeklődésen, de most a saját érdekeinkhez kapcsolódik. Azzal kapcsolatban akarunk most tájékozódni, amit mi akarunk vagy gondolunk.

Ez a fajta kérdés definíció szerint ritkán lehet csak szerény kérdezés, mivel a kérdező átveszi az irányítást mind a beszélgetés lefolyása, mind a tartalma fölött. Hallgatólagosan tanácsot adunk, és ez gyakran ellenállást vált ki másokból, és megnehezíti a kapcsolatépítést velük, mert meg kell magyarázniuk vagy védeniük, miért nem éreznek vagy tesznek valamit, amit mi javasolunk.

A konfrontáló kérdések ugyanazokat a kategóriákat fedik le, mint fent a diagnosztikus kérdések.

1. *Érzések és reakciók*

   Ugye dühös lettél? Szemben azzal, hogy: Milyen érzést váltott ki?

2. *Okok és motívumok*

   Szerinted azért ültek úgy, mert meg voltak rémülve? Szemben azzal, hogy: Szerinted miért ültek úgy?

3. *Cselekvésorientált*

   Miért nem mondtál valamit a csoportnak? Szemben azzal, hogy: Mit tettél?
   Miért nem megyünk moziba ma este? Szemben azzal, hogy: Mit csináljunk ma este?
   Gondoltál már arra, hogy fogyókúrázz? Szemben azzal, hogy: Mit csinálsz a súlyoddal?

4. *Rendszerkérdések*

   A többiek a teremben meg voltak lepve? Szemben azzal, hogy: Hogy reagáltak a többiek a teremben?

A konfrontáló kérdezés lehet szerény, ha a segítés motivál, és ha a kapcsolatban elég erős a bizalom, hogy a másik érezhesse úgy, hogy segítünk neki és nem szembesítjük. Az a legfontosabb, hogy megkérdezzem magam, mik a motívumaim, mielőtt föltennék egy konfrontáló kérdést. Szerény és kíváncsi vagyok, vagy azt gondolom, van egy válaszom, és csak ellenőrizni akarom, igazam van-e. Ha csak a saját gondolatomat ellenőrzöm, akkor átsodródtam a megmondásba, és ne lepődjek meg, ha a másik védekezővé válik.

Folyamatorientált kérdezés

Metaszint, a fókuszt magára a beszélgetésre helyezzük át. Az én motivációmtól függ, hogy ez szerény kérdezés-e vagy sem. Ezeket is kategorizálhatjuk.

1. *Szerény folyamatorientált kérdezés*

   Mi folyik itt?
   Túl messzire mentünk?
   Ez túlságosan személyes?

2. *Diagnosztikus folyamatorientált kérdezés*

   Miért választottad azt, hogy az érzelmeidről éppen ezen a módon beszélj nekem?
   Szerinted mi zajlik most köztünk?
   Mit kellene most kérdeznem tőled?

3. *Konfrontáló folyamatorientált kérdezés*

   Miért volt most olyan defenzív, amikor arról próbáltam beszélni, hogy mit érzek?
   Ideges vagy, felidegesítettelek?
   Izgalomba hozott, amit kérdeztem tőled?

Befejezésül egy fontos technika arra, hogy a csoport ne elbeszéljen egymás mellett:

A reflektáló csapatok

Reflektáló csapatok felállításával megszabadítjuk az embereket a szokványos beszélgetés korlátaitól, és így lehetővé tesszük számukra, hogy másként hallgassanak és figyeljenek. A reflektáló csapatnak az a szépsége, hogy olyan helyzetbe hozza az embereket, ahol szabadon tudnak figyelni, azután pedig kommentálni, amit hallottak, anélkül, hogy közvetlenül

interakcióba kellene lépniük másokkal. Ez felszabadítja őket a normális beszélgetési kötelezettségek alól, például, hogy válaszoljanak mindenre, ami elhangzott; kötelességüknek érezzék, hogy megvédjék magukat minden észlelt kritikával szemben; ügyeljenek az arckifejezésükre; és törekedjenek a tisztázásra. Megszabadulva az ilyen energiát emésztő kötelességektől, sokkal több energiát fordíthatnak az odafigyelésre és reflektálásra.

A felállás lehet olyan, hogy van egy interjúkészítő és egy interjúalany, és van a reflektáló csapat, amely figyeli őket. A másik lehetőség, hogy két csapat van, az egyik csapat megbeszél, a másik figyel és reflektál. Arra is van mód, hogy szerepet cseréljenek.

A reflektáló csapat alkalmazásának alapvető eljárása a következő. A két csoport számára kijelölhetjük a beszélő csapat és a reflektáló csapat szerepét. Beszélgetésre kerül sor az interjúvoló és a beszélő csoport között. Eközben a reflektáló csapatot arra kérjük, hogy csökkentse minimálisra a szemkontaktust a beszélő csapattal, és csak arra figyeljen, amit hall. Az intervenció konkrét céljának függvényében további iránymutatást adhatunk a reflektáló csapatnak arról, hogy pontosabban mire is figyeljen. Ez lehet például a tartalom. Mondjuk kérhetjük, figyeljenek ilyesmikre: különbségek az adott magyarázatok között; ki nem mondott háttértörténetek; kétségbevonás nélkül elfogadott feltevések; akár az, amiről úgy érzik, kimondatlanul maradt.

Vagy kérhetjük arra a reflektáló csoportot, hogy inkább a beszélők reakcióira fókuszáljanak: mikor mutatnak kíváncsiságot, és mivel kapcsolatban, bármi aha-élmény, amikor meghökkentette őket valami, amikor unalmat mutattak, vagy amikor felismerték, hogy valami újdonságról van szó. Persze az is lehet, hogy nem adunk konkrét iránymutatást, és csak azt figyeljük, hogy mire reagálnak. A különböző reflektáló csoportok mást és mást hallanak számos tényező függvényében, köztük a beszélő csoporthoz fűződő viszonyuk függvényében. Számos dolgot másként fognak hallani, mint te, és eleve hallhatnak más dolgokat.

Bizonyos pontokon felmerülhet, hogy beszélgetni és dolgozni akarunk a reflektáló csoporttal. Erre különböző módok kínálkoznak:

- Interjúra keríthetünk sort a reflektáló csoporttal.
- A reflektáló csoport megvitathatja, amit hallott.
- Célt rendelhetünk a beszélgetéshez. „Annak alapján, amit hallottatok, azonosítsatok három dolgot, amiről szeretnétek, hogy mélyebben utánajárjak!”
- Kérhetjük őket, hogy közvetlenül beszéljenek a beszélő csoporttal.

Egy másik módszer a szerepcsere. Akik eddig a beszélő csapat voltak, mostantól reflektáló csapat lesznek, és fordítva. Ekkor beszélgethetünk az új beszélő csapattal. Az emberek óhatatlanul kíváncsiak arra, hogy mások mit vettek le abból, amiről ők beszélgettek. Ilyen iterációkkal új és eltérő sztorikat kaphatunk, és új és eltérő beszélgetéshez juthatunk el.

Lehet a szerepeket váltogatni, és arról beszélni, hogy milyen tanulsággal járt a csapat számára az, amit az őket hallgató csapat hallott tőlük, amilyen értelmezést adott az elhangzottaknak. Mit hiányoltak, mit éreztek félreértésnek, mi hatott rájuk pozitívan. Tehát lehet olyat játszani, hogy a csapat reflektál a reflektáló csapat reflexióira. A reflektáló csapat kaphat interjúkészítő szerepet.

Nagyobb csoport esetében lehet ugrálós elrendezés, ahol egy sor csapat reflektál mindig az előző beszélő csapatra. Vagy lehetnek párhuzamos reflektáló csapatok, ezek kis csoportok, majd a beszélő csapat tagjai az egyes reflektáló csapatokhoz ülnek és hallgatják

a reflexiókat, végül összejönnek és visszajelzéssel szolgálnak arról, amit az egyes reflektáló csapatoknál hallottak.

Lényegében az által, hogy az embereket ezekbe az eltérő helyzetekbe hozzuk egymáshoz képest, és az által, hogy bátorítjuk a minőségi odafigyelést és reflexiót, nagy hatást gyakorlunk a csoportinterakció normális mintázatára. Ezen túl a sztoritájkép nagyobb részét hozzuk be a látómezőbe, így az el nem mondott, meg nem hallott sztorik csatlakozhatnak az elmondott sztorikhoz és a sztoritellinghez. Ez óriási mértékben megnöveli azt az erőforrást, ahonnan a sztoritelling és értelemadás tekintetében a csoport meríthet.

Felhasznált irodalom

Argyle, Michael (1975): *Bodily Communication.* New York, International Universities Press.

Arisztotelész (1982): *Rétorika.* Budapest, Gondolat.

Az ágazati kommunikáció ajánlott és nem használható elemei (2015). Budapest, Emberi Erőforrások Minisztériuma, Sajtó- és Kommunikációs Főosztály.

Bacon, Francis (2001) [1627]: *Új Atlantisz.* Szeged, Lazi.

Brehm, Jack W. (1966): *A Theory of Psychological Reactance.* New York, Academic Press.

Capilano Suspension Bridge Park. Elérhető: www.tripadvisor.co.hu/Attraction_Review-g181717-d156257-Reviews-Capilano_Suspension_Bridge_Park-North_Vancouver_British_Columbia.html (A letöltés dátuma: 2018. 08. 02.)

Change Blindness (2011). Elérhető: www.youtube.com/watch?v=MLURQi5K960 (A letöltés dátuma: 2018. 08. 02.)

Christie, Richard – Geis, Florence L. (1970): *Studies in Machiavellianism.* New York, Academic Press.

Cialdini, Robert (2009): *Hatás.* Budapest, HVG Könyvek.

Cialdini, Robert et al. (1975): Reciprocal Concessions Procedure for Inducing Compliance: The Door-In-The-Face Technique. *Journal of Personality and Social Psychology,* Vol. 31. No. 2. 206–215.

Cialdini, Robert et al. (1978): Low-Ball Procedure for Producing Compliance: Commitment then Cost. *Journal of Personality and Social Psychology,* Vol. 36. No. 5. 463–476.

Davenport, Thomas H. – Beck, John C. (2000): Getting the Attention You Need. *Harvard Business Review,* Vol. 78. No. 5. 118–126.

Davis, B. P. – Knowles, E. S. (1999): A Disrupt-then-reframe Technique of Social Influence. *Journal of Personality and Social Psychology,* Vol. 76. No. 2. 192–199.

Denning, Stephen (2007): *The Secret Language of Leadership. How Leaders Inspire Action Through Narrative.* New York, John Wiley & Sons.

Diverse Organizational Settings. *Academy of Management Review*, Vol. 30. No. 4. 685–711.

Dollar Notes Moving. 4K Relaxing Screensaver (2017). Elérhető: www.youtube.com/watch?v=J-myTQbwjq30 (A letöltés dátuma: 2018. 08. 06.)

DuBrin, Andrew, J. (2011): *Impression Management in the Workplace: Research, Theory and Practice.* London, Routledge.

Dutton, Donald G. – Aron, Arthur P. (1974): Some Evidence for Heightened Sexual Attraction Under Conditions of High Anxiety. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 30. Issue 4. 510–517.

Ekman, Paul (2001): *Telling Lies. Clues to Deceit in the Marketplace, Politics, and Marriage.* New York, W.W. Norton & Company.

Festinger, Leon – Carlsmith, James M. (1959): Cognitive Consequences of Forced Compliance. *The Journal of Abnormal and Social Psychology,* Vol. 58. No. 2. 203–210.

Freedman, Jonathan L. – Fraser, Scott C. (1966): Compliance Without Pressure: The Foot-In-The-Door Technique. *Journal of Personality and Social Psychology,* Vol. 4. No. 2. 195–202.

Goffman, Erving (1959): *The Presentation of Self in Everyday Life.* Garden City, NY, Doubleday Anchor.

Grant, Adam (2008): The Significance of Task Significance: Job Performance Effects, Relational Mechanisms, and Boundary Conditions. *Journal of Applied Psychology,* Vol. 93. No. 1. 108–124.

Greene, Robert (2002): *The Art of Seduction: 24 Laws of Persuasion.* New Delhi, Viva Books.

Haley, Jay (1963): *Strategies of Psychotherapy.* New York, Grune & Stratton.

Halvorson, Heidi Gran – Higgins, Tory (2013): *Focus: Use Different Ways to Seeing the World to Power, Success and Influence.* New York, Hudson Street Press.

History of Advertising: No 110: The Hathaway Man's Eyepatch (2014). *campaign,* 2014. 10. 16. Elérhető: www.campaignlive.co.uk/media/30under30 (A letöltés dátuma: 2018. 08. 06.)

Hood, Bruce (2012): *The Self Illusion. How the Social Brain Creates Identity.* New York, Oxford University Press.

Kahan, Seth (2010): *Getting Change Right: How Leaders Transform Organizations from the Inside Out.* San Francisco, Jossey-Bass.

Kahneman, Daniel (2011): *Thinking Fast and Slow.* London, Penguine.

Kelley, Harold (1950): The Warm-Cold Variable in First Impressions of Persons. *Journal of Personality,* Vol. 18. Issue 4. 431–439.

Kelly, George (1955): *The Psychology of Personal Constructs*. New York, Norton.

Leary, Mark R. – Kowalski, Robin M. (1990): Impression Management: A Literature

Martin, Joanne – Power, M. E. (1982): Organizational Stories: More Vivid and Persuasive Than Quantitative Data. In Shaw, Barry M. ed.: *Psychological Foundations of Organizational Behavior.* Glenview, Illinois, Scott Foresman.

Mayer, John D. – Salovey, Peter (1997): What Is Emotional Intelligence? In Salovey, Peter – Sluyter, David J. eds.: *Emotional Development and Emotional Intelligence.* New York, Basic Books. 3–34.

McChrystal, Stanley (2015): *Team of Teams. New Rules of Engagement for a Complex World.* New York, Penguin.

McGuire, William J. (1961): The Effectiveness of Supportive and Refutational Defenses in Immunizing and Restoring Beliefs Against Persuasion. *Sociometry,* Vol. 24. No. 2. 184–197.

McGuire, William J. (1964): Inducing Resistance to Persuasion: Some Contemporary Approaches. In Berkowitz, Leonard ed.: *Advances in Experimental Social Psychology. Volume 1.* New York, Academic Press. 191–229.

Milgram, Stanley – Sabini, John (1978): Advances in Environmental Psychology 1, the Urban Environment. In Baum, A. – Singer, J.E. – Valins, S. eds.: *On Maintaining Social Norms: A Field Experiment in the Subway.* Mahwah, NJ, Erlbaum Associates. 31–40.

Milgram, Stanley (1963): Behavioral Study of Obedience. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* Vol. 67. No. 4. 371–378.

Orr, Julian E. (1996): *Talking about Machines. An Ethnography of a Modern Job.* Ithaca, NY, Cornell University Press.

Pratkanis, Anthony R. (2007): Social Influence Analysis: An Index of Tactics. In Pratkanis, Anthony R. (ed.) *The Science of Social Influence. Advances and Future Progress.* New York, Psychology Press. 17–82.

Review and Two-Component Model. *Psychological Bulletin*, Vol. 107. Issue 1. 34–47.

Roberts, Laura Morgan (2005): Changing Faces: Professional Image Construction in

Santos, Michael D. – Leve, Craig – Pratkanis, Anthony R. (1994): Hey Buddy, Can You Spare Seventeen Cents? Mindful Persuasion and the Pique Technique. *Journal of Applied Social Psychology,* Vol. 24. No. 9. 755–764.

Schein, Edgar H. (2013): *Humble Inquiry: The Gentle Art of Asking Instead of Telling.* San Francisco, Berrett-Koehler Publishers.

Seely Brown, John et al. (2005) *Storytelling in Organizations: Why Storytelling Is Transforming 21st Century Organizations and Management.* Boston, Elsevier Butterworth-Heinemann.

Shermer, Michael (2006): The Political Brain. *Scientific American*, *July.*

Sissons, M. (1971). The psychology of social class. In Brooman, F. S. – Tunstall, J. –Sissons, M. (Eds.*): Money, Wealth, and Class.* Bucks, England: Open University Press.

Snyder, Mark (1974): Self-Monitoring of Expressive Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology.* Vol. 30. No. 4. 526–537.

The Brain Alchemist. Elérhető: www.brainalchemist.com/2011/08/ (A letöltés dátuma: 2018. 08. 02.)

The invisible gorilla (2010). Elérhető: www.theinvisiblegorilla.com/gorilla_experiment.html (A letöltés dátuma: 2018. 08. 02.)

Tversky, Amos – Kahneman, Daniel M. (1981): The Framing of Decisions and the Psychology of Choice*. Science.* Vol. 211. 453–458.

Westen, Drew et al. (2006): Neural Bases of Motivated Reasoning: An fMRI Study of Emotional Constraints on Partisan Political Judgment in the 2004 U.S. Presidential Election. *Journal of Cognitive Neuroscience,* Vol. 18. No. 11. 1947–1958.

Whitney, Diana – Trosten-Bloom, Amanda (2010): *The Power of Appreciative Inquiry: A Practical Guide to Positive Change.* San Francisco, Berrett-Koehler Publishers.

Wilson, Timothy D. (2010): *Ismeretlen önmagunk.* Budapest, Háttér Kiadó.

you@BASF: Jessie & Anup from Asia Pacific. Elérhető: www.basf.com/en/company/career/why-join-basf/what-you-will-get/you-at-basf-stories/jessie_anup.html (A letöltés dátuma: 2018. 08. 08.)

A Dialóg Campus Kiadó a Nemzeti Közszolgálati Egyetem könyvkiadója.

Nordex Nonprofit Kft. – Dialóg Campus Kiadó
www.dialogcampus.hu
www.uni-nke.hu
1083 Budapest, Ludovika tér 2.
Telefon: (30) 426 6116
E-mail: kiado@uni-nke.hu

A kiadásért felel: Petró Ildikó ügyvezető
Felelős szerkesztő: Karácsony Fanni
Olvasószerkesztő: Cseh Réka
Tördelőszerkesztő: Fehér Angéla

ISBN 978-615-5920-41-7 (PDF)
ISBN 978-615-5920-42-4 (EPUB)

A kiadvány a KÖFOP-2.2.3-VEKOP-16-2016-00001 „Kapacitásfejlesztés és szemléletformálás a korrupciós esetek nagyobb arányú felderítése, illetve megelőzése érdekében” című projekt keretében jelent meg.

SZÉCHENYI 2020

MAGYARORSZÁG KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális Alap

BEFEKTETÉS A JÖVŐBE