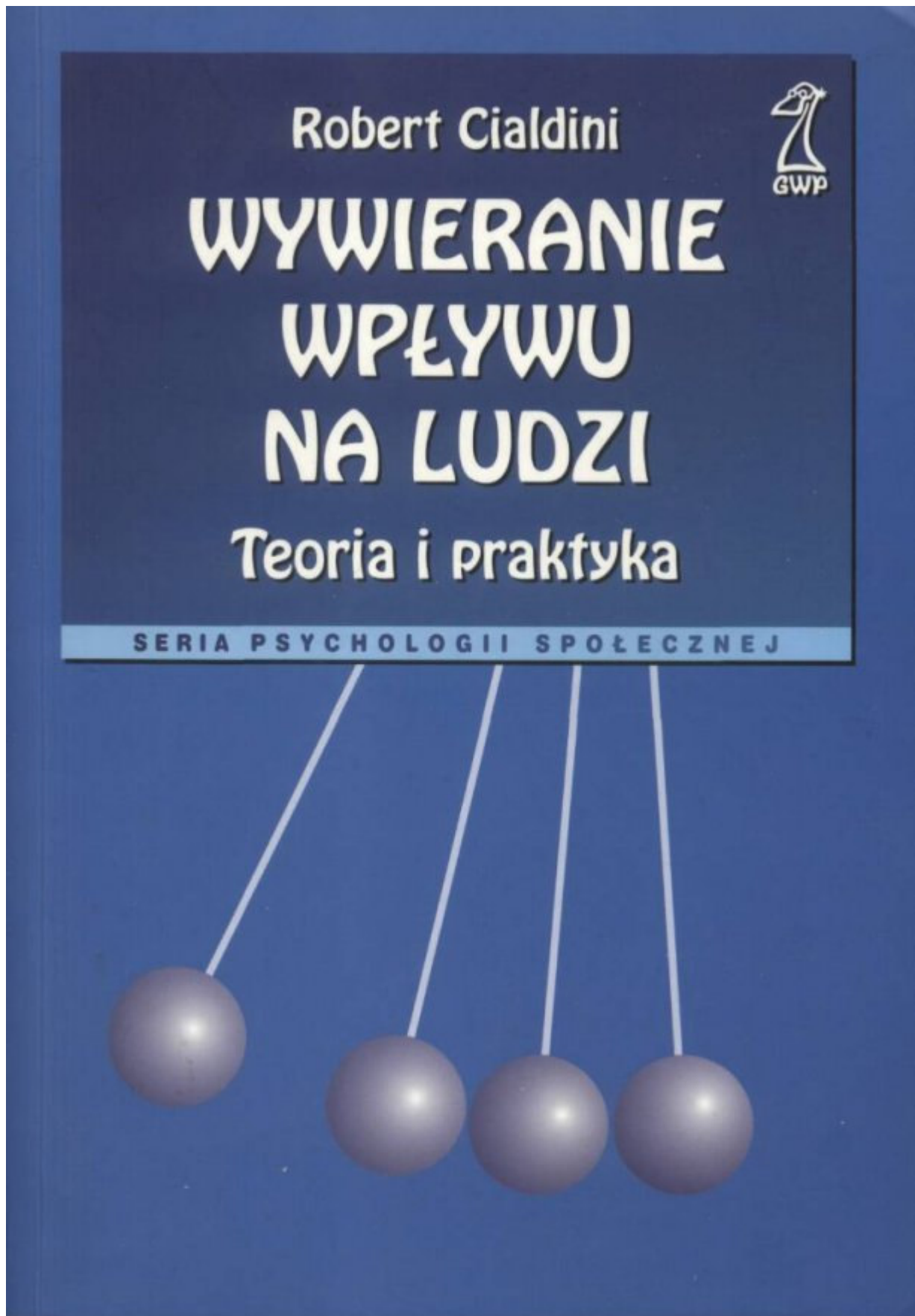


Robert Cialdini, "Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka"



Książka **Wywieranie wpływu na ludzi** skierowana jest do osób, które zawodowo zajmują się wpływaniem na innych: do dziennikarzy i psychologów, kierowników i negocjatorów, specjalistów od reklamy i marketingu, prawników i ekonomistów, nauczycieli i wychowawców. Służyć może wiedzą i pomocą zarówno tym, którzy chcą wpływać na innych, jak i tym, którzy pragną się obronić przed niepożądanym wpływem. Jest to więc książka dla każdego z nas.

Publikacja ta udziela jasnych i przekonujących odpowiedzi na pytania:

- Jak nakłonić innego człowieka do zmiany sposobu postępowania?
- Zachęcić do podjęcia lub zmiany decyzji?
- Jak dokonać tego, by zmiany takiej zapragnął?
- Jak obronić się przed wpływem innych na nasze decyzje?
- Jak uniknąć sytuacji, w których dopiero po czasie orientujemy się, że oto ktoś (znowu) naciągnął nas na coś, na co wcale nie mamy ochoty?

Robert B. Cialdini jest światowej sławy naukowcem, profesorem psychologii społecznej. Jego badania nad wpływem trafiają na strony wszystkich znanych podręczników psychologii. Trzy kolejne wydania **Wywierania wpływu na ludzi** stały się bestsellerem w USA. Książka jest podręcznikiem w ponad dwudziestu uniwersytetach w Stanach Zjednoczonych.



tytuł oryginału: INFLUENCE. SCIENCE AND PRACTICE

Copyright © 1993 by HarperCollins CollegePublishers, Inc.

Copyright © for the Polish edition by Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2000

Wszystkie prawa zastrzeżone. Książka ani jej część nie może być przedrukowywana ani w żaden inny sposób reprodukowana, powielana mechanicznie, fotograficznie, elektronicznie lub magnetycznie, ani odczytywana w środkach masowego przekazu bez pisemnej zgody Gdańskiego Wydawnictwa Psychologicznego.

wydanie trzecie w języku polskim

redakcja naukowa: prof, dr hab. Bogdan Wojciszke redakcja polonistyczna: Elżbieta Babińska korekta: Bogumiła Cirocka opracowanie graficzne: Dominika Gzowska

ISBN 83-85416-39-0

druk: „Stella Maris”.

ul. Rzeźmcka 54/56 80-822 Gdańsk

Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne

ul. Bema 4/ 1a, 81-753 Sopot, tel. /fax(058) 551-61-04

e-mail: gwp@gwp.gda.pl

<http://www.gwp.gda.pl>

Spis treści

- Od tłumacza
- Komentarz do trzeciego wydania

WSTĘP

ROZDZIAŁ 1. Narzędzia wpływu

- Klik, wrrr
- Na skróty
- Wyzyskiwacze
- Sztuka dżudo
- *Doniesienia czytelników*
- *Podsumowanie*
- *Pytania*

ROZDZIAŁ 2. Reguła wzajemności

- Zasady działania reguły
- Przemożna siła wzajemności
- Polityka
- Nie tak znowu darmowa próbka
- Jak reguła wymusza niechciane długi
- Jak reguła wymusza niesprawiedliwą wymianę
- Wzajemność ustępstw
- Odmowa-wycofanie
- Wzajemność ustępstw, zasada kontrastu i tajemnica afery Watergate
- Tak czy owak - stracisz
- Oto moja krew - i wpadnij znowu
- Słodkie a sekretne efekty uboczne
- Poczucie odpowiedzialności
- Satysfakcja
- Obrona
- Odrzucenie reguły wzajemności
- Wykurzyć wroga
- *Doniesienia czytelników*

- *Podsumowanie*
- *Pytania*

ROZDZIAŁ 3. Zaangażowanie i konsekwencja

- *Klik i wrrr... raz jeszcze*
- Szybki numer
- Forteca głupców
- Zabawa w chowanego
- Kluczem jest zaangażowanie
- Serca i umysły
- Magiczny akt
- Oko publiczności
- Dodatkowy wysiłek
- Własny wybór
- Zapuszczanie korzeni
- W obronie dobra publicznego
- Obrona
- Sygnały z żołądka
- W głębi duszy
- *Doniesienia czytelników*
- *Podsumowanie*
- *Pytania*

ROZDZIAŁ 4. Społeczny dowód słuszności

- Zasada dowodu społecznego
- Władza ludu
- Po końcu świata
- Przyczyna śmierci - niepewność
- Podejście naukowe
- Co robić, gdy już jesteś ofiarą
- Wielu wezwano, lecz tylko jeden powinien być wybrany
- Róbcie wszystko to, co ja
- Śmierć z małpowania
- Wyspa małp
- Obrona
- Sabotaż

- Patrząc w górę
- *Doniesienia czytelników*
- *Podsumowanie*
- *Pytania*

ROZDZIAŁ 5. Lubienie i sympatia

- Przyjaźń jako narzędzie wpływu na innych
- Kogo lubimy i za co
- Atrakcyjność fizyczna
- Podobieństwo
- Komplementy
- Kontakt i współpraca
- Na obóz
- Z powrotem do szkoły
- Warunkowanie i skojarzenia
- Czy nazwisko Pawłów z czymś Ci się kojarzy?
- Z wiadomości i pogody do sportu
- Obrona
- *Doniesienia czytelników*
- *Podsumowanie*
- *Pytania*

ROZDZIAŁ 6. Autorytet

- Siła nacisku autorytetu
- Blaski i cienie ślepego posłuszeństwa
- Opakowanie, nie zawartość
- Tytuły
- Ubranie,
- Samochody
- Obrona
- Autorytatywny autorytet
- Sprytna szczerłość
- *Doniesienia czytelników*
- *Podsumowanie*
- *Pytania*

ROZDZIAŁ 7. Niedostępność

- Im mniej, tym lepiej
- Ograniczona ilość dóbr
- Ograniczenie czasowej dostępności dóbr
- Opór psychologiczny
- Opór dorosłych: miłość, pistolety i pranie
- Cenzura
- Warunki optymalne
- Świeżość niedostępności
- Rywalizacja o niedostępne dobra
- Obrona
- *Doniesienia czytelników*
- *Podsumowanie*
- *Pytania*

ROZDZIAŁ 8. Wpływ w mgnieniu oka

- Automatyzmy pierwotne
- Automatyzmy nowoczesne
- W obronie uświęconych dróg na skróty
- *Podsumowanie*
- *Pytania*

BIBLIOGRAFIA

INDEKS

NOTA OD TŁUMACZA

Książka *Wywieranie wpływu na ludzi* łączy dwie cnoty, którym rzadko udaje się iść w parze: naukową rzetelność z jednej strony, żywość i lekkość narracji - z drugiej. Czytelnik znajdzie w niej przejrzysty opis mechanizmów, na mocy których jednym ludziom udaje się nakłonić innych do uległości, choć nie znajdzie w niej długich a „naukowo” brzmiących słów.

Jak nakłonić innego człowieka do zmiany sposobu postępowania? Do podjęcia lub zmiany decyzji? Jak dokonać tego, by zmiany takiej sam zapragnął? Jak obronić się przed niepożądanym wpływem innych ludzi na nasze własne decyzje? Jak uniknąć sytuacji, w których dopiero po czasie orientujemy się, że oto (znów) ktoś nas naciągnął na coś, na co wcale nie mieliśmy ochoty?

Książka *Wywieranie wpływu na ludzi* udziela jasnych i przekonujących odpowiedzi na te pytania. Służyć więc może pomocą zarówno tym, którzy chcą lub muszą wpływać na innych, jak i tym, którzy pragną sami się obronić przed niepożądanym wpływem innych. Jest to więc książka po prostu dla każdego z nas. Zaś zupełnie nieodzowna okazać się może dla osób, które zawodowo zajmują się wpływaniem na innych — kierowników i negocjatorów, specjalistów od reklamy i marketingu, prawników i ekonomistów, nauczycieli i wychowawców.

Robert B. Cialdini, jest znanym i cenionym w USA profesorem psychologii społecznej. Jest on nie tylko utalentowanym badaczem „laboratoryjnym”, ale i człowiekiem dociekliwym i pomysłowym, który zrealizował bardzo nietypowy cykl badań nad wpływem społecznym. Mianowicie przez kilka lat dosłownie zatrudniał się u różnych praktyków wpływu społecznego (agentów rozprowadzających polisy ubezpieczeniowe, specjalistów od reklamy, sprzedawców używanych samochodów, sprzedawców-domokrążców itp.) i podpatrywał w jaki sposób „urabiają” oni swoich klientów. Wszystko to powiązał z bardziej systematyczną wiedzą, jakiej dostarczają badania laboratoryjne i opisał w bardzo interesujący, a często i dowcipny sposób. Powstała w ten sposób książka tyleż zajmująca, co pouczająca. Okazała się przebojem wydawniczym w Ameryce. Jej najświeższe, trzecie wydanie przetłumaczyłem, czerpiąc z tego wiele przyjemności. Mam nadzieję, że lektura tej książki okaże się równie przyjemna.

Bogdan Wojciszke

KOMENTARZ DO TRZECIEGO WYDANIA

Od poprzedniego wydania **Psychologii wywierania wpływu na ludzi** upłynęło już nieco czasu. W okresie tym wydarzyły się pewne rzeczy zasługujące na ich odnotowanie w obecnym wydaniu. Po pierwsze, obecnie więcej już wiemy o procesach wywierania wpływu na ludzi. W badaniach nad perswazją, uleganiem i zmianą opinii nastąpił wyraźny postęp i obecne wydanie zawiera nowy materiał będący wyrazem tego postępu. Do tego wydania dołączyłem też - zainspirowany listami czytelników poprzednich wydań tej książki — **Doniesienia czytelników**. Na końcu każdego rozdziału znajdują się listy czytelników obrazujące ich doświadczenia w sytuacji, w której ktoś skutecznie próbował na nich wpłynąć za pomocą jednej z technik opisanych w danym rozdziale.

Książka ta wiele zawdzięcza osobom, którym chciałbym tu podziękować. Po pierwsze, początkową jej wersję przeczytało kilku moich akademickich kolegów, których wnikliwe

komentarze pozwoliły wersję tę znacznie ulepszyć. Byli to Gus Levine, Doug Kenrick, Art Beaman i Mark Zanna. Ponadto, pierwszą wersję przeczytali też moi przyjaciele i członkowie rodziny — Richard i Gloria Cialdini, Bobette Gorden i Ted Hall. Uzyskałem od nich nie tylko tak potrzebne wsparcie emocjonalne, ale i szereg pouczających komentarzy na temat zawartości książki.

Po drugie, wielu osobom zawdzięczam też cenne komentarze dotyczące pojedynczych rozdziałów lub grup rozdziałów tej książki. Są to Todd Anderson, Sandy Braver, Catherine Chambers, Judi Cialdini, Nancy Eisenberg, Larry EtMn, Joanne Gersten, Jeff Goldstein, Betsy Hans, Valerie Hans, Joe Hepworth, Holly Hunt, Ann Inskeep, Barry Leshowitz, Darwyn Linder, Debbie Littler, John Mowen, Igor Pavlov, Janis Posner, Trish Puryear, Marilyn Rail, John Reich, Peter Reingen, Diane Ruble, Phyllis Sensenig, Roman Sherman i Henry Wellman.

Pewne osoby były też pomocne w początkowych stadiach pracy nad tą książką. John Stanley był pierwszym wydawcą, który zapalił się do pomysłu napisania tej książki. Jim Sherman, Al Goethals, John Keating, Dan Wagner, Dalmas Taylor, Wendy Wood i David Watson napisali wstępne, przychylne recenzje projektu książki, zachęcając w ten sposób zarówno mnie, jak i moich wydawców do dalszej pracy. Wdzięczny też jestem moim redaktorom z wydawnictwa Harper Collins, Catherine Woods i Anne Smith, za pomoc, życzliwość i zrozumienie, jakie u nich znalazłem. Obecne wydanie książki wzbogaciło się też o szereg cennych uwag wielu recenzentów. Byli to: Assaad Azzi z Yale University, Robert M. Brady z University of Arkansas, Brian M. Cohen z University of Texas at San Antonio, Christian B. Crandall z University of Florida, Catherine Goodwin z University of Alaska, Robert G. Lowder z Bradley University, James W. Michael, Jr. z Virginia Polytechnic Institute and State University, Eugene P. Sheehan z University of Northern Colorado, Jefferson A. Singer z Connecticut College i Sandi W. Smith z Michigan State University. Wiele zawdzięczam też redakcyjnym umiejętnościom Laury McKenna.

Wreszcie, podczas całego tego przedsięwzięcia nikt nie był bardziej po mojej stronie niż Bobette Gorden, która towarzyszyła mi przy każdym słowie tej książki.

Chciałbym też podziękować autorom listów zamieszczonych w **Doniesieniach czytelników**. Są to Pat Bobbs, Mark Hastings, James Michaels, Paul R. Nail, Alan J. Resnik, Daryl Retzlaff, Dan Swift i Karla Vasks.

Również następnych czytelników chciałbym zaprosić do pisania listów, które mogłyby się znaleźć się w następnym wydaniu tej pracy, pod adresem: Department of Psychology, Arizona State University, Tempe, AZ 85287-1104, USA.

Robert B. Cialdini

Wstęp

Teraz mogę się do tego przyznać. Zawsze łatwo było mnie naciągnąć. Jak daleko tylko sięgnę pamięcią w przeszłość, zawsze się okazuje, że byłem łatwą zdobyczą różnego rodzaju zbieraczy datków, domokrażców i sprzedawców. Na pewno tylko niektórzy z nich byli naciągaczami. Inni - na przykład przedstawiciele organizacji dobroczynnych — mieli jak najszlachetniejsze zamiary. Tak czy owak, padałem ich ofiarą, zostając z niechcianymi subskrypcjami na miesięczniki, które mnie nie interesowały czy biletami na bale dobroczynne, które interesowały mnie jeszcze mniej. Zapewne ten właśnie rodzaj doświadczeń towarzyszących mi przez całe życie zdecydował o moim zainteresowaniu problematyką ulegania wpływowi innych. Co właściwie sprawia, że jeden człowiek ulega wpływowi innego? Jakie techniki wpływania na innych okazują się skuteczne? Zawsze zastanawiało mnie, dlaczego prośba sformułowana w jakiś określony sposób spotyka się z odmową, podczas gdy nawet niewielkie jej przeformułowanie sprawić może, że zostanie spełniona z ochotą.

Tak więc w roli psychologa społecznego prowadzącego badania eksperymentalne zacząłem zajmować się problemem, w jaki sposób jedni ludzie wywierają wpływ na innych. Początkowo były to badania prowadzone w laboratorium, głównie na studentach uniwersytetu. Moim celem stało się wykrycie prawidłowości rządzących uleganiem cudzemu wpływowi. W chwili obecnej, psychologowie zgromadzili już całkiem sporo wiedzy na temat czynników decydujących o uleganiu wpływowi innych i regułach, które uleganiem rządzą. Nazywam te reguły narzędziami wpływu społecznego i najważniejsze z nich przedstawiam w tej książce.

Po pewnym czasie zdałem sobie jednak sprawę z tego, że badania eksperymentalne — aczkolwiek konieczne — nie wystarczają do zdobycia wiedzy o wpływie społecznym. Przede wszystkim trudno było się z nich dowiedzieć, czy stwierdzone przeze mnie prawidłowości, rządzące uleganiem wpływowi innych obowiązują też poza budynkiem wydziału psychologii. Stawało się dla mnie coraz bardziej jasne, że pełne zrozumienie mechanizmów rządzących wywieraniem wpływu wymaga poszerzenia pola poszukiwań, przede wszystkim o przyjrzenie się zawodowym praktykom wpływu społecznego. Tym ludziom, którzy tak skutecznie wywierali na mnie wpływ przez całe moje życie. To oni wiedzą, co działa, a co nie - zapewnia to reguła przetrwania (w zawodzie) najlepiej przystosowanych. Ich zajęcie polega na skutecznym wywieraniu wpływu na innych i to stanowi źródło ich utrzymania. Ci, którzy nie potrafią skutecznie na ludzi wpływać, odpadają z zawodu; zostają tylko ci, którzy opanowali tę sztukę.

Oczywiście zawodowi praktycy wpływu społecznego nie są jedynymi ludźmi mającymi wiedzę i umiejętności w tym zakresie. Każdy z nas w jakimś stopniu

dysponuje taką wiedzą - dzięki niej potrafimy wpłynąć na swoich sąsiadów, przyjaciół czy rodzinę. Dzięki temu zaś, że oni taką wiedzę mają, my sami ulegamy ich wpływom. Jednak, podczas gdy my wszyscy możemy tu mniej lub bardziej pozostać amatorami, zawodowi praktycy utrzymują się ze swojej wiedzy o wpływie społecznym, nie mogą więc sobie pozwolić na amatorszczyznę. Im dłużej o tym myślałem, tym bardziej byłem przekonany, że to właśnie oni okazały się dla mnie najbogatszym źródłem informacji. Tak więc przez prawie trzy lata łączyłem swoje eksperymentalne badania z o wiele zabawniejszym przedsięwzięciem polegającym na systematycznej penetracji świata zawodowych praktyków wpływu społecznego — sprzedawców, zbieraczy datków, specjalistów od reklamy i im podobnych zawodowców.

Celem moim było przyjrzenie się od podszewki stosowanym przez nich technikom. Zorientowanie się, jakie techniki używane są najczęściej i z najlepszym skutkiem. Ten nietypowy program badawczy polegał czasami na prowadzeniu wywiadów z samymi praktykami wpływu społecznego, a czasami z naturalnymi wrogami niektórych spośród nich (na przykład policjantami specjalizującymi się w zwalczaniu oszustów czy przedstawicielami organizacji konsumenckich). Czasami była to żmudna analiza pisemnych materiałów, za pomocą których wiedza o technikach wpływu społecznego przekazywana jest z pokolenia na pokolenie (na przykład podręczniki dla sprzedawców). Jednak najczęściej była to tak zwana obserwacja uczestnicząca.

Obserwacja uczestnicząca polega na tym, że badacz staje się kimś w rodzaju szpiega - infiltruje interesującą go grupę jako jej „normalny” członek, ukrywając swoją rzeczywistą tożsamość i zamiary. Jeżeli więc chciałem się dowiedzieć, jakie techniki stosowane są przez agencje sprzedające encyklopedie (albo odkurzacze, portrety rodzinne czy lekcje tańca), odpowiadałem na ogłoszenie prasowe jako osoba zainteresowana pracą w takiej agencji. Brałem udział w regularnym szkoleniu nowo przyjmowanych tam osób, ucząc się stosowanych w danej agencji technik wpływu społecznego. W mniej lub bardziej podobny sposób udało mi się spenetrować pewną liczbę agencji reklamowych, agencji trudniących się kształtowaniem tzw. *public relations* czy zbieraniem funduszy na takie albo inne cele. Duża część prezentowanych w tej książce danych ma swoje źródło w moich doświadczeniach w roli zawodowego lub też początkującego praktyka wpływu społecznego w różnych organizacjach i instytucjach zajmujących się zawsze tym samym - jak nakłonić ludzi, by powiedzieli „tak”.

Oto najbardziej pouczająca rzecz, jakiej dowiedziałem się w ciągu tych trzech lat praktyki: choć techniki wywierania wpływu na innych przyjmować mogą tysiące różnych postaci, większość daje się zaklasyfikować do jednej z sześciu podstawowych kategorii. Każda z tych kategorii opiera się na jednej podstawowej regule psychologicznej sterującej przebiegiem ludzkiego postępowania. Właśnie ta reguła użycza różnym technikom ich mocy przekonywania.

Sześć najważniejszych reguł to reguła **wzajemności, konsekwencji, społecznego dowodu słuszności, lubienia, autorytetu i niedostępności***.

Każdej z nich poświęcam odrębny rozdział, w którym omawiam funkcje danej reguły z punktu widzenia pożytków, jakie przynosi ona społeczeństwu oraz przedstawiani konkretne techniki wpływu społecznego na tej właśnie regule opierające swą skuteczność w nakłanianiu ludzi do kupowania, składania datków, ustępowania czy głosowania w taki, a nie inny sposób. Pokazuję też, w jaki sposób reguła powoduje automatyczne i bezrefleksyjne uleganie innym przez poddanych jej działaniu ludzi. Wiele omawianych dalej powodów przemawia za tezą, że wskutek zalewającej współczesnego człowieka coraz większej fali informacji i wyborów rola takich automatycznych i bezrefleksyjnych mechanizmów ulegania wpływowi społecznemu będzie rosła w przyszłości.

Warto podkreślić, że wśród owych sześciu podstawowych reguł nie umieściłem prostej reguły maksymalizacji własnego interesu - że ludzie zwykle pragną otrzymać jak najwięcej za jak najmniejszą cenę. Nie znaczy to, że nie wierzę w powszechność tej reguły czy też że nie doceniam jej ważności w kształtowaniu naszych decyzji. To ominięcie nie bierze się też z jakichkolwiek danych sugerujących, jakoby zawodowi praktycy wpływu społecznego ignorowali to ludzkie pragnienie maksymalizowania własnych zysków. Wręcz przeciwnie, podczas moich badań wielokrotnie miałem okazję obserwować praktyków usiłujących (prawdziwie lub nie) przekonać swoich klientów, że oferują im korzystną transakcję. W książce tej nie poświęcam regule maksymalizowania własnego interesu jakiejś szczególnej uwagi z tego prostego powodu, że jest ona tak oczywista i wszechobecna w ludzkich działaniach.

ROZDZIAŁ 1

Narzędzia wpływu

Cywilizacja rozwija się poprzez wzrost liczby operacji, które możemy wykonywać bez myślenia o nich.

Alfred North Whitehead

Pewnego dnia zatelefonowała do mnie znajoma, która właśnie niedawno otworzyła sklep z ludową biżuterią indiańską w Arizonie. Była mocno podekscytowana pewnym zdumiewającym wydarzeniem i liczyła na to, że będę jej potrafił - jako psycholog - wyjaśnić to zdarzenie. Sprawa dotyczyła pewnych ozdób sporządzonych ze skorupy żółwia, które „kiepsko” się w jej sklepie sprzedawały, mimo pełni sezonu turystycznego i pomimo tego, że były one przyzwoicie wykonane i dość tanie w stosunku do swej jakości. Znajoma moja próbowała wielu zwykłych w takich razach trików handlowych. Usiłowała skupić uwagę klientów na tych ozdobach przekładając je na bardziej centralne miejsce na wystawie - bez skutku. Namawiała też swoich sprzedawców, by starali się je „wcisnąć” klientom - z podobnym brakiem rezultatów.

Wreszcie, w wieczór poprzedzający jej wyjazd w podróż akwizycyjną, zdesperowana napisała kartkę do swojej sprzedawczyni: „Wszystko z tej skrzynki wyceń »x 1/2«”, mając nadzieję wyzbyć się feralnych ozdób nawet z własną stratą. Gdy wróciła po kilku dniach, stwierdziła z ulgą, że wszystkie ozdoby zostały sprzedane. Jednak ulga zamieniła się w zdumienie, kiedy wykryła, że wskutek błędnego odczytania kartki sprzedawczyni pomnożyła każdą cenę przez 2 i wszystkie ozdoby zostały sprzedane po cenie dwukrotnie wyższej niż ta, po której nie sposób było sprzedać je przedtem!

Właśnie wtedy zadzwoniła do mnie. Wiedziałem doskonale, co się wydarzyło, ale powiedziałem jej, że jeżeli mam wytłumaczyć wszystko po kolei, to będzie musiała wysłuchać całej mojej historii. Właściwie nie jest to moja historia - jej twórczynią jest dość młoda nauka o zachowaniu zwierząt w ich naturalnym środowisku, zwana etologią, a historia dotyczy... indyckich matek. Indyckie są dobrymi matkami - kochającymi, czujnymi i opiekuńczymi. Mnóstwo czasu spędzają na zajmowaniu się swoimi młodymi, na ich czyszczeniu, ogrzewaniu i zagarnianiu pod własne skrzydła. A jednak w ich postępowaniu jest coś dziwnego, całe bowiem to matkowanie zostało zapoczątkowane przez jedną właściwie rzecz - cieniutkie „czip-czip”, wydawane przez indyckie pisklęta. Inne cechy rozpoznawcze piskląt, takie jak ich zapach, dotyk czy wygląd zdają się tu nie odgrywać żadnej roli. Kiedy więc pisklę wydaje charakterystyczny dźwięk - jego matka opiekuje się nim, kiedy jednak nie wydaje tego dźwięku - zupełnie nie zwraca na pisklaka uwagi, a czasami nawet go zabija.

Krańcowe uzależnienie indyckiego matkowania od tego jednego dźwięku

zostało w dość dramatyczny sposób zilustrowane przez etologa M. W. Foxa (1974) w eksperymencie, w którym posłużył on się wypchanym zwierzęciem - tchórzem. Dla dorosłej indyczki tchórz jest naturalnym wrogiem wzbudzającym agresję, powodującym dziobanie i głośny jazgot. Prowadzone przez Foxa doświadczenia wykazały, że nawet wypchany tchórz, podciągany do indyczki na sznurku, spotykał się z natychmiastowym i gwałtownym atakiem. Kiedy jednak w tym wypchanym wrogu umieszczono mały magnetofon odtwarzający dźwięki wydawane normalnie przez indycze pisklę, indycza matka nie tylko akceptowała zbliżającego się tchórza, ale wręcz zagarniała go opiekuńczo pod swoje skrzydła. Gdy jednak magnetofon został wyłączony, wypchany tchórz ponownie spotykał się z gwałtownym atakiem indyczki.

Klik, wrrr....

Jakże niemądrze przedstawia się w tym wszystkim indycza matka - bierze pod własne skrzydła swojego naturalnego wroga tylko dlatego, że wydaje on z siebie cieniutkie „czip-czip”, ignoruje zaś czy nawet morduje swoje własne pisklę, gdy tylko nie wydaje ono tego dźwięku! Zachowuje się niczym robot, którego macierzyńskie instynkty są automatycznie wzbudzone przez jeden jedyny dźwięk. Jednak etologowie wykazali, że tego rodzaju zjawisko jest charakterystyczne bynajmniej nie tylko dla indyczek. Regularne, ślepo mechaniczne wzorce zachowań wykryto u bardzo szerokiego zakresu gatunków różnych zwierząt.

Zachowania takie, zwane **utrwalonymi wzorcami reakcji**, zawierać mogą bardzo skomplikowane ciągi działań, takie jak rytuały zalotów czy parzenia się zwierząt. Podstawową własnością tych wzorców jest to, że składające się na nie zachowania pojawiają się za każdym razem, w niezmienniej postaci i kolejności. Wygląda to niemalże tak, jakby wzorce te nagrane były na taśmę gdzieś wewnątrz tych zwierząt. Jeżeli dana sytuacja wywołuje zaloty, odtwarzana jest taśma z nagraniem zalotów, jeżeli sytuacja wywołuje matkowanie — odtwarzana jest taśma z zachowaniem macierzyńskim. *Klik* - i odpowiednia taśma zostanie wprawiona w ruch; *wrrr...* - i odtworzony zostaje standardowy ciąg zachowań.

Najbardziej interesującą przy tym sprawą jest sposób, w jaki te „taśmy” są wprawiane w ruch, czyli aktywizowane. Na przykład taśma z zachowaniami obrony własnego terytorium (czujność, grożenie, atak i walka) jest aktywizowana przez pojawienie się innego osobnika tego samego gatunku na własnym terytorium zwierzęcia. To logiczne. A jednak w całym tym systemie jest jeden szkopuł - czynnikiem aktywizującym tę sekwencję zachowań nie jest cały rywal, lecz tylko jedna jego cecha - **wyzwalacz** całego mechanizmu. Często jest to tylko jedna z bardzo wielu cech nadchodzącego intruza - na przykład określony kolor, jak u samców drozda. Doświadczenia etologów wykazały, że samiec drozda kieruje zjadliwy atak na kłębek czerwonych piór (które samce drozda mają na piersi) i zachowuje się tak, jakby ów kłębek był całym rywalem, a jednocześnie pozostaje całkowicie obojętny na całego (wypchanego) drozda,

jeżeli tylko ten jest pozbawiony owej charakterystycznej kępki czerwonych piór (Lack, 1943). Podobne wyniki uzyskano u innego gatunku ptaków (*bluethroat*), u których wyzwalaczem zachowania mającego na celu obronę własnego terytorium okazał się niebieski kolor piór na piersi rywala (Peiponen, 1960).

Zanim pokiwamy z politowaniem głową nad ograniczeniami inteligencji niższych zwierząt, prowadzącymi do wykonywania przez nie skomplikowanych ciągów zachowań całkowicie nieadekwatnych do bieżącej sytuacji, powinniśmy uzmysłwić sobie dwie sprawy. Po pierwsze, w większości przypadków automatyczne wzorce zachowań działają u tych zwierząt adekwatnie do warunków i bez zarzutu. Skoro tylko normalne, zdrowe pisklę indyckie wydaje z siebie charakterystyczne „czip-czip”, to jest zupełnie logiczne, że to ten właśnie dźwięk wyzwała macierzyńskie zachowania dojrzałej indyczki. Reagując na ten jeden tylko dźwięk, przeciętna indyczka niemal zawsze zachowa się w sposób jak najbardziej adekwatny do sytuacji. Zachowanie indyczki zaczyna wyglądać na głupie dopiero wtedy, gdy pojawi się taki nietypowy czynnik, jak etolog-eksperymentator. Druga ważna sprawa, którą należy zrozumieć to fakt, że zachowanie nas samych, ludzi, również jest z góry zaprogramowane na takich taśmach. I aczkolwiek zwykle jest to dla nas pożyteczne, również **my** możemy zostać „wpuszczeni w maliny”, kiedy określone wyzwalacze wprawiają owe taśmy w ruch w nieodpowiedniej do tego sytuacji*.

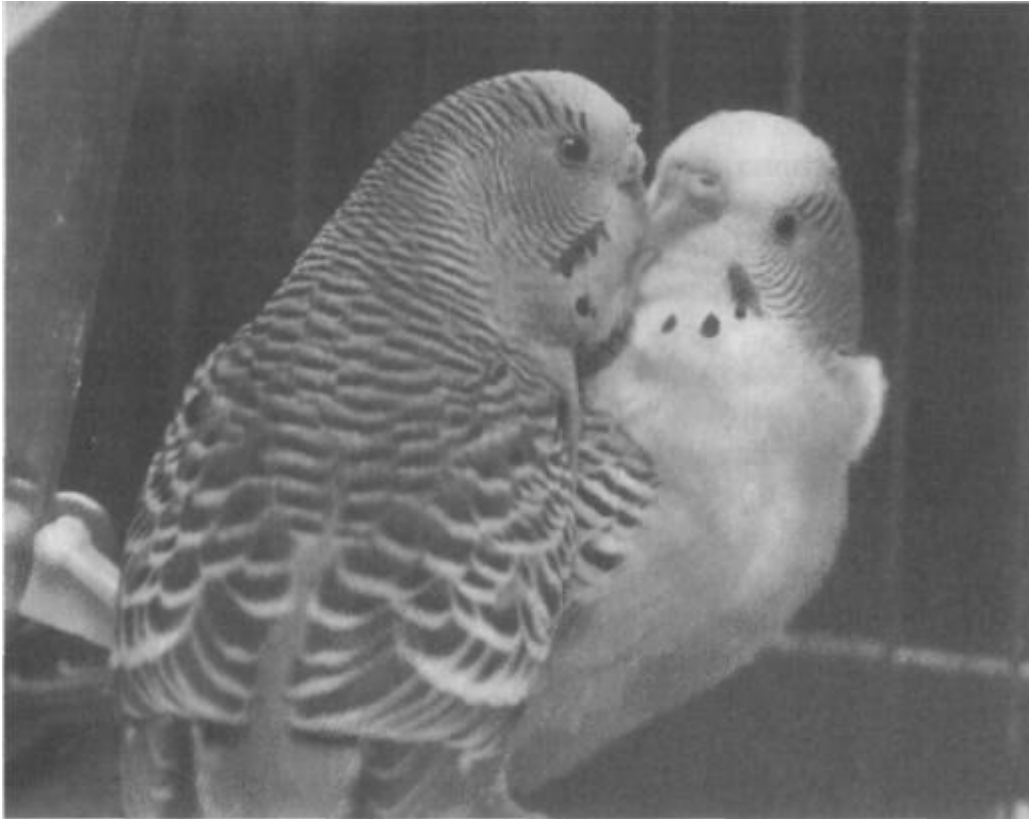


Klik, wrrr...

Rysunek 1.1. Rytuały godowe u ludzi nie są aż tak sztywne i niezmiennie jak u zwierząt. Niemniej jednak badacze wykryli szereg wzorców zalecania się, które są zdumiewająco podobne w wielu różnych kulturach ludzkich (Buss, 1989; Kenrick i Keefe, 1992).

Zjawisko to zgrabnie ilustruje eksperyment wykonany przez psycholog Ellen Langer i jej współpracowników (Langer, Blank i Chanowitz, 1978). W myśl powszechnie znanej reguły, rządzącej ludzkim zachowaniem, prosząc kogoś o oddanie nam przysługi, zwiększymy szansę spełnienia naszej prośby, jeżeli dostarczymy temu komuś jakiegoś jej uzasadnienia. Po prostu ludzie lubią mieć jakieś powody, dla których coś robią. Langer wykazała ten niezbyt zaskakujący fakt, prosząc o drobną przysługę ludzi oczekujących w bibliotece na swoją kolejkę do kserokopiarki. „Przepraszam, mam tu pięć stron. Czy mogłabym skorzystać z kopiarki, bo bardzo się spieszę?” Skuteczność takiej prośby zaopatrzonej w uzasadnienie okazała się bardzo wysoka - 94% poproszonych ludzi zezwoliło proszącej osobie na skorzystanie z kopiarki poza kolejką. Gdy natomiast prośba brzmiała: „Przepraszam, mam tu pięć stron. Czy mogłabym skorzystać z kopiarki?”, a więc była pozbawiona uzasadnienia, tylko 60% proszonych na nią przystało. Na pierwszy rzut oka istotna różnica między tymi dwoma prośbami zdaje się tkwić w słowach „bo bardzo się spieszę”. Jednakże inny jeszcze, trzeci typ prośby użyty przez Langer w tym eksperymencie pokazał, że to nie dodatkowa informacja przekazana w tych słowach zadecydowała o różnicy między dwoma poprzednimi prośbami. Okazało się, że zadziałał nie tyle cały ten ciąg słów, ile jedynie pierwsze z nich - króciutkie słówko „bo”. Trzeci wariant prośby brzmiał „Przepraszam, mam tu pięć stron. Czy mogłabym skorzystać z kopiarki, bo chciałabym je skopiować?”, a więc nie zawierał żadnego rzeczywistego uzasadnienia prośby. Stwierdzał jedynie oczywisty fakt, że kopiarek używa się do kopiowania, a jednak ponieważ wypowiedź ta miała formę uzasadnienia, aż 93% poproszonych zgodziło się wpuścić proszącą osobę poza kolejką. Krótkie słówko „bo” automatycznie wyzwalalo zgodę na spełnienie prośby, mimo że następujące po nim słowa wcale nie zawierały żadnej rzeczywistej informacji prośbę tę uzasadniającą. Zupełnie tak samo, jak piskliwe „czipczip” wywołuje macierzyńskie zachowania indyczki nawet wtedy, kiedy wydobywa się z tchórza. Słowem - *klik, wrrr....*

* Choć automatyczne zachowania ludzi wykazują wiele podobieństw do automatycznych zachowań niższych zwierząt, istnieją między nimi również i ważne różnice. U ludzi zautomatyzowane wzorce zachowań są zwykle raczej wyuczone, a nie wrodzone; mają też bardziej plastyczny charakter i są wyzwalane przez szerszy zakres bodźców, niż zdarza się to w wypadku niższych zwierząt.



Choć dodatkowe wyniki uzyskane przez Langer wykazały istnienie wielu sytuacji, w których ludzie nie zachowują się w taki automatyczny sposób, badaczka ta jest przekonana, że większość naszego życia upływa na takich właśnie zachowaniach (Langer, 1989). Rozważmy, na przykład, to dziwaczne zachowanie klientów ze sklepu mojej znajomej, o której wspomniałem na wstępie. Trudno to zachowanie zrozumieć inaczej niż jako przekład automatycznego ciągu *klik, wrrr....*

Klienci owi — w większości zamożni turyści — niezbyt się znali na ozdobach wykonanych ze skorupy żółwia. Swoje decyzje o kupowaniu opierali więc nie na wiedzy, lecz na stereotypie **wysoka cena = wysoka jakość**. Wiele badań pokazuje, że ludzie niepewni rzeczywistej jakości różnych artykułów, oceniają ją opierając się na tym stereotypie (por. przegląd tych danych - Olson, 1977). Tak więc turyści z Arizony, którzy pragnęli kupować ozdoby „wysokiej jakości”, zdecydowanie chętniej kupowali artykuły o wysokiej... cenie. Wobec braku wiedzy na temat wyrobów ze skorupy żółwia, jedynym wskaźnikiem ich jakości stawała się cena i gdy ona dramatycznie wzrosła, równie „dramatycznie” wzrosły i zakupy dokonywane przez spragnionych jakości turystów.

Na skróty

Zapewne łatwo twierdzić, że owi turyści nie grzeszą nadmiernym rozsądkiem, jednak chwila zastanowienia wystarczy, by jednak nie odsądzać ich tak całkowicie od czci i wiary. Przecież są to ludzie wychowani na regule „jaka cena, taki produkt”, którym życie upłynęło na płaceniu wyższych cen za produkty

lepsze, niższych zaś — za tandetne, co oczywiście zaowocowało regułą „drogie = dobre”. W istocie reguła ta jest przecież całkiem rozsądna i dobrze im dotąd służyła, jako że tanie rzeczy zwykle okazywały się tandetne, a wysoka cena wyrażała na ogół wyższą jakość. Zrozumiało zatem, że w sytuacji kupowania dobrych ozdób, o których niewiele wiedzieli, przy wnioskowaniu o ich jakości oparli się na dobrze sobie znanej cesze produktu — cenie.

Choć turyści zapewne nie byli tego świadomi, opierając swe decyzje wyłącznie na cenie produktu, posługiwali się znaną skądinąd **regułą uproszczonej oceny szans**. Zamiast pracowicie zestawiać i podliczać wszystkie argumenty za i przeciw wysokiej jakości rzeczonych ozdób, poszli „na skróty” i oparli się tylko na jednej przesłance, ale za to takiej, o której dobrze wiedzieli, że pozwala ona trafnie ocenić szansę, że jakiś produkt jest wysokiej jakości. Na cenie. Co prawda, akurat tym razem ktoś tam się pomylił biorąc „x 1/2” za „x 2” i stąd ich ocena okazała się nietrafna. Jednakże na dłuższą metę, biorąc pod uwagę wszystkie przeszłe i przyszłe sytuacje, opieranie oceny jakości produktu na jego cenie może się okazać najbardziej racjonalnym z możliwych do wykonania podejść.



Drogi = dobry (smak)

Rysunek 1.2

Automatyczne, stereotypowe zachowanie jest u ludzi tak częste właśnie dlatego, że w wielu przypadkach automatyczność okazuje się najbardziej skuteczna, a w wielu innych - jest ona po prostu niezbędna (Bodenhausen i Lichtenstein, 1987). Pamiętamy przecież z dziecięcego wierszyka, co się stało ze stonogą, która zaczęła świadomie rozważać, którą nogą rozpocząć spacer! Wszyscy żyjemy w niesłychanie skomplikowanym otoczeniu, zapewne najbardziej złożonym i najszybciej się zmieniającym w dziejach naszej planety. By sobie z tym poradzić, **musimy** chodzić na skróty. Trudno po nas oczekiwać szczegółowego analizowania i roztrząsania każdego aspektu każdej osoby, każdego zdarzenia czy każdej sytuacji - nawet tych, które napotykamy jednego tylko dnia! Nie mamy na to ani czasu, ani energii, ani sposobności. Zamiast tego musimy bardzo często posługiwać się różnymi stereotypami czy regułami tylko z grubsza prawdziwymi, aby klasyfikować napotkane obiekty na podstawie nielicznych, kluczowych ich cech i potem bez dalszych deliberacji reagować na te „spustowe” cechy, które w danej sytuacji akurat występują.

Czasami wywoływane w taki sposób zachowania okazują się niedopasowane do rzeczywistych wymogów sytuacji, ponieważ nawet najprawdziwsze schematy czy stereotypy nie są prawdziwe za każdym razem. Jednakże jesteśmy skazani na pogodzenie się z ich niedoskonałością, ponieważ w istocie nie mamy żadnego innego wyboru. Bez takich pojedynczych, stereotypowych wskaźników sterujących naszym zachowaniem musielibyśmy znieruchomieć — oceniając, katalogując i szacując różne własności napotykaných obiektów czy zdarzeń - podczas gdy okazja do właściwego działania właśnie bezpowrotnie by nam umykała. W dodatku wszystko wskazuje na to, że nasze uzależnienie od takich wskaźników automatycznie sterujących naszym zachowaniem będzie w przyszłości rosnać. W miarę wzrostu liczby i stopnia złożoności atakujących nas zewsząd bodźców, z których zalewem poradzić sobie będziemy mogli tylko „chodząc na skróty”.

Psychologowie wykryli niedawno szereg takich umysłowych „przejsć na skróty”, których używamy na co dzień w naszym wnioskowaniu (Chaiken, 1987; Kahneman, Slovic i Tversky, 1982). Zostały one nazwane **heurystykami sądenia** i wszystkie działają na podobnej zasadzie, jak wspomniana już reguła „drogie = dobre” i upraszczają proces wydawania sądów, z reguły z pożytkiem, choć czasami narażają nas na kosztowne pomyłki. Z punktu widzenia tej książki szczególnie ważne są heurystyki, których używamy decydując, czy to, co ktoś nam mówi jest prawdą, czy też nie. Rozważmy dla przykładu regułę „skoro tak mówi znawca (ekspert), to tak zapewne jest”. Jak to zobaczymy w rozdziale 6, nasze społeczeństwo ma cokolwiek niepokojącą skłonność do zupełnie bezmyślnego zawierzania osobom, które w danej sprawie zdają się być autorytetami. To znaczy, zamiast myśleć o używanych przez znawcę argumentach, często zupełnie ignorujemy treść argumentów i zostajemy przekonani tylko dlatego, że wypowiedział się właśnie „ekspert”. Tę skłonność do mechanicznego reagowania na pojedynczą informację w sytuacji, gdy informacji tych jest wiele, nazwaliśmy tu reagowaniem typu *klik, wrrrr....*

Skłonność do reagowania na podstawie gruntownej analizy całości dostępnych informacji jest natomiast nazywana **reagowaniem kontrolowanym** (Shiffrin i Schneider, 1977).

Sporo laboratoryjnych badań wykazało, że skłonność do kontrolowanego przetwarzania nadchodzących informacji rośnie wtedy, kiedy ludzie mają zarówno potrzebę, jak i możliwość dogłębnego zanalizowania tych informacji. Gdy zaś nie ma takiej potrzeby albo możliwości, skłonni jesteśmy do popadania w reagowanie typu *klik, wrrr...* (por. Chaiken i Stangor, 1987 oraz Petty i Cacioppo, 1986). Na przykład, w pewnym badaniu studenci Uniwersytetu w Missouri wysłuchiwali mowy przekonującej do wprowadzenia rozległego egzaminu z wielu przedmiotów na zakończenie nauki. Części słuchaczy sprawa dotyczyła osobiście - zapowiedziano im, że egzaminy mogą wejść w życie w przyszłym roku, a więc jeszcze przed ukończeniem przez nich własnych studiów. Ta wiadomość wywołała u nich, oczywiście, zrozumiałą potrzebę uważnego śledzenia całej mowy. Dla innych badanych cała sprawa była jednak pozbawiona osobistego znaczenia, zapowiedziano im bowiem, że egzaminy mogą wejść w życie dopiero w kilka lat po ukończeniu przez nich studiów. Ci drudzy nie mieli więc większej potrzeby, aby starannie rozważać trafność przedstawianej w mowie argumentacji. Wyniki badania okazały się jednoznaczne: badani z grupy drugiej, nie mający osobistej potrzeby zastanawiania się nad argumentami, niewiele zwracali uwagi na ich jakość, a dawali się przekonać wtedy, gdy mówca został im przedstawiony jako ekspert w dziedzinie edukacji. Posłużyli się więc regułą: „skoro tak mówi autorytet, to tak zapewne jest”. Z kolei ci badani, których sprawa osobiście dotyczyła, nie kierowali się tym, czy mówca był, czy też nie był ekspertem, lecz ulegali jego perswazji jedynie wtedy, kiedy przytaczane przezeń argumenty były silne i przekonujące.

* Rozważmy dla ilustracji przypadek automatycznego, bezmyślnego reagowania nabywców na standardowy w naszej kulturze wyzwalacz kupowania w postaci kuponu uprawniającego do zniżki przy zakupie (Zimmatore, 1983). W pewnym przedsiębiorstwie produkującym opony samochodowe stwierdzono, że wysyłane do klientów pocztą kupony, które wskutek błędu drukarskiego nie oferowały zniżki, zaowocowały taką samą liczbą zamówień, jak kupony wydrukowane bezbłędnie i oferujące *znaczną* obniżkę.

Wygląda więc na to, że jednak dysponujemy pewnym zabezpieczeniem na wypadek, gdyby reagowanie typu *klik, wrrr...* miało nieść za sobą poważne niebezpieczeństwo. Kiedy sprawa jest dla nas ważna, nie pozwalamy sobie na luksus reagowania na jedną tylko informację i niewątpliwie często powstrzymujemy się od takiego mechanicznego reagowania (Leippe i Elkin, 1987). A jednak nie czuję się tak całkiem uspokojony. Podkreślmy raz jeszcze, że skłonność do reagowania w kontrolowany, przemyślany sposób pojawia się, gdy mamy **zarówno** potrzebę, jak i możliwość postępowania w ten sposób. Ostatnio czuję się mocno przekonany narastającą liczbą dowodów na to, że współczesna postać i tempo życia nie pozwala nam na dogłębne przemyślenie wielu decyzji, nawet w sprawach osobiście dla nas ważnych (Cohen, 1978;

Milgram, 1970). Niektóre problemy są tak złożone, czas tak nagli, a tyle rzeczy nam przeszkadza, bądź też jesteśmy tak zmęczeni lub emocjonalnie pobudzeni, że nie mamy umysłowych warunków do podejmowania w pełni przemyślanych decyzji. Czy więc sprawa jest ważna, czy nie, w końcu i tak poprzestajemy na mechanicznym odtworzeniu jakiejś uproszczonej drogi na skróty.

Może najbardziej widowiskową i dramatyczną ilustracją tego ostatniego punktu jest zjawisko nazwane przez urzędników linii lotniczych **kapitanozą** (Foushee, 1984). Komisje z Federalnego Zarządu Lotnictwa badające katastrofy lotnicze wielokrotnie stwierdziły, że przyczyną wypadków bywają błędy kapitana samolotu nie sprostowane przez nikogo z załogi nawet wtedy, gdy mają one zupełnie oczywisty charakter. Załoga samolotu, nawet jeżeli jest osobiście jak najbardziej sprawą zainteresowana, nie reaguje na katastrofalną pomyłkę eksperta, automatycznie podporządkowując się regule: „skoro tak mówi autorytet, to tak zapewne jest”.

W istocie, zaniepokojenie tym zjawiskiem przybrało przed laty takie rozmiary, że jedna z czołowych linii lotniczych przeprowadziła doświadczenie mające na celu określenie zasięgu kapitanozy w szeregach jej własnych pracowników. *Załogi* samolotów wzięły udział w symulacjach lotów w trudnych warunkach pogodowych i przy ograniczonej widoczności, a więc w okolicznościach prowadzących do złożoności zadań, silnego pobudzenia emocjonalnego i przeciążenia umysłowego. Słowem, w okolicznościach nasilających skłonność do reagowania uproszczonego i mechanicznego. Przy tym kapitanowie zostali uprzednio przetrenowani tak, aby składnie potrafili udawać (przed nieświadomą niczego załogą) własną niedyspozycję prowadzącą do katastrofalnego w skutkach błędu w pilotażu. Ku przerażeniu prowadzących eksperyment, w 25% symulowanych lotów nikt z załogi nie skorygował ewidentnie błędnej decyzji kapitana, która podczas rzeczywistego lotu zakończyłaby się śmiercią wszystkich osób znajdujących się na pokładzie samolotu! (Harper, Kidera i Cullen, 1971).

Wyzyskiwacze

Zastanawiające, że pomimo ogromnego rozpowszechnienia automatycznych wzorców zachowań w teraźniejszości i pomimo grożącej nam jeszcze większej ich roli w przyszłości, większość z nas tak niewiele o nich wie. Być może właśnie dlatego, że wykonujemy je mechanicznie, bez zastanawiania się. Jakikolwiek by nie był powód naszej ich nieznajomości, o jednym na pewno warto pamiętać. Mechaniczne wzorce zachowań czynią nas kompletnie bezbronnymi wobec tych, którzy wiedzą, jakie są zasady ich działania.

By lepiej zrozumieć wynikające stąd niebezpieczeństwo, przyjrzyjmy się raz jeszcze pracom etologów. Okazuje się, że nie tylko badacze zachowania zwierząt — ze swoimi nagranyimi odgłosami piskłat i kłękami kolorowych piórek — byli w stanie wykryć, w jaki sposób można zaktywizować automatyczny wzorzec

zachowania. Istnieją bowiem zwierzęta uprawiające mimikrę, czyli udające posiadanie cech-wyzwalaczy charakterystycznych dla przedstawicieli innych gatunków. Pozwala to im wywoływać dla własnej korzyści automatyczne wzorce zachowań owych gatunków.

Rozważmy śmiertelną sztuczkę uprawianą przez krwiożercze samice pewnego gatunku ciem (*Photuris*) na szkodę samców innego gatunku ciem (*Photinus*). Zrozumiało, że samce *Photinus* skrupulatnie unikają krwiożerczych samic *Photuris*. Jednakże poprzez wieki selekcji naturalnej samicom tym udało się zlokalizować słaby punkt swoich ofiar. Mianowicie, samce *Photinus* zupełnie „tracą głowę” na widok pewnej sekwencji błysków wydawanych przez samice ich własnego gatunku, a sygnalizującej ich gotowość seksualną. Po prostu błyski te wyzwalają u samców ich własny lot godowy. Zbliżają się do źródła błysków, a tam czekają na nich czasami nie samice ich własnego gatunku, lecz krwiożercze *Photuńs*, które stosując mimikrę, ściągają samce w objęcia nie miłości, lecz śmierci (Lloyd, 1965).

Owady w ogóle zdają się najczęściej wykorzystywać automatyczne wzorce zachowania swoich ofiar i nierzadko ta eksploatacja automatyzmów ofiary kończy się jej śmiercią. Często napotkać można także i mniej zabójcze przypadki eksploatacji automatyzmu. Na przykład, mała rybka o szablitych zębach (*blenny*) wykorzystuje pewien dość niezwykły program współpracy, jaki wykształcił się między dwoma innymi gatunkami ryb. Współpraca tych dwóch gatunków polega na tym, że ryby duże są czyszczone przez rybki małe. Wygląda to w ten sposób, że zbliżając się do dużej ryby, rybka-czyści-cielka wykonuje charakterystyczny „taniec sprzątaczkii”, który wyzwala automatyczną reakcję ryby dużej, polegającą na znieruchomieniu i otworzeniu pyska, dzięki czemu czyścicielka może swobodnie wpłynąć do jej paszczy i wyciągnąć spomiędzy zębów czy oskrzeli różne grzyby czy inne pasożyty, które tam się zaległy. Dzięki takiej pozazdrosczenia godnej współpracy, mała rybka ma darmowy obiad, a jej partnerka jest czysta i schludna, jak przystało na dużą rybę. I wszystko byłoby dobrze, gdyby czasami nie pojawiała się szablitozębna *blenny*, potrafi ona bowiem podpłynąć do dużej ryby naśladowując „taniec sprzątaczkii”. Widok owych płasów wyzwala u dużej ryby charakterystyczne znieruchomienie i otworzenie pyska... co oczywiście wykorzystuje *blenny* wyrывая z pyska kawał żywego mięsa i uciekając z nim na bezpieczną odległość, zanim unieruchomiona ofiara nie otrząśnie się ze swojego automatyzmu (Eibl-Eibesfeldt, 1959).

W walce o przetrwanie przedstawiciele niemalże każdej formy życia wyuczyli się takiej mimikry - począwszy od najprostszych zarazków. Przybierając pozory pewnych istotnych własności hormonów czy substancji odżywczych, owe „sprytne” bakterie czy wirusy mogą uzyskać wstęp do zdrowej komórki, która „z ochotą” wchłania w siebie przyczyny takich chorób jak wścieklizna, mononukleozą czy zwyczajne przeziębienie (Goodenough, 1991) .

Wykrycie podobnych nadużyć w naszej własnej, ludzkiej dżungli nie będzie dla nas żadnym zaskoczeniem. Również i w obrębie własnego gatunku napotkać można bezwzględnych wyzyskiwaczy żerujących dzięki mimikrze na ludzkich

automatyzmach, choć, co prawda, automatyzmy te mają charakter nie wrodzonych sekwencji zachowań, lecz reguł i stereotypów, w które nauczyliśmy się wierzyć. Niektóre z nich są słabsze, inne silniejsze, jednak wiele z nich w ogromnym stopniu steruje przebiegiem naszego zachowania. Jesteśmy poddani ich oddziaływaniu od tak wczesnego dzieciństwa i są one dla nas taką oczywistością, że rzadko je w ogóle zauważamy. A jednak te reguły rządzące naszym zachowaniem mogą zostać łatwo zaobserwowane z zewnątrz i równie łatwo stać się niezwykle skutecznym narzędziem, za pomocą którego można na nas wpływać.

Niektórzy ludzie są doskonale świadomi siły tych narzędzi i wykorzystują je z wielkim zwinnością i regularnością. Wchodząc w kontakty społeczne z innymi wymagają, aby ci podporządkowali się ich wymaganiom, a częstość, z jaką inni im ulegają, napawa niemałym zdumieniem. Sekret skuteczności działań tych ludzi leży w sposobie wyrażania swojego żądania i wykorzystania narzędzia wpływu społecznego już tkwiącego w naszym otoczeniu społecznym. Czasami wystarczy im nie więcej niż jedno słowo odwołujące się do jakiegoś silnego mechanizmu psychologicznego. Wypowiedziane we właściwym momencie (*klik*), słowo to aktywizuje automatyczne odtworzenie jednej z zapisanych w nas taśm zachowania (*wrrr...*).

* Choć wszystkie te stworzenia są bezwzględnie wyzyskiwaczami, trudno im się równać z prawdziwym mistrzem tej sztuki - pewnym żukiem z rodziny *Staphylinidae*. Używając całej gamy wyzwalaczy zapachowych i dotykowych, żuk ten potrafi nakłonić dwa gatunki mrówek do przechowywania jego larw i do goszczenia go w dorosłej już postaci przez całą zimę we własnym gnieździe. Reagując mechanicznie na wyzwalacze produkowane przez żuka, mrówki traktują go jak osobnika własnego gatunku, mimo że niecnie im się odpłaca wyjadając z gniazda mrówcze jajeczka i młode. Jednak żukowi zawsze uchodzi to bezkarnie (Holldobler, 1971).

Pamiętacie moją znajomą ze sklepiu z pamiątkami? Choć za pierwszym razem zupełnie przypadkowo skorzystała na regule „drogi = dobry”, nie zajęło jej oczywiście wiele czasu nauczenie się, by wykorzystywać tę regułę w sposób zamierzony i systematyczny. Teraz, gdy nadejdzie sezon turystyczny, każdy niechodliwy towar próbuje sprzedać podnosząc najpierw jego cenę. Gdy nieświadomi niczego turyści „dają się wpuścić” w ten mechanizm, znakomicie wzrasta opłacalność jej sklepiu. Gdy towar mimo tego nie schodzi, moja znajoma może go jeszcze zawsze przecenić i napisać nową, znacznie niższą (choć dla niej nadal opłacalną) cenę pod starą. W ten sposób zachęca do kupna tych, którzy polują na dobrą okazję i - oczywiście - nadal wykorzystuje regułę „drogi = dobry”, choć w nieco zmienionej postaci.

Moja znajoma nie jest, rzecz jasna, jedyną osobą, która wpadła na pomysł wykorzystania reguły „drogi = dobry” w tej drugiej postaci. Kulturysta i pisarz Leo Rosten przytacza przykład pomysłowej eksploatacji tej reguły przez dwóch braci, Sida i Harry'ego, którzy ongiś, w latach trzydziestych, prowadzili sklep z konfekcją męską niedaleko miejsca zamieszkania Rostena. Zawsze, gdy jakiś nowy klient przymierzał garnitur przed wielkim lustrem i pytał o cenę, Sid

udawał niedomaganie słuchu. Krzyczał do swojego brata: „Harry, ile weźmiemy za ten garnitur?” Po czym przykładł rękę do ucha, a Harry odkrzykiwał: „Za ten wspaniały garnitur z czystej wełny - czterdzieści pięć dolarów!”, co jego rzekomo głuchawy brat kazał sobie jeszcze dwa razy powtarzać, tak by ta wysoka cena dobrze zapadła w uszy klienta. Po czym Sid zwracał się do klienta i stwierdzał: „On mówi, że dwadzieścia pięć dolarów”. Wielu klientów korzystało z tej niebywałej okazji i płaciło czym prędzej dwadzieścia pięć dolarów, umykając ze sklepu wraz z garniturem, zanim biedny Sid był w stanie wykryć swoją „omyłkę”.

Sztuka dżudo

Każda kobieta wytrenowana we wschodniej sztuce walki dżudo może skutecznie obronić się przed napastnikiem niemalże nie używając własnych sił, które zresztą mogą być nawet bardzo niewielkie. Sztuka dżudo polega bowiem na wykorzystywaniu sił drzemających w takich regułach, jak prawo grawitacji, zasada dźwigni czy inercji. Kobieta potrafiąca umiejętnie wykorzystać te reguły może bez trudu pokonać znacznie silniejszego przeciwnika. Podobnie rzeczy się mają i z wyzyskiwaczami narzędzi wpływu społecznego, którzy często niemalże wcale nie posługują się własną siłą poprzestając na tej, która drzemie w stosowanych narzędziach. Ma to tę dodatkową zaletę, że poddane manipulacji ofiary ulegają jej pozornie dobrowolnie i bez żadnego zewnętrznego nacisku. Ulegają nie wyzyskiwaczowi, lecz, by tak rzec, po prostu psychologicznym siłom natury.

Nie od rzeczy będzie tu przytoczyć jakiś przykład. Odwołuje się on do jednej z reguł rządzących naszym spostrzeganiem świata - do **zasady kontrastu** wpływającej na sposób, w jaki widzimy różnicę między jakimiś dwoma rzeczami pokazywanymi nam jedna po drugiej. Mówiąc najprościej, zasada kontrastu polega na tym, że jeżeli druga z pokazywanych rzeczy różni się znacznie od pierwszej, to widzimy ją jako bardziej różną przez to, że uprzednio widzieliśmy tę pierwszą. Tak więc, gdy podniesiemy najpierw lekką, a potem ciężką walizkę, ta druga wyda się nam cięższa, niż wtedy, gdybyśmy wcale nie podnosili tej pierwszej. Zasada kontrastu jest dobrze udowodniona na gruncie psychofizyki i odnosi się nie tylko do ciężaru, ale i do wszelkich innych wrażeń. Jeżeli porozmawiamy na przyjęciu z bardzo atrakcyjną osobą płci przeciwnej, a potem rozmawiamy z osobą o nadal przeciwnej płci, ale już niezbyt atrakcyjną, to ta druga wyda nam się jeszcze mniej pociągająca, niż jest w rzeczywistości.

W istocie, badania przeprowadzone na uniwersytetach stanowych w Arizonie i Montanie sugerują, że jesteśmy mniej zadowoleni z urody naszych własnych partnerów wskutek nierealistycznie zawyżonych ideałów urody, jakimi bombardują nas mass media. W jednym z tych badań studenci oceniali zdjęcia przeciętnych dziewcząt (a studentki - zdjęcia przeciętnych chłopaków) jako mniej atrakcyjne, jeżeli bezpośrednio przedtem przeglądali ogłoszenia w popularnych magazynach. W innym badaniu studenci oceniali atrakcyjność

pewnej kandydatki na „randkę w ciemno”. Kiedy podczas dokonywania oceny studenci oglądali jeden z odcinków serialu *„Aniołki Charliego”*, ocena wypadła znacznie niżej niż wtedy, kiedy oglądali inny program. Niepospolita uroda aktorek kreujących „Aniołki”, najwyraźniej powodowała spadek atrakcyjności kandydatki na randkę (Kenrick i Gutierrez, 1980)*.

Inny przykład działania zasady kontrastu jest często wykorzystywany jako demonstracja dla studentów w laboratorium psychofizycznym. Każdy student po kolei zasiada przed trzema miskami - w jednej jest woda gorąca, w drugiej - zimna, w trzeciej - letnia. Zadaniem studenta jest włożyć jedną rękę do wody zimnej, jedną do wody gorącej, potrzymać je tam przez chwilę, po czym obie włożyć do wody letniej. „Rozbawione zdumienie”, które pojawia się na twarzy studenta mówi nam natychmiast, o co tu chodzi - oto dla tej ręki, która uprzednio tkwiła w wodzie zimnej, letnia woda jest znacznie cieplejsza niż dla ręki, która tkwiła w wodzie gorącej. A jednak obie ręce tkwią w tej chwili dokładnie w tej samej misce. I to właśnie pokazuje owa demonstracja. Ta sama rzecz - w tym przypadku woda o pokojowej temperaturze - może nam się jawić na różne sposoby, w zależności od natury poprzedzającego ją zdarzenia.

* Autorzy ci ostrzegają, iż nierealistycznie piękni bohaterowie mass mediów (aktorki, aktorzy, modelki) powodują spadek zadowolenia z wyglądu tych, którzy nam samym są dostępni jako obiekt romantycznych uczuć. W swoich nowszych badaniach wykonali jeszcze jeden krok przekonujący o słuszności tej argumentacji. Wykazali, że ludzie, którzy obejrzeni wiele zdjęć przesadnie atrakcyjnych seksualnie osób płci przeciwnej (w rodzaju tych, które zamieszcza *Playboy* czy *Playgirl*), uważali swoich własnych małżonków czy partnerów za mniej godnych pożądania (Kenrick, Gutierrez i Goldberg, 1989).



Zasada kontrastu

Rysunek 1.3. Światy pomysł.

Małe, zgrabne narzędzie wpływu w postaci zasady kontrastu nie pozostaje, rzecz jasna, nie zauważone przez rozlicznych praktyków wpływu społecznego. Wielką zaletą tej zasady jest nie tylko to, że działa, ale i to, że działa ona w niezauważalny sposób. Ci, którzy zasadę kontrastu wykorzystują, by nas do czegoś namówić, mogą to czynić w ogóle nie zdradzając, że zorganizowali całą sytuację właśnie w taki sposób, by nas namówić. Dobrym przykładem są sklepy odzieżowe. Załóżmy, że do eleganckiego sklepu wchodzi mężczyzna i mówi już

na wstępie, że chciałby kupić trzyczęściowy garnitur i sweter. Gdybyś był sprzedawcą, w jakiej kolejności pokazywałbyś mu te rzeczy, aby go doprowadzić do wydania jak największej sumy pieniędzy? Sklepy odzieżowe instruują swój personel, aby najpierw pokazywać rzecz najkosztowniejszą/Zdrowy rozsądek może tu podpowiadać strategię odwrotną - skoro człowiek wyda już pokaźną sumę na kupno garnitur, dalsze wydawanie pieniędzy na sweter może mu przychodzić z wielką niechęcią. A jednak handlowcy wiedzą lepiej i zachowują się zgodnie z tym, co dyktuje zasada kontrastu. Najpierw należy sprzedać garnitur, gdy przyjdzie bowiem do oglądania swetrów, to ich ceny - nawet faktycznie wysokie - wydadzą się niższe przez porównanie z uprzednio rozważanymi cenami garniturów. Wydawanie 90 dolarów na sweter może się wydać dość ekstrawaganckim pomysłem, ale mniejsza jest na to szansa u kogoś, kto właśnie wydał 475 dolarów na garnitur, bo przecież, w porównaniu z tą sumą, 90 dolarów to nie tak znowu wiele. Ta sama zasada stosuje się też do klienta, który chce do garnituru dokupić jakąś drobniejszą konfekcję (koszula, pasek, buty). Przeprowadzone badania potwierdzają, że działa tu właśnie zasada kontrastu. Analitycy decyzji konsumenckich, Whitney, Hubin i Murphy, stwierdzają w swojej „Psychologii perswazji i motywacji w sprzedawaniu towarów” (1965): „Co ciekawe, kiedy przeciętny klient wejdzie do sklepu odzieżowego z zamiarem nabycia garnitur, prawie zawsze płaci więcej za różne dodatki, kiedy kupuje je raczej po niż przed zakupem garnitur”.

Kochani Mamo i Tato!

Nie pisałam do Was od czasu mojego wyjazdu na studia i naprawdę jest mi przykro, że mogłam być tak bezmyślna i nic do Was nie napisać wcześniej. Teraz jednak opowiem Wam o wszystkim, co się u mnie wydarzyło, tylko bardzo Was proszę – usiądźcie przed przeczytaniem dalszej części tego listu, dobrze?

No, więc u mnie już teraz wszystko jest naprawdę nieźle. To pęknięcie czaszki i wstrząs mózgu, który miałam wtedy, gdy wyskoczyłam z okna akademika – bo zaraz po moim przyjeździe wybuchł tutaj pożar – już są prawie całkiem zaleczone. W szpitalu byłam tylko dwa tygodnie i teraz widzę już prawie całkiem normalnie, a te okropne bóle głowy miewam już tylko raz dziennie. Na szczęście ten pożar akademika i mój skok z okna widział nalewacz ze stacji benzynowej, która znajduje się obok akademika. To właśnie on zadzwonił po straż pożarną i karetkę pogotowia. Odwiedzał mnie też w szpitalu, a ponieważ nie miałam gdzie mieszkać, bo akademik się spalił, był tak miły, że zaprosił mnie do swojego mieszkania i pozwolił mi tam mieszkać. No, właściwie jest to tylko pokój w suterenie, ale za to jest bardzo fajnie urządzone. On jest bardzo sympatycznym chłopcem, bardzo się kochamy i zamierzamy się pobrać. Nie ustaliliśmy jeszcze dokładnej daty ślubu, ale odbędzie się na pewno zanim moja ciąża stanie się bardziej widoczna.

Tak, kochani Rodzice, spodziewam się dziecka! Wiem, jak bardzo chcecie zostać dziadkami i świetnie sobie wyobrażam, jak ciepło powitacie mojego dzidziusia. Jestem pewna, że obdarzycie go taką miłością, poświęceniem i czułą opieką, jakimi obdarzaście mnie, kiedy byłam dzieckiem. Powodem opóźnienia daty naszego ślubu jest to, że mój chłopak cierpi na drobną infekcję, którą zresztą się od niego zaraziłam, a która chwilowo uniemożliwia nam pomyślnie przejście przez przedmałżeńskie badania krwi. Jestem pewna, że przyjmiecie mojego chłopaka do naszej rodziny z otwartymi ramionami. On jest bardzo fajny i choć niespecjalnie wykształcony, ma jednak naprawdę duże ambicje.

Teraz, kiedy już wszystko wiecie o moim obecnym życiu, chciałam Wam powiedzieć, że nie było żadnego pożaru w akademiku, nie miałam pęknięcia czaszki ani wstrząsu mózgu, nie byłam w szpitalu, nie jestem w ciąży, nie jestem zaręczona, niczym się nie zaraziłam, ani nawet nie mam chłopaka. Ale w tym semestrze dostanę dwóję z fizyki i trzy z dwoma minusami z chemii. Chciałabym więc, żebyście spojrzeli na te stopnie z odpowiedniej perspektywy.

Wasza kochająca córka

Zuzia

Zasada kontrastu i studentka

Rysunek 1.4. Zuzi kiepsko idzie chemia, ale na pewno dostałaby piątkę z psychologii.

Tak więc, z punktu widzenia sprzedawcy, znacznie korzystniejsze jest

pokazywanie najpierw droższego artykułu, w wypadku bowiem kolejności odwrotnej nie tylko nie wykorzystuje on zasady kontrastu, ale wręcz obraca ją przeciw sobie. Pokazując produkt tani jako pierwszy z kolei, produkt drogi zaś jako drugi, sprzedawca doprowadzałby do tego, że drugi z tych produktów wydawałby się jeszcze droższy - przez kontrast z niewysoką ceną pierwszego. A zatem manipulując kolejnością pokazywania produktów o wysokiej i niskiej cenie można doprowadzić do tego, że cena określonego artykułu będzie się wydawała niższa bądź wyższa. Dokładnie tak samo, jak ta sama temperatura wody wydawać się może niższa bądź wyższa, w zależności od temperatury wody, w której nasza ręka tkwiła poprzednio.

Sprytne wykorzystywanie zasady kontrastu oczywiście nie ogranicza się jedynie do sprzedawców odzieży. Na ciekawy przypadek wykorzystywania zasady kontrastu natrafiłem w pewnej firmie zajmującej się obrotem nieruchomości, w której zatrudniłem się jako początkujący pracownik. By nabrać nieco praktyki, towarzyszyłem pewnemu doświadczonemu pracownikowi firmy, który w czasie weekendów trudnił się pokazywaniem różnych domów potencjalnym klientom. Pracownik ten - nazwijmy go Phil - miał wprowadzić mnie w arkana sztuki sprzedawania domów. Jedną z pierwszych rzeczy, jakie zauważyłem w postępowaniu Phila było to, że kiedy przystępował do pokazywania ofert firmy potencjalnym nabywcom, rozpoczynał zwykle od zawiezienia ich do dwóch kolejnych domów znajdujących się w wiejskim stanie, a przy tym cechujących się wyraźnie zawyżoną ceną. Kiedy zapytałem go, dlaczego tak robi, roześmiał się i wytłumaczył mi, że domy te nie są faktycznie do sprzedania, a jedynie do oglądania przez klientów. Obejrzawszy na wpół zrujnowany, a przy tym drogi dom, klient nabiera odpowiedniego nastawienia do później oglądanych propozycji - po prostu z reguły zyskują one przez porównanie z drogą ruiną oglądaną na początku. Nie wszyscy sprzedawcy firmy, w której terminowałem, posługiwali się tymi domami. Phil czynił to, ponieważ, jak się wyraził, bawił go ten błysk w oku klienta, kiedy pokazywał mu dom naprawdę przeznaczony na sprzedaż. „Taki dom naprawdę wyglądał wspaniale po uprzednim obejrzeniu jednego czy dwóch paskudztw!”

Również sprzedawcy samochodów wykorzystują zasadę kontrastu, szczególnie wtedy, gdy oferują klientowi różne dodatki do samochodu. Oferty takie są składane z reguły po wynegocjowaniu zasadniczej ceny samochodu. Oczywiście, po podjęciu decyzji o zakupie samochodu za 15 tysięcy dolarów, dodatkowa setka czy dwie za radio zdają się pełnym drobiazgiem. Podobnie niewielkie wydają się sumy za takie dodatkowe przyjemności, jak przyciemniane szyby, podwójne boczne lusterka, białe opony, czy co tam jeszcze dealer jest w stanie klientowi zaproponować. Wytrawny dealer wszystkie te propozycje przedstawia jednak nie równocześnie, lecz jedną po drugiej - sztuka polega bowiem na tym, by cena każdego następnego dodatku wyglądała na nieznaczną w porównaniu z już zdecydowaną ceną samochodu (wraz z poprzednimi dodatkami). Jak mogą zaświadczyć weterani kupowania samochodów, często okazuje się, iż z góry zaplanowana i rozsądna cena samochodu uległa

nieoczekiwanemu rozděciu właśnie z powodu tych różnych dodatkowych atrakcji. I podczas gdy klient stoi osłupiały z podpisanym kontraktem w ręku zastanawiając się, jak właściwie doszło do tak wielkiej sumy i nie mogąc winić nikogo poza sobą samym - doświadczony dealer przygląda mu się z cieniem uśmiechu na ustach, uśmiechu mistrza dżudo.

DONIESIENIA CZYTELNIKÓW

Od pewnego profesora z Oklahomy

Mój przyjaciel, zawodowy instruktor gry w tenisa, został wynajęty do prowadzenia sklepiku sportowego w pewnym klubie skupiającym dość zamożnych członków. Pragnąc szybko wyzbyć się niektórych rzeczy niepotrzebnie zalegających sklepik, dokonał przeceny szeregu artykułów. Jednak, ku jego zdziwieniu, niemalże nikt z członków klubu nie palił się do wykorzystania naprawdę dobrych okazji, jakie przecena ta stwarzała. Po namyśle doszedł do wniosku, że równie dobrze może podnieść ceny do ich pierwotnej wysokości - i dopiero wtedy niemalże wszystkie artykuły zostały sprzedane.

Komentrz autora: zauważmy, że podobnie jak w przypadku sklepiku z biżuterią w Arizonie, mamy tu do czynienia z grupą ludzi zainteresowanych nabywaniem towarów o wysokiej jakości - z zamożnymi członkami elitarnego klubu, którzy gardzą tanimi produktami. Jestem pewien, że ich myślenie rządzi się nie tylko regułą „drogi = dobry”, ale i jej odwrotnością w postaci reguły „tani = kiepski”. Zauważmy bowiem, że w języku angielskim [i polskim - przyp. tłum.] słowo „tani” znaczy nie tylko tyle co „niedrogi”, ale i „pośledniej jakości”.

PODSUMOWANIE

- Etologowie, badacze zachowania zwierząt w ich naturalnym środowisku, zauważyli, że u wielu gatunków występują pewne sztywne, mechanicznie powtarzane zachowania. Te utrwalone wzorce zachowania są warte uwagi z powodu swego podobieństwa do automatycznych wzorców reagowania u ludzi (na zasadzie *klik, wrrr...*). Zarówno u ludzi, jak i u zwierząt występuje tendencja do wyzwalania całego ciągu takiego mechanicznego zachowania przez pojawianie się w otoczeniu tylko jednej, określonej cechy. Zdolność do reagowania na taką cechę, czyli wyzwalacz, okazuje się zwykle bardzo korzystny dla organizmu, umożliwia bowiem natychmiastowe wykonanie adekwatnego do sytuacji działania, bez wdawania się w szczegółową i czasochłonną analizę wszystkich dostępnych informacji.

- Zalety takiego „chodzenia na skróty” wiążą się ze skutecznością i ekonomią działań - reagując automatycznie na ważny wyzwalacz, organizm zaoszczędza cenny czas, energię i własne „zasoby umysłowe”, które może wykorzystać do czego innego. „Chodzenie na skróty” ma jednak i swoje wady, ponieważ naraża organizm na kosztowne pomyłki - reagowanie na jedną tylko cechę otoczenia (nawet jeżeli jest to w normalnych warunkach cecha ważna) zwiększa


prawdopodobieństwo popełnienia błędu, szczególnie przy reagowaniu automatycznym i bezrefleksyjnym. Możliwość popełnienia błędu zwiększa się dodatkowo wtedy, kiedy jakaś inna jednostka próbuje dla własnej korzyści wzbudzić w organizmie dany automatyzm (za pomocą celowego manipulowania obecnością wyzwalaczy).

- Wiele procesów ulegania wpływowi społecznemu (kiedy to człowiek zostaje nakłoniony do tego, by ulec osobie wywierającej wpływ) można rozumieć w kategoriach ludzkiej skłonności do reagowania w sposób automatyczny, uproszczony i bezrefleksyjny. Większość członków naszej kultury wykształca w sobie w trakcie życia pewien zbiór czynników wyzwalających uleganie wpływowi społecznemu, to znaczy zbiór pewnych cech czy informacji, których pojawienie się w otoczeniu jest sygnałem, że poddanie się wpływowi będzie dla człowieka dobroczynne i korzystne. Każdy z tych wyzwalaczy ulegania może zostać wykorzystany jako narzędzie wpływu celem nakłonienia człowieka do uległości także wtedy, kiedy wcale to nie służy jego interesom.

PYTANIA

Powtórka

1. Na czym polegają utrwalone wzorce zachowania u zwierząt? Na czym polega ich podobieństwo do pewnych typów postępowania u ludzi? Na czym polegają różnice między automatycznymi zachowaniami ludzi i zwierząt?
2. Na czym polegają ogromne zalety automatycznego reagowania u ludzi? Na czym polegają jego niebezpieczeństwa?
3. Jakie są trzy składniki narzędzi automatycznego wpływu społecznego?



Towarzystwo na Rzecz Zwalczania Perzu

Nieprzyjemny i szkodliwy perz może zostać zwalczony – ale jedynie z pomocą zaangażowanych obywateli – takich jak Pan/i. Pana/Pani szczodry datek umożliwi prowadzenie badań mających na celu oswobodzenie naszego świata od plagi perzu. Zachęcamy, aby się do nas przyłączyć poprzez złożenie datku. Dla wygody załączamy kopertę zaadresowaną do Towarzystwa na Rzecz Zwalczania Perzu.

Tak, chcę wspierać Towarzystwo na Rzecz Zwalczania Perzu w wysiłkach mających na celu uwolnienie nas od plagi perzu.
W załączeniu przesyłam mój datek w wysokości:


☐ \$25
 ☐ \$10
 ☐ \$5
 ☐ \$15
 ☐ \$.....

Imię i nazwisko

Adres

Miasto Stan Kod

Towarzystwo na Rzecz Zwalczania Perzu
Skr. pocztowa 5-CG



Ulotka nawołująca do złożenia datku

Rysunek 1.5

Pytania na myślenie

1. Wyobraź sobie, że jesteś adwokatem reprezentującym kobietę, która złamała sobie nogę w sklepie i wnosi o 10 tyś. dolarów odszkodowania. Biorąc pod uwagę omówioną w tym rozdziale zasadę kontrastu, co byś uczynił w trakcie procesu, aby suma ta wydała się sędziom odszkodowaniem zupełnie rozsądnym, a nawet niewielkim?

2. Zamieszczona na rysunku 1.5 ulotka nawołująca do udziału w akcji dobroczynnej wydaje się całkiem zwyczajna. Z wyjątkiem kolejności, w jakiej przedstawione zostały różne wielkości możliwego datku. Wyjaśnij dlaczego - w myśl zasady kontrastu - umiejscowienie najmniejszej sumy możliwego datku pomiędzy dwoma większymi sumami stanowi skuteczną taktykę nakłaniającą do

składania częstszych i większych datków.

3. Na jakie niebezpieczeństwa automatycznego reagowania na zasadzie *klik, wrrr...* wskazują poniższe cytaty?

„Wszystko powinno zostać uproszczone tak bardzo, jak to tylko możliwe, ale nie bardziej”. (Albert Einstein)

„Najtrudniej nauczyć się tego, że nawet głupcy mają czasami rację”.

(Winston Churchill)

ROZDZIAŁ 2

Reguła wzajemności

Splacaj każdy dług tak, jakby sam Bóg wystawił ci rachunek.

Ralph Waldo Emerson

Pewien profesor uniwersytetu wykonał przed laty małe doświadczenie - wysłał kartki z bożonarodzeniowymi życzeniami do grupy absolutnie nie znanych sobie osób. Choć spodziewał się jakiejś ich reakcji, ta, która rzeczywiście nastąpiła, przeszła jego oczekiwania. Oto ci zupełnie nie znani mu ludzie zalali go falą swoich kartek świątecznych, którymi mu się odwzajemnili. W dodatku znaczna większość z nich nie podjęła żadnych kroków dla wyjaśnienia, dlaczego nie znany im osobnik przysłał do nich kartkę. Po prostu, skoro dostali od niego życzenia, *klik*, odwzajemnili mu się swoją własną kartką z życzeniami, *wrrr...* (Kunz i Woolcott, 1976).

Badanie to dotyczy z pozoru niezbyt ważnej sprawy, ale ilustruje działanie jednego z najsilniejszych narzędzi wpływu społecznego - **reguły wzajemności**. Reguła ta stwierdza, że zawsze powinniśmy starać się odpowiednio odwdziżyć osobie, która nam dostarczyła jakieś dobro. Jeżeli znajoma odda nam jakąś przysługę, to my powinniśmy jej przysługę oddać; jeżeli przyjaciel podaruje nam prezent na urodziny, to my powinniśmy zjawić się z prezentem na jego urodzinach; jeżeli jakaś para zaprosi nas do siebie na przyjęcie, to i my powinniśmy ją zaprosić na jedno z naszych własnych przyjęć. I tak dalej. Na mocy reguły wzajemności jesteśmy zatem zobowiązani do przyszłego rewanżowania się za przysługi, prezenty, zaproszenia i tym podobne dobra, jakie sami otrzymaliśmy. Owo zaciąganie długu w momencie otrzymywania jakiegoś dobra jest przy tym typowe do tego stopnia, że w wielu językach nawet wyrażenie „byłbym bardzo zobowiązany” stało się synonimem wyrażenia „z góry dziękuję”.

Ważnym aspektem reguły wzajemności i towarzyszącego jej poczucia zobowiązania jest powszechność ich występowania w różnych kulturach. Reguła ta jest rozpowszechniona tak dalece, że Alvin Gouldner (1960) i inni socjologowie stwierdzili w wyniku rozległych studiów, że zobowiązanie wzajemności znane jest wszystkim społeczeństwom ludzkim. Ponadto w obrębie każdego społeczeństwa reguła wzajemności dotyczy wymiany wszelkich rodzajów dóbr. W istocie, sądzić można, że rozwinięty system wzajemnych zobowiązań, wypływających z funkcjonowania tej reguły, stanowi specyficzną cechę dowolnej kultury budowanej przez ludzi. Wybitny archeolog Richard Leakey upatruje w regule wzajemności wręcz istotę tego, co czyni nas ludźmi. Twierdzi, że jesteśmy ludźmi dlatego właśnie, że nasi przodkowie nauczyli się dzielić żywnością i umiejętnościami w ramach „honorowego łańcucha

zobowiązań" (Leakey i Lewin, 1978). Antropologowie kultury Lionel Tiger i Robin Fox (1971) widzą ów łańcuch zobowiązań jako specyficznie ludzki mechanizm adaptacyjny, umożliwiający podział pracy, wymianę różnych dóbr i usług oraz stworzenie takiej sieci współzależności, która wiąże poszczególne jednostki w wysoce skuteczne zespoły.

Właśnie skierowanie poczucia zobowiązania na przyszłość ma decydujące znaczenie dla powstania owych społecznych konsekwencji, o których piszą Tiger i Fox. Silne i rozpowszechnione poczucie przyszłego zobowiązania zadecydowało zapewne o pojawieniu się ogromnej różnicy w społecznej ewolucji naszego gatunku, ponieważ oznaczało ono, że jeden człowiek mógł dać coś (np. pożywienie, własną energię czy troskę) innemu człowiekowi mając pewność, że w istocie niczego nie traci bezpowrotnie. Tak więc po raz pierwszy w ewolucyjnej historii osobnik mógł wydatkować własne zasoby wcale nie zubażając siebie samego. Konsekwencją tego było obniżenie naturalnych zahamowań przeciwko transakcjom rozpoczynającym się od wydatkowania własnych zasobów na rzecz innego osobnika. Doprowadziło to do powstania wyrafinowanych i skoordynowanych systemów wzajemnego pomagania sobie, wymiany darów, wzajemnego bronięcia się czy wreszcie handlu - oczywiście z ogromnym pożytkiem dla członków społeczności, które systemy takie potrafiły rozwinać. Zważywszy oczywiste pożytki adaptacyjne wynikające z reguły wzajemności nie może dziwić, że reguła ta jest w nas niesłyszalnie silnie wbudowywana w procesie socjalizacji.

* Niektóre społeczeństwa formalizują nawet tę regułę do postaci pewnego rytuału. Przykładem może tu być *Vartan Bhanji* - zinstytucjonalizowany obyczaj wymiany podarków, jaki panuje w niektórych regionach Pakistanu i Indii. Komentując ten obyczaj, Gouldner (1960) stwierdza: „Warto zauważyć, że cały ten system pieczołowicie zapobiega całkowitemu wywikłaniu się jego uczestników z łańcucha zobowiązań. Tak na przykład, goście opuszczający uroczystość weselną otrzymują różne słodycze. Ważąc je w dłoni, gospodyni powiada: »Te są twoje«, mając na myśli: »To jest odpłata za to, co ja otrzymałam uprzednio od ciebie«, po czym dokładając następne mówi: »A te są moje«. Przy następnej okazji gospodyni otrzyma od obdarowanej osoby równoważność tej drugiej części słodyczy plus naddatek, który z kolei ona będzie musiała zwracać, i tak dalej”.

Najbardziej przekonującą ilustracją tego, jak silnie i daleko w przyszłość sięgać mogą zobowiązania wzajemności, jest chyba zdumiewająca historia pewnych 5 tysięcy dolarów, jakie w 1985 roku Etiopia ofiarowała Meksykowi. W owym czasie Etiopia mogła z powodzeniem ubiegać się o smutne miano najciężiej doświadczonego kraju świata. Ekonomia tego kraju zupełnie dosłownie leżała w ruinach. Wieloletnie susze i wojny domowe doprowadziły kraj do klęski głodu. Tysiące mieszkańców umierało wskutek niedożywienia i chorób. W tej sytuacji nie byłbym zaskoczony, gdyby to Meksyk przekazał ciężko doświadczonej Etiopii jakąś sumę w ramach pomocy humanitarnej. Ku swojemu zdziwieniu przeczytałem w gazecie, że kierunek wymiany był odwrotny - to etiopski Czerwony Krzyż postanowił przesłać 5 tysięcy dolarów na rzecz ofiar trzęsienia ziemi w Meksyku.

Moją osobistą klęską - choć zawodowym błogosławieństwem - jest to, że zawsze wtedy, gdy coś mnie zadziwi albo gdy czegoś nie rozumiem, czuję się zmuszony badać sprawę dalej, by ją jednak zrozumieć. W tym wypadku udało mi się uzyskać dalsze informacje rzucające więcej światła na tę historię, a to dzięki pewnemu dziennikarzowi, któremu sprawa wydała się równie zdumiewająca. Dziennikarz ów zwrócił się do Etiopczyków z prośbą o wyjaśnienie powodów ich decyzji. Uzyskana odpowiedź okazała się przekonywającą wykładnią reguły wzajemności. Oto pomimo własnej katastrofalnej sytuacji, Etiopia zdecydowała się wysłać rzeczoną sumę Meksykowi, ponieważ kraj ten był w nagłej potrzebie (trzęsienie ziemi), a wcześniej, w roku 1935, Meksyk wysłał pomoc humanitarną Etiopii, kiedy to ona była w potrzebie wskutek zbrojnej inwazji włoskich faszystów (Ethiopian Red Cross, 1985). Po tej informacji, choć nadal byłem pod wrażeniem tej historii, sprawa stała się zrozumiała. Potrzeba odwzajemnienia kiedyś uzyskanej pomocy przewyciężała dystans w przestrzeni i czasie, różnice międzykulturowe, głód i własne potrzeby ofiarodawców. Krótko mówiąc, poczucie zobowiązania zatriumfowało - w pół wieku później i pomimo wybitnie nie sprzyjających okoliczności.

Zasady działania reguły

W obliczu tak ogromnych pożytków płynących z reguły wzajemności, każde społeczeństwo dokłada oczywiście wszelkich starań, aby jej poszanowanie wpoić każdemu z własnych członków od zarania jego życia. Każdy z nas był starannie trenowany w zakresie wprowadzania owej reguły we własne czyny i każdy z nas wie, że ci, którzy reguły nie przestrzegają, narazić się łącznie mogą na wyśmianie i inne sankcje społeczne. Z uwagi na ogólny niesmak budzony przez osobników, którzy biorą, ale sami nic w zamian nie dają, skłonni jesteśmy *zadać* sobie wiele trudu, by uniknąć miana niewdzięcznika, skąpca czy naciągacza. Ów trud, który sobie z takim zapalem zadajemy, bywa jednak czasami wykorzystywany przez naciągaczy eksploatujących naszą wiarę w regułę wzajemności, a przez to - i nas samych.

Aby zrozumieć, w jaki sposób reguła wzajemności bywa wykorzystywana przez tych, którzy zdają sobie sprawę z ogromnej mocy tego narzędzia wpływu, przyjrzyjmy się pewnemu eksperymentowi przeprowadzonemu przez psychologa Dennisa Regana (1971). Każda osoba badana w tym eksperymencie dokonywała wespół z innym badanym ocen szeregu dzieł sztuki — bo właśnie ocen estetycznych rzekomo dotyczył ów eksperyment. Drugi badany - nazwijmy go Józek - jedynie udawał badanego, a w rzeczywistości był współpracownikiem doktora Regana, zachowującym się w zaplanowany przezeń sposób. To znaczy, w przypadku połowy badanych osób, Józek oddawał im - nie proszony - drobną przysługę. Podczas krótkiej przerwy w badaniu wychodził na kilka minut, po czym wracał z dwoma butelkami coca-coli, mówiąc: „Pytałem go [eksperymentatora], czy mogę sobie przynieść butelkę coli i zgodził się, więc przy okazji przyniosłem jedną i dla ciebie”. W wypadku pozostałych badanych,

Józek wychodził co prawda na przerwę, ale wracał z pustymi rękoma, a zatem nie oddawał im żadnej przysługi. Wszystkie pozostałe elementy jego zachowania były jednakowe w obu tych wypadkach.

Pod koniec badania, gdy wszystkie oceny dzieł sztuki były już dokonane, a eksperymentator wyszedł z pokoju, Józek zwracał się do właściwej osoby badanej z prośbą, aby to ona oddała mu teraz przysługę. Zwierzał się, że sprzedaje losy na loterię samochodową i że gdyby udało mu się rozprościć więcej losów niż innym, to uzyskałby nagrodę w wysokości 50 dolarów. W końcu pytał badaną osobę, czy ta nie zechciałaby kupić jakichś losów (25 centów za sztukę): „Każda liczba losów mnie urządza, choć, oczywiście, im więcej, tym lepiej”. Podstawowy pomiar dokonywany w tym eksperymencie był bardzo prosty i polegał na zliczaniu losów zakupionych przez osoby badane. Bez dwóch zdań, Józek okazał się znacznie skuteczniejszym sprzedawcą losów wśród tych badanych, którym uprzednio sam oddał drobną przysługę. Najwyraźniej czując, że coś Józkowi zawdzięczają, kupili oni dwukrotnie więcej losów niż ci, którym nie oddał on przedtem żadnej przysługi. Choć opisane badanie Regana jest bardzo prostą demonstracją funkcjonowania reguły wzajemności, ilustruje ono szereg ważnych własności tej reguły, co pozwoli zrozumieć nam w dalszych rozważaniach, w jaki sposób może ona być wykorzystywana jako narzędzie wpływu na innych.

Przemozna siła wzajemności

Jednym z powodów, dla których wzajemność stanowi niezwykle skuteczne narzędzie wywierania wpływu na innych, jest ogromna siła tej reguły. Siła jej jest tak wielka, że to właśnie poczucie zobowiązania decyduje nieraz o spełnianiu takich cudzych prośb, które bez tego poczucia z pewnością spotkałyby się z odmową. Badanie Regana dostarcza pewnych dowodów na to, że poczucie zobowiązania może silniej wpływać na spełnianie cudzych prośb niż inne czynniki, od których uleganie prośbom również zależy. Oprócz roli reguły wzajemności, Regana interesowała także kwestia, czy lubienie osoby proszącej przez proszoną wpływa na szansę spełnienia prośby. W związku z tym poprosił on swoich badanych o wypełnienie kilku skal pozwalających zmierzyć, jak dalece lubili oni (bądź nie lubili) Józka. Następnie porównywał siłę lubienia z liczbą zakupionych od Józka losów i stwierdził powiązanie tych dwóch spraw - im bardziej badani lubili Józka, tym więcej kupowali od niego losów. Oczywiście, nie jest to zależność zaskakująca, nietrudno bowiem zgadnąć, że chętniej oddajemy przysługi ludziom, których lubimy.

Interesujący jest natomiast inny jeszcze wynik uzyskany przez Regana: oto zależność między lubieniem Józka a wielkością oddanej mu przysługi całkowicie zanikała wśród tych badanych, którzy dostali od niego uprzednio butelkę coca-coli. Tak więc tym, którzy zawdzięczali Józkowi drobną uprzejmość, nie czyniło żadnej różnicy, czy go lubili, czy nie. Po prostu poczuwali się do wdzięczności i kiedy nastąpiła po temu sposobność - okazywali ją. Ci, którzy Józka raczej nie

lubili, kupowali od niego dokładnie tyle samo losów, co ci, którzy go lubili. Reguła wzajemności jest zatem na tyle silna, że jej wzbudzenie może całkowicie zniwelować wpływ wywierany przez inny czynnik, jakim jest lubienie osoby proszącej przez proszoną.

Pomyślmy o skutkach tego zjawiska. Oto ludzie, których nie lubimy - antypatyczni czy namolni sprzedawcy, niepożądani znajomi, przedstawiciele dziwacznych czy niepopularnych organizacji — również mogą doprowadzić nas do uległości, jeżeli tylko uda im się wywołać w nas poczucie zobowiązania za pomocą jakiejś drobnej, oddanej nam przysługi. Rozważmy przykład wywodzącej się ze Wschodu sekty Hare Kriszna. Choć jej korzenie tkwią w Kalkucie, sekta ta zdobyła sobie w latach siedemdziesiątych ogromną popularność i dobra materialne w Stanach Zjednoczonych. Źródłem jej znacznego bogactwa było wiele różnych przedsięwzięć, wśród których najbardziej widoczne pozostaje po dziś dzień prowadzenie publicznej zbiórki pieniędzy pośród przypadkowych przechodniów. W swoim czasie, prowadzący zbiórkę wyznawcy Hare Kriszna przedstawiali sobą niezapomniany widok, gdy przemierzali ulice amerykańskich miast ze swoimi ogolonymi głowami, ubrani w coś, co wyglądało na białe prześcieradła, obwieszeni paciorkami i dzwoneczkami, rytmicznie podrygujący i podśpiewujący w rytm egzotycznych bębnów.

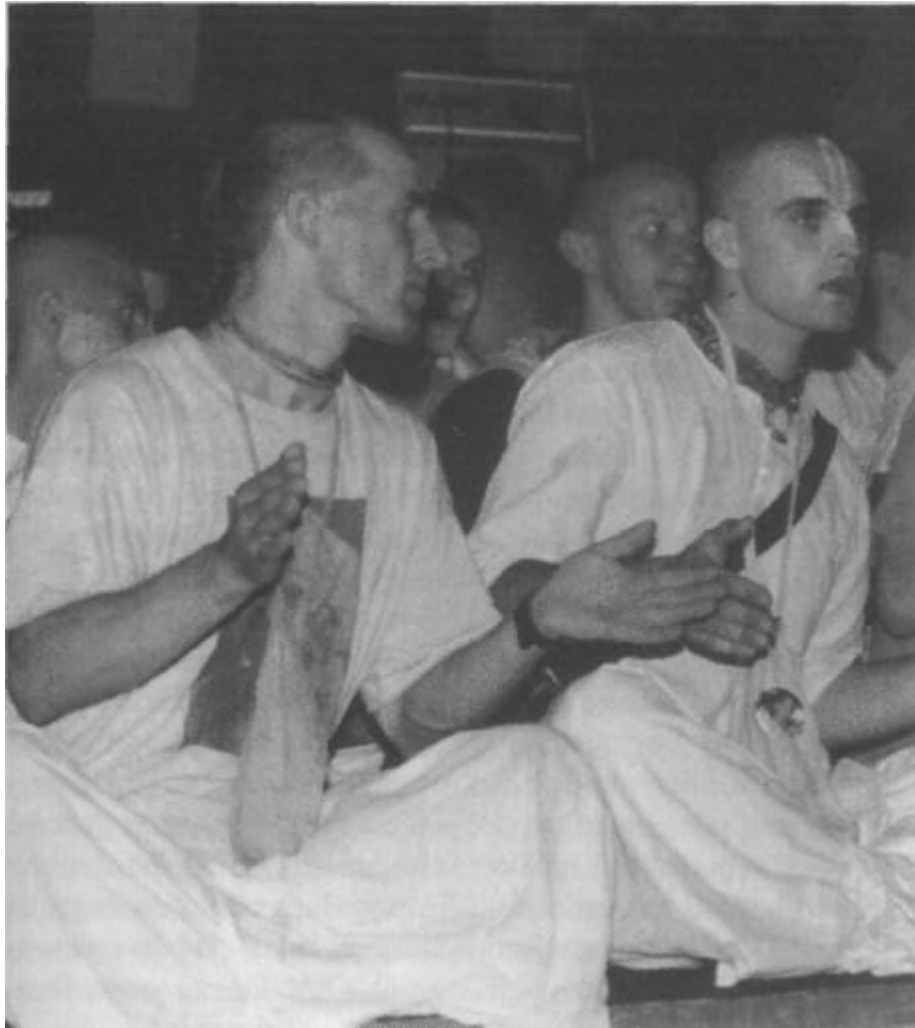
Choć tego rodzaju styl bycia znakomicie sprzyjał ściąganiu na siebie uwagi przechodniów, nie był on jednak zbyt dobrym pomysłem na zachęcanie ludzi do składania datków. Dla przeciętnego Amerykanina wyznawcy Hare Kriszna wyglądali co najmniej dziwacznie i wcale nie wzbudzali ochoty, aby ich wspierać ekonomicznie. Szybko stało się jasne, że sekta ma poważny problem ze swoim *public relations*. Prośbom o datki ludzie nie lubili ani wyglądu, ani ubioru, ani zachowania proszących, w związku z czym datki były nieliczne. Gdyby stowarzyszenie wyznawców Kriszny było przedsięwzięciem komercyjnym, rozwiązanie byłoby bardzo proste - należałoby zmienić swój obraz i obyczaje w taki sposób, by spodobać się potencjalnym ofiarodawcom. Jednak Stowarzyszenie Hare Kriszna jest organizacją religijną, a sposób ubierania się i postępowania wyznawców każdej religii jest przynajmniej częściowo powiązany z samą treścią wyznawanej wiary — jest więc z natury *rzeczy* mało podatny na zmianę. Przywódcy sekty stanęli przed poważnym dylematem. Z jednej strony, zasady wyznania nie pozwalały na zmianę stylu ubrania, fryzury i zachowania wyznawców, z drugiej - te właśnie elementy odstręczały przeciętnego Amerykanina od wyznawców Kriszny, co podcinało byt ekonomiczny sekty, opierający się w dużym stopniu na dobrowolnych datkach. Co należałoby uczynić w takiej sytuacji?

Rozwiązanie wymyślone przez przywódców sekty okazało się niezwykle błyskotliwe w swej prostocie i skuteczności. Zwrócili się mianowicie w stronę takiej taktyki zbierania funduszy, której skuteczność nie zależała od sympatii wzbudzanej w ofiarodawcach przez zbierających datki. Zależała natomiast od poczucia obligacji, jakie zbierający datki w nich wzbudzali poprzez umiejętne

manipulowanie regułą wzajemności. Zastosowana taktyka polegała na tym, że zanim jakiś członek sekty zwrócił się do przechodnia o datek, inny członek sekty „bezinteresownie” go obdarowywał - zwykle książką *Bhagvad Gita*, miesięcznikiem stowarzyszenia wyznawców Kirszny, czy wreszcie, w najbardziej ekonomicznej wersji - kwiatem. Bogu ducha winien przechodzień, któremu znienacka przypięto do ubrania czy wciśnięto do ręki kwiat, w żadnym wypadku nie mógł go oddać z powrotem. „Nie, nie. Proszę go zatrzymać - to nasz prezent dla pana” - kategorycznie stwierdzał członek sekty. Dopiero wtedy, kiedy sprawa przyjęcia „prezentu” była już załatwiona, a przechodzień na dobre siedział w pułapce poczucia zobowiązania, następowała prośba o datek na rzecz sekty. Ta taktyka „z dobroczyńcy - żebrak”, stosowana w szczególności na lotniskach, okazała się niesłychanym hitem Stowarzyszenia Hare Kriszna, przynosząc mu ogromne sumy pieniędzy, wydane następnie na zakup i budowę świątyń, domów i całych przedsiębiorstw należących dziś do 321 ośrodków sekty w Stanach i poza ich granicami.

Choć obecnie taktyka ta nie przynosi już wyznawcom Kriszny takich sukcesów, jak na początku, warto zauważyć, że nie wynika to wcale z osłabienia reguły wzajemności. Po prostu każdy, kto już raz został nabrany w ten sposób, stara się omijać wyznawców Kriszny na dworcach czy lotniskach i nie dopuścić do tego, aby zostać przez nich „obdarowanym”. I choć stowarzyszenie wymaga obecnie od swoich członków zwyczajnych ubiorów w trakcie zbierania datków (niektórzy dźwigają nawet torby podróżne lub walizki), tak, aby potencjalnym ofiarom uniemożliwić ich natychmiastowe rozpoznanie, ta proceduralna poprawka okazała się niezbyt skuteczna. Po prostu zbyt wiele osób nauczyło się wystrzegać przyjmowania nieproszonych podarków w takich miejscach, jak dworce czy lotniska.

W konsekwencji, Stowarzyszenie Hare Kriszna doświadcza w ostatniej dekadzie poważnych trudności. W samej tylko Ameryce Północnej około 30% jego świątyń zostało zamkniętych z powodów ekonomicznych, personel zaś pozostałych spadł z niegdysiejszych 5000 do około 800 osób. Jednak wyznawcy Kriszny nie zniechęcają się łatwo. Liderzy Stowarzyszenia przyznają, że ma ono kłopoty z utrzymaniem swojej długotrwałej już obecności na terenie Stanów, jednak wiele sobie obiecują po nowo otwartych „rynkach” Europy Wschodniej — gdzie ludzie zapewne jeszcze nie zdążyli się poznać na taktyczne, „dobroczynności” sekciarzy.



Hare Kriszna

Rysunek 2.1. Organizacja Hare Kiyszna znajduje w Polsce wielu zwolenników, a zarazem podatny grunt dla swoich oddziaływań. Coraz częściej będziemy spotykać się z mniej lub bardziej subtelnymi metodami nakłaniania nas do wsparcia finansowego tej grupy wyznaniowej.

Nawiasem mówiąc fakt, że ludzie bronią się przed sekciarzami nie pozwalając, aby im oddano początkową „przysługę”, zamiast po prostu odmówić ją odwzajemnienia, stanowi następny dowód na przemożną siłę tkwiącą w regule wzajemności. Łatwiej „nie dać się wpuścić” w działanie reguły, niż ją po prostu złamać, kiedy już została zastosowana.

Polityka. Polityka stanowi inną dziedzinę, w której jak na dłoni widoczne jest funkcjonowanie reguły wzajemności. I to na każdym szczeblu.

- Na szczeblu najwyższym wybieralni reprezentanci narodu często angażują się w wymianę usług, co czyni świat polityki niezbyt - najłagodniej mówiąc - zrozumiałym dla normalnego człowieka. Jednak kiedy poseł głosuje sprzecznie z linią swojej partii czy własnymi poglądami, może się za tym ukrywać po prostu oddawanie przysługi innemu politykowi, wobec którego ma jakieś zobowiązania.

Znawców sceny politycznej nieraz zdumiewa ogromna liczba ustaw, jakie amerykańskiemu prezydentowi Lyndonowi Johnsonowi udało się przeprowadzić przez Kongres w początkowym okresie sprawowania prezydentury. Za jego projektami głosowali często nawet kongresmeni powszechnie znani ze sprzeczności swoich poglądów z legislacyjnymi pomysłami Johnsona. Dokładniejsze analizy wykonane później przez politologów wykazały, że przyczyną były nie tyle perswazyjne talenty prezydenta, ile duża liczba przysług, jakie oddał on wielu członkom Kongresu i Senatu podczas swojego wieloletniego przebywania w kręgach najwyższej władzy. Po osiągnięciu prezydentury, mniej lub bardziej wyraźnie *zażądał* spłacenia tych długów, co pozwoliło mu uzyskać pożądane przez siebie rezultaty przy wielu głosowaniach. Co ciekawe, w podobny sposób można wyjaśniać liczne porażki, jakie ponosił w głosowaniu zgłaszanych przez siebie ustaw inny amerykański prezydent — Jimmy Carter (mimo tego, że Carter był z Partii Demokratycznej, a demokraci mieli podówczas większość zarówno w Kongresie, jak i w Senacie). Otóż Carter pojawił się na waszyngtońskim Kapitolu jako człowiek nowy, spoza układów, co zresztą było jego głównym argumentem wyborczym. Fakt, że nie był uwikłany w stare układy i nikomu niczego nie zawdzięczał, zapewne pomógł mu w wygraniu wyborów. Jednak fakt, że w związku z tym i **jemu** nikt niczego nie zawdzięczał, zapewne przyczynił się do licznych porażek w głosowaniu zgłaszanych przezeń projektów ustaw.

- Na innym poziomie świata polityki przemożność reguły wzajemności widoczna się staje dzięki szeregowi ustawowych zabezpieczeń przed jej działaniem. Partiom politycznym, wybieralnym urzędnikom czy parlamentarzystom nie wolno przyjmować na swe kampanie wyborcze sum przekraczających ustawowo określoną wysokość. Ani od osób prywatnych, ani od korporacji. Tak, aby po wygranych wyborach nie dochodziło do odwdzięczania się owym osobom czy korporacjom. Tego rodzaju zabezpieczenia są jednak tylko częściowo skuteczne - tak czy owak reguła wzajemności jest ważnym elementem związków biznesu z polityką. Wystarczy przypomnieć, że wiele korporacji czy organizacji finansuje w ważnych wyborach kampanie **obu** głównych kandydatów. A jeżeli dla kogoś nie stanowi to jeszcze wystarczającego dowodu na fundamentalną rolę reguły wzajemności we wzajemnych stosunkach świata polityki i biznesu, to można przywołać jawnie beczelną wypowiedź

Charlsa H. Keatinga, biznesmena zamieszanego w wielomiliardowy skandal korupcyjny (tzw. afera Savings & Loan). Zapytany przez sąd o to, czy istnieje jakiś związek pomiędzy sumą 1,3 miliona dolarów, wpłaconą przezeń na kampanię wyborczą pięciu senatorów, a późniejszymi ich działaniami utrudniającymi dochodzenie przeciw niemu, odpowiedział: „Chciałbym tu z całą mocą podkreślić”, że z pewnością taką właśnie mam nadzieję”.

- Na poziomie najniższym — tj. relacji między politykiem a jego wyborcami - organizatorzy kampanii wyborczych nieraz się przekonali, że najskuteczniejszym sposobem zapewniającym wybór kandydata jest jego zdolność do oddawania

nawet drobnych przysług jak największej liczbie wyborców. W wielu miastach szeregowi aktywiści kampanii wyborczych nadal w ten właśnie sposób zjednują wyborców swojemu kandydatowi. Dotyczy to zresztą nie tylko anonimowych obywateli - w prawyborach prezydenckich z 1992 roku znana aktorka Sally Kellerman wsparła swym nazwiskiem kampanię jednego z kandydatów Partii Demokratycznej — Jerry'ego Browna. Zapytana o powody odparła: „Przed dwudziestu laty poprosiłam dziesięcioro przyjaciół o pomoc w przeprowadzce. No i Jerry był jedynym, który się w ogóle pojawił”.

Nie **tak znowu darmowa próbka**. Oczywiście przykłady wykorzystywania reguły wzajemności można też znaleźć w dziedzinie handlu. Rozważmy tu tylko dwa dobrze znane przykłady spośród wielu możliwych. Pierwszy to **darmowa próbka** - technika marketingowa stosowana z dobrym skutkiem od niepamiętnych czasów. Najