

## 2. PEATÜKK

---

# Kuulumisvajadus

**KUI MA KÜSIKSIN TEILT**, millal teile tundus, et te ei kuulu kuhugi, meenuks teile ilmselt mõnigi selline juhtum, aga ehk rohkemgi kui mõni.

Võib-olla meenub teile, kuidas koolilapsena mingis võistlusmängus keegi teid oma meeskonda ei valinud. Või meenub teile, kuidas teismelisena teie eakaaslased, keda pidasite sõpradeks, ei kutsunud teid mõnele peole. Võib-olla on teil mõni värskemgi juhtum, kus tundsite, et te ei kuulu kuhugi. Võib-olla astusite tööle mõnda ruumi, kus kõik olid teist nooremad või vanemad ja nad arutasid omavahel midagi, mis kõigile huvi pakkus, näiteks mingit spordisündmust, millest teie midagi ei teadnud.

Iga niisugune sündmus pani teid ilmselt tundma, et teie ei kuulu sinna. Võimalik, et see mittekuulumise tunne tegi teid kurvaks, üksildaseks, depressiivseks või vihaseks.

Nüüd mõelge mingi ajahetke peale, mil tundsite, et te tõepoolest kuulute kuhugi. Võib-olla oli teil koolis eriline sõprade ring või tundsite end mingi perekondliku sündmuse puhul väga lähedaseks. Või tundsite kokkukuulumistunnet teiste fännidega jalgpalli vaadates.

Need kuhugi kuulamise kogemused olid tõenäoliselt saadetud heaolu- või õnnetundest.

Meil on tugev vajadus kuhugi kuuluda. Me tegutseme selle nimel, et gruppi kuuluda. Me väldime tegusid, mille tõttu meid heidetaks välja grupist, mis on meile tähtis. Kuulumisvajadus on tugev tung ja mõjutab meid rohkem, kui arugi saame.

### **Kui tuntakse ühtekuuluvust, töötatakse innukamalt**

Gregory Walton on Stanfordi ülikooli professor, kes on uurinud kuulamise olulist mõju käitumisele (Walton 2012). Ühes katses leidis Walton, et kui üliõpilased uskusid, et neil on teise üliõpilasega samal päeval sünnipäev, siis olid nad paremini motiveeritud täitma ülesannet koos selle tudengiga ja sooritasid selle ülesande paremini.

Ta leidis, et samasugune efekt toimib nelja- ja viieaastaste puhul. Ühes teises uurimuses laskis Walton eksperimendis osalejatel ühe koha peal sörkida, nii et pulsisagedus suureneks. Nendel uurimuses osalejatel, kes tundsid, et nad on sörkijaga sotsiaalselt seotud (näiteks on neil samal päeval sünnipäev), kiirenes pulss samuti. Walton järeldas, et on kerge üle võtta eesmärged, motivatsioone, emotsioone ja isegi füüsilisi reaktsioone inimestelt, kellega tuntakse end kasvõi pisut seotud olevat.

Ühes teises uurimuses leidis Walton, et kui inimesed tunnevad, et nad töötavad mingi eesmärgi saavutamiseks koos teistega, on nad rohkem motiveeritud eesmärki saavutama kui siis, kui nad töötavad üksi. Isegi ilma mingi välise preemiata. Nad töötavad pingsamalt ja kauem, on rohkem süvenenud ja teevad parema soorituse.

Ja see kehtib nii täiskasvanute kui laste kohta.

### STRATEEGIAD

Strateegia 1: Pange inimesed tundma, et nad on omavahel seotud, ja nad töötavad kõvemini.

### **Kasutage nimisõnu, mitte tegusõnu**

Kuulumisvajadusel võib olla väga peeni efekte. Me määratleme end selle grupi raames, kuhu me kuulume, ja see grupitunne võib sügavalt meie käitumist mõjutada.

Te võite stimuleerida grupiidentiteeti sellega, kuidas te lasete inimestel iseendast rääkida või kuidas te sõnastate küsimuse. Näiteks Gregory Waltoni uurimus näitab, et see, kas inimesed ütlevad „Ma olen šokolaadisööja” või „Ma söön palju šokolaadi”, mõjutab nende šokolaadi eelistuse tugevust. „Sööja” on nimisõna. „Söön” on tegusõna. Inimesed, kes ütlevad „Ma olen šokolaadisööja”, ehk siis need, kes kasutavad tegusõna asemel nimisõna, näitavad üles suuremat eelistust šokolaadi vastu.

Hääletamise kohta käivas uurimuses küsisid Waltoni katse läbi viijad „Kui tähtis on teie jaoks olla homsetel valimistel hääletaja?” või „Kui tähtis on teile, et te hääletate homsetel valimistel?”. Neist inimestest, kelle puhul kasutati nimisõna (hääletaja) tegusõna (hääletama) asemel, läksid järgmisel päeval rohkemad hääletama. Tunne, et te kuulute mingisse spetsiifilisse gruppi, mõjutab teie käitumist.

Kui te palute inimestel seda või teist teha, kasutage pigem nimisõnu kui verbe. Ärutage grupikuuluvuse tunne ja inimesed nõustuvad palju meelsamini teie palvet täitma.

### STRATEEGIAD

Strateegia 2: Kui palute midagi, kasutage pigem nimisõnu kui tegusõnu äratamaks grupiidentiteeti.

## Rakendage teiste inimeste arvamuse jõudu

Kas te olete kunagi käinud kirikus või osalenud religioosel teenistusel, millega te pole harjunud? Te pole kindel, mis järgmisena toimuma hakkab. Inimesed vastavad või palvetavad või laulavad. Nad istuvad või seisavad või põlvitavad eri märksõnade peale. Te heidate vargsi pilke ümberringi ja püüate järele teha, mida teised teevad. Kui kõik tõuseksid püsti, paneksid paberkotid pähe ning pöörduksid kolm korda ringi, otsiksite tõenäoliselt, kus teie paberkott on.

Miks on teiste inimeste käitumine nii sundiv? Miks me pöörame teiste tegevusele nii suurt tähelepanu ja kopeerime neid? Seda nimetatakse *sotsiaalseks tõenduseks*.

Ühes 1970. aastast pärit eksperimendis pidid katseisikud minema ühte tuppa oma arust täitma mingit loovust puudutavat küsimustikku. Ruumis oli üks või kaks inimest ees, kes teesklesid, et nemadki on katseisikud, kuid tegelikult olid nad katse läbiviija abilised. Samal ajal kui inimesed täitsid küsitluslehte loovuse kohta, lasti õhutusava kaudu ruumi suitsu. Kas katseisik lahkub ruumist? Kas ta läheb ja räägib kellelegi suitsust? Või lihtsalt ei tee välja?

Bibb Latané ja John Darley (Latané 1970) viisid läbi selle katse ja mitu teist sarnast. Nad lavastasid kahemõttelisi olukordi, et näha, kas inimesi mõjutab see, mida teised nende ümber teevad. See, mida katseisik ette võttis – kui üldse midagi –, sõltus ruumis viibivate teiste inimeste käitumisest, samuti sellest, kui palju teisi inimesi seal oli.

Mida rohkem inimesi oli ruumis ja mida vähem teised suitsust välja tegid, seda tõenäolisem oli, et katseisik ei teinud midagi. Kui katseisik oli üksinda, lahkus ta ruumist mõne sekundi jooksul ja andis suitsust teada. Aga kui ruumis oli teisi inimesi, kes ei reageerinud, ei teinud katseisik mitte midagi.

Meile meeldib mõelda, et oleme iseseisvad mõtlejad, et oleme ainulaadsed indiviidid. Tõde on aga, et vajadus sobituda ja kuuluda on meie ajudesse ja meie bioloogiasse sisse istutatud. Me tahame teiste hulka sobituda. Me tahame olla nagu mass. See on nii tugev aje, et sotsiaalses situatsioonis viibides vaatame teiste poole, et näha, kuidas teised käituvad. See pole teadlik protsess, me ei tea, et me niimoodi käitume. Inimesed vaatavad üpris tõenäoliselt teiste poole, kui nad ei ole kindlad, mida teha.

Te võite kasutada sotsiaalset tõendust, et panna inimesi seda või teist tegema. See on kerge ja võimas – varustage inimesed informatsiooniga, kuidas teised teevad just seda, mida te soovite, et nemad teeksid.

Näiteks, kui te soovite, et inimesed jätaksid suitsetamise maha, rääkige neile, kui paljud inimesed (selles programmis, selles riigis, maailmas, konkreetsel ajal, selle meetodiga) on suitsetamise maha jätanud. Kui te soovite, et inimesed mingit toodet ostaksid, rääkige neile, kui paljud inimesed on selle juba ostnud. Kui te soovite, et inimesed annetaksid raha, rääkige neile, kui palju inimesi on juba annetanud. Mõistagi toimib see vaid siis, kui märkimisväärne hulk inimesi on juba käitunud nii, nagu te soovite.

Pange tähele, et te ei räägiks inimestele kogemata, kui palju inimesi on teinud midagi, mida te *ei soovi*, et nad teeksid. Ei ole tark lasta teismelistel teada saada, et 25 protsenti teismelistest suitsetab või pummeldab. Mõnikord inimesed või organisatsioonid avaldavad sellise teate, näitamaks, kui suure probleemiga on tegemist.

### ENERGIATARBIMISE MUUTMISEKS KASUTAGEVÕRDLEMIST NAABRITEGA

Mõned energiaettevõtted kasutavad sotsiaalse tõenduse jõudu, panemaks inimesi vähem energiat tarbima. Nad saadavad tarbijatele nende energiatarbimise graafiku võrdluses naabrite energiatarbimisega. Kui klient on kasutanud vähem energiat naabrite keskmisega võrreldes, on graafikul naeratav ikoon. Ettevõtteid proovisid kasutada kulmu kortsutatavat ikooni juhul, kui tarbitud oli keskmisest rohkem energiat, kuid said selle kohta negatiivse tagasiside. Seega said tarbijad edaspidi ühe naeratava ikooni, kaks naeratavat ikooni (kui nad eriti suurel hulgal energiat säästsid) või mitte ühtegi naeratavat ikooni, kui nad naabritest paremad polnud või isegi naabritest palju halvemad olid. Inimesed säästsid pidevalt rohkem energiat, kui nad said sel viisil oma energiatarbimist naabrite omaga võrrelda (Allcott 2011).

Toon näite ülikooli sissejuhatavast koosolekust, kus tutvustati alustavatele üliõpilastele ja nende vanematele ülikooli korda ja olusid. Keegi kolledži administraatoreist rääkis, et eelmise kolme aasta jooksul esines tudengite ühiselamus 200 alkoholi tarvitamise korra rikkumist. Ta rõhutas, et ülikoolilinnakus on alkoholiprobleem. Edasi rääkis ta, kuidas nad üritavad probleemiga toime tulla. Kuid tema sõnum oli juba kahju teinud: ta oli just 300 vastsele üliõpilasele teatanud, et paljud üliõpilased joovad. Tõenäoliselt põhjustas see teade *rohkem* joomist, mitte vähem.

Enne kui esitate oma argumenti, miks inimesed peaksid tegema seda või teist, mida te soovite neid tegema panna, uurige järele ja hankige andmeid selle kohta, kui paljud inimesed seda juba teevad.



### STRATEEGIAD

Strateegia 3: Et panna inimesi midagi tegema, näidake neile, et teised juba teevad seda.

### Hoolitsege selle eest, et paluja oleks õige inimene

Te viibite rahakogumisüritusel. Keegi tõuseb püsti ja palub kõigil mingi projekti heaks raha annetada.

Milline järgmistest väidetest on tõsi?

- Te annetate raha meelsamini, kui kõneleja on teiega sarnane, näiteks vanuse ja riietuse poolest.
- Te annetate raha meelsamini, kui peate kõnelejat meeldivaks.
- Te annetate raha meelsamini, kui kõneleja erineb teist.
- Ei meeldivus ega sarnasus ei mõjuta teie otsust.
- Nii b kui ka c.
- Nii a kui ka b.

Õige vastus on f. Te annetate meelsamini, kui kõneleja on vanuse ja riietuse poolest teiesarnane ning te leiate ta olevat meeldiva.

Te võite ju mõelda: „Noh, teised inimesed võivad ju lasta ennast nii pealiskaudsetest kaalutlustest mõjutada, aga mina mitte.” Aga meid kõiki mõjutab see, kuidas see või teine inimene välja näeb. Ja meie otsused selle kohta, kellega rääkida, kas kedagi uskuda või kuulata, kas teha seda, mida keegi meil teha palub, sõltuvad kindlasti märksõnadest, mis ütlevad meile, kas see inimene on meie moodi ja kas see inimene meeldib meile.

Et inimesed teeksid seda või teist, on mõnikord tarvis, et nende poole pöörduks just õige inimene. Uurimused näitavad, et me reageerime eri inimestele isemoodi.

### Aju reageerib erilisel viisil inimestele, keda te tunnete

Teie sõber David palub teil toetada oma osavõttu 10 km heategevusjooksust. Kas te toetate teda? Mis siis, kui tegemist on Davidi sõbraga, keda te ei tunne, kuid teate, et nad on sõbrad? Mis siis, kui võõras inimene palub teil toetada oma osavõttu pikamaajooksust? Kas teie toetamise tõenäosus on nende teiste inimeste puhul väiksem?

Mis siis, kui teie nõbu Frank palub teid? Ja mis siis, kui teie ja Frank olete täielikud vastandid? Igal sugulaste kokkutulekul lõpetate sellega, et vaidlete Frankiga poliitika üle. Kas oleks rohkem või vähem tõenäoline, et te vastaksite jaatavalt Franki palvele talle sponsoriks olla?

Oletagem, et te kuulute motoklubisse. Mis siis, kui mõni teine motoklubi liige paluks teil endale sponsoriks olla? Te ei tunne teda, kuid teil on sarnased huvid – te olete mõlemad aktiivsed tegelased motoklubis.

Kuidas need erinevad suhted mõjutavad teie valmidust teha, mida teised teilt paluvad?

Fenna Krienen (Krienen 2010) viis läbi uurimuse selle kohta, kuidas aju reageerimine sõltub sellest, kas me inimest tunneme või kas oleme temaga ühel meelel. Krienen ja tema meeskond leidsid, et kui inimesed mõtlesid sõprade või sugulaste peale – inimeste peale, keda nad hästi tunnevad –, siis mediaalne prefrontaalne korteks (MPFC) oli aktiivne, isegi kui oli tegemist sugulasega, kellega neil kuigi palju ühist ei olnud. MPFC on aju osa, mis osaleb väärtuse tajumises ja sotsiaalse käitumise reguleerimises. Kui inimesed mõtlesid teiste inimeste peale, keda nad ei tundnud, kuid kellega neil oli ühiseid huvisid (kes olid nendesarnased), siis MPFC ei olnud aktiivne.

Paistab, et meie aju reageerib erilisel viisil inimestele, keda me

tunneme. Inimesed teevad suurema tõenäosusega seda või teist, kui nad tunnevad inimest, kes neil seda teha palub, hoolimata sellest, kas nad on selle inimesega eriarvamusel või mitte.

### Sarnasus rajab vaimse sideme

Me leiame, et meile hakkavad kergemini meeldima need, kes on meiesarnased või kellest me usume, et nad on sarnase taustaga ning jagavad meie väärtusi. See võib ulatuda isegi riietuseni. Meile meeldivad inimesed, kes riietuvad nagu meie.

Me teeme sellised otsused väga kiiresti, ja need otsused ei pruugi olla kohe teadvustatud. Timothy Wilson räägib oma raamatus „Strangers to Ourselves: Discovering the Adaptive Unconscious” („Võõras meis endis. Adaptiivse alateadvuse avastamine”, Wilson 2004), kuidas toimib alateadvus, „vana” aju. Seda aju osa nimetatakse „vanaks”, sest see on välja kujunenud väga ammu. See aju osa on meil ühine teiste imetajatega ning isegi roomajate ja kahepaiksetega.

Vana aju jälgib ümbrust ja kontrollib, et poleks ohtu. See pole otseselt ühendatud selle ajuosaga, mis on teadlik ja mõtleb („uue” ajuosaga – seda nimetatakse „uueks”, sest see on välja kujunenud suhteliselt hiljuti). Seega toimub tükk töötlemist ja otsusetegemist, ilma et te sellest teadlik oleksite.

Teiste inimeste „hindamine” kuulub nende protsesside hulka. Vana aju teeb kindlaks, et teile pole ohtu, ja teeb seda olukorra, ümbruse ja läheduses viibivate inimeste kiire hindamise abil. Seepeale otsustab vana aju, kas te peaksite jalga laskma, seksima või sööma midagi! See jutt kõlab toore ja primitiivse, kuid just seda vana aju ongi: toores ja primitiivne.

Informatsiooni, mida tuleb töödelda, on palju, ja töötlemine käib sekundi murdosa vältel. Et nii kiiresti informatsiooni töödeld-

da, kasutab aju palju otseteid ja teeb suuri üldistusi.

Naaskem rahakogumisürituse juurde, mida kirjeldasin selle ala-jaotuse alguses. Vana aju annab kõnelejale hinnangu. Kui kõneleja on teiesarnane, siis on otsus (ärge unustage, et see on alateadvuslik) järgmine: teile pole ohtu ja te ei pea põgenema. Ka keskajusse (kus töödeldakse emotsioone) saadetakse signaal, et tegemist on kellegagi, keda te võite usaldada.

Pärast seda, kui teie vana aju on sellise töötlemise lõpetanud, te kas jätkate kõneleja kuulamist, jätate ta sinnapaika ja lahkute ruumist või hakkate omi mõtteid mõlgutama.

### Inimesed lasevad meeldivatel inimestel ennast meelsamini kuulama panna ja veenda

On palju uurimusi eeliste kohta, mis on antud inimestele, keda peetakse meeldivaks. Meeldivaid inimesi nähakse targema ja helde-  
ma, lahkema ja intelligentsemana. Meeldivatele inimestele osutatakse suurema tõenäosusega abi, kui nad on hädas. Ja nad mõjuvad veenvamalt, kui on tarvis arvamusi muuta.

Vana aju hindab pidevalt selle inimese meeldivust, kellega te suhtlete. Kui vana aju otsustab, et inimene, kellega te kõnelete, on meeldiv, siis te pöörate sellele inimesele rohkem tähelepanu ja see, mis ta ütleb, on veenvam.

---

### MEELDIVUSE MATEMAATILINE VALEM

Hatice Gunes tegi oma uurimuses (Gunes 2006) mitut inimnäo mõõtmist. Näiteks mõõtsid uurijad silmade ülapiiri ja lõua alapiiri vahemaad ning silmade ülapiiri ja ninasõõrmete alapiiri vahemaad jms. Nad võrdlesid neid mõõtmistulemusi inimeste meeldivushin-

nanugutega ja leidsid, et enamik inimesi olid ühel arvamusel selles suhtes, kes on meeldiv, ja kõigil neil, keda hinnati meeldivateks, olid teatavad iseloomulikud näo proportsioonid.

Ehkki meeldivust mõjutavad kultuurilised ja välised normid, nagu riietus ja juuksed, näib eksisteerivat meeldivuse matemaatiline lähtepunkt ja see paistab kehtivat eri kultuurides.

---

Michael Efran ja E. W. J. Patterson (Efran 1974) analüüsisid Kanada valimisi ja leidsid, et meeldivad kandidaadid said kaks ja pool korda rohkem hääli, hoolimata tõigast, et 73 protsenti valijatest ütlesid, et meeldivus ei mõjuta nende hääletamist.

Shelly Chaikeni uurimuse tulemusel (Chaiken 1979) selgus, et tõenäosus, et kuulajad jutuga nõusse jäid, oli suurem, kui ettekan-  
de pidasid meeldivad inimesed. Osaliselt on siiski põhjus selles, et meeldivad inimesed on enesekindlamad. Meeldivus ja enesekindlus on seotud. Mida meeldivam inimene on, seda enesekindlam on tema esitlus või vestlus või palve midagi teha, ja sellest tulenevalt on inimesed meelsamini nõus tegema seda, mida soovitakse.

Kui te kombineerite meeldiva inimese seksuaalsete vihjetega, on mõju veelgi vastupandamatum. Sellest räägime 6. peatükis „Instinktid”.

Te võite olla „matemaatiliselt meeldiv” või mitte, kuid milline te ka poleks, te võite kasutada riietust, hoiakut, enesekindlust ja näoilmeid, et paista meeldivamana. Aga võite ka kasutada meeldivat inimest, et see esitaks palve teie asemel.

Meeldivad inimesed suudavad tõenäolisemalt panna teisi seda või teist tegema.

## NAPSAKE ENDALE MÕNI KUULSUS

Mitte kõik ei saa mõnd kuulsust nõusse rääkida, et too kutsuks üles mingi eesmärgi heaks annetama, või palgata teda mingit toodet müüma. Kui te aga vähegi saate oma tootele või teenusele mõne kuulsuse toetuse hankida, siis tehke seda. Inimesed seostavad kuulsusi mõjukuse, meeldivuse, jõukuse ja staatusega.

## ➔ STRATEEGIAD

Strategia 4: On oluline, kes küsib. Kõige mõjusam on, kui palve esitab sõber, mõni meeldiv inimene või keegi, kes on sarnane sellega, kelle poole pöörduakse.

## Äratage võlatunne

Kui te elate USAs, siis te tõenäoliselt olete kursis pühadekaartide saatmise kombega. Inimesed saadavad värvilisi kaarte parimate soovidega pühadeks ja uueks aastaks. Ühel aastal saatsin ma mitu kaarti konsulantidele, kellega koos töötasin. Üks neist oli selles ettevõttes töötanud ainult mõne kuu – ma nimetan teda Johniks (see pole tema õige nimi). Ma ei tundnud teda kuigi hästi, aga saatsin talle ikkagi kaardi. Ta saatis mulle kaardi vastu. Varsti pärast seda lahkus ta ettevõttest. Ma ei näinud teda enam kunagi.

Aga John jätkas palju aastaid mulle pühadekaartide läkitamist, ta saatis mulle üksikasju oma perekonnast, kaasa arvatud pilte. Ja kuna tema saatis mulle kaarte ja pilte, tundsin minagi kohustust saata talle midagi vastu. Viisteist aastat liikusid kaardid, kirjad ja fotod meie vahel, ehkki olin tundnud seda inimest üpris põgusalt töö kaudu.

Kui me kingime kellelegi midagi, isegi midagi väikest (näiteks pühadekaardi) või osutame kellelegi teene, tunneb teine inimene

end võlglasena ja soovib meile vastukingitust teha või vastuteenet osutada. Tõenäoliselt selleks, et olla kena inimene, kuid peaaesjalikult selleks, et saada lahti võlatundest. See on suuresti alateadlik tunne ja üpris tugev. Seda nimetatakse vastastikkuseks.

Teooria väidab, et see kingituste ja teenete vahetamine arenes välja inimühiskondades, kuna oli liigi ellujäämiseks kasulik. Kui üks inimene andis teisele midagi (olgu see toit, peavari, raha, kingitus või mõni teene), äratas see võlatunde. Kui inimene, kes oli midagi kinkinud, leidis edaspidi, et tal on millestki puudus, siis ta „nõudis teene sisse”. Niisugune korraldus julgustas koostööd rühma indiviidide vahel ja selline koostöö võimaldas rühmal kasvada ja üksteist toetada. Vastavalt J. R. Henrichi seisukohale (Henrich 2001) toimib vastastikkuse kasu printsiip kõigis kultuurides.

Te võite kasutada vastastikkuse printsiipi, et panna inimesi seda või teist tegema. Kui te teete inimestele kingituse ja seejärel palute neil midagi teha, nõustuvad nad meelsamini.

## KUIDAS ANNETUSI KAHEKORDISTADA?

Robert Cialdini (Cialdini 1975) uuris vastastikkust. Ta saatis laiali kirju palvega annetada USA veteranide heaks. Palvele vastas keskmiselt 18 protsenti. Aga kui kampaania raames saadeti ka saaja nimega aadressikleebiseid, siis annetajate hulk peaaegu kahekordistus, saavutades 35 protsenti. Isegi nii väike kingitus, nagu aadressikleebis, äratas vastastikkuse tunde.

## Kingitused ei pruugi vastastikku ühesuurused olla

Kui te kutsute mind lõunale ja maksate arve, tunnen ma end teie

võlglasena. Ma tahan võlatundest lahti saada. Aga ma ei pruugi kutsuda teid samasse paika lõunale ja maksta arvet. Ma ei pea teid kutsuma niisama kallisse või isegi kallimasse kohta. Kingituse suurus võib varieeruda, peaasi et ma osutan teile teene või teen kingituse.

Sageli piisab sellest, kui vastuteenet osutav inimene teeb teile vaid tassi kohvi välja. Raha ei pruugi ka üldse mängu tulla. Ma võin võlast lahti saada teile mingit teenet osutades.

### Vastastikkus on võlglaste silmis

Tunne, et ollakse võlgu, lähtub inimeselt, kes on võlgu. Kui teie teete mulle teene, tunnete ennast lihtsalt hästi. Mina olen see, kes tunneb end ebamugavalt ja tahab võlast lahti saada. See, kas kingitus või vastuteene on võlast lahtisaamiseks piisavalt suur, põhineb võlgniku vaatenurgal.

## ➔ STRATEEGIAD

Strateegia 5: Enne kui üritate inimesi midagi tegema panna, tehke midagi nende heaks, nii et nad tunneksid vajadust vastata.

### Pange inimesed ei ütleva

Miks ma peaksin tahtma, et keegi ütleks ei selle peale, kui ma soovin, et ta midagi teeks? Kujutlege, et te tulete välja ettepanekuga oma kohaliku kooli nõukogu ees. Te esindate lapsevanemaid, kes soovivad mänguväljaku jaoks uut varustust. Lapsevanemad on valinud teid küsima koolinõukogult 2000 dollarit mänguväljaku projekti jaoks.

Koosolekul, kus te ettekande teete ja oma soovi esitate, šokeerite lapsevanemate rühma sellega, et küsite 5000 dollarit, mitte 2000. Koolinõukogu liikmed ütlevad: „Ei, nii palju me mänguväljaku va-

rustuse peale küll kulutada ei saa.” Te teete pettunud nägu ja ütlete siis: „Heakene küll, meil on olemas ka kokkuhoidlik plaan 2000 dollari peale.” Nad küsivad vähendatud plaani näha ja teie kõnnite koosolekult minema heakskiidetud 2000-dollarilise plaaniga.

Seda, mis juhtus, nimetatakse kontsessiooniks. Kui koolinõukogu ütles ei ja teie aktsepteerisite seda, toimis ei nagu kingitus koolinõukogule. Tulemusena tekkis neil teie ees võlg. Kui te pakkusite vähendatud, 2000-dollarist plaani, said nad oma võlast lahti, öeldes jah vähendatud maksumusele.

Sellist taktikat nimetatakse mõnikord keeldumise järel taandumise strateegiaks. Algataja küsib teenet, mis on kõvasti üle sellest, millega enamik inimesi nõustuks. Pärast keeldumist palub algataja teist teenet, mis on palju mõistlikum, ja saavutab täpselt seda, mida ta esialgu soovis.

### Kontsessioon tekitab ka kohustuse

Oma uurimuse käigus peatas Robert Cialdini (Cialdini 2006) tänaval inimesi ja palus neil olla probleemsete noorukite grupi saatjaks ühel päeval loomaaiakülastusel. Jaatavalt vastas ainult 17 protsenti kõnetatutest.

Mõnikord esitas ta aga kõigepealt palve töötada kaks tundi nädalas vähemalt kaks aastat probleemsete noorte nõustajana (suur palve). Sellele ütlesid kõik ei. Aga kui ta pärast seda palus neid saatjaks probleemsete noorte ühepäevase käigule loomaaeda, nõustus 50 protsenti. See teeb peaaegu kolm korda rohkem kui need 17 protsenti, kes nõustusid siis, kui ta palus neil üksnes saatjaks olla. Nii toimib kontsessioon.

Cialdini avastas ka huvitava kõrvaltoime. Kontsessioonigrupist tuli 85 protsenti lubanutest ka tõesti kohale, samal ajal kui nendest,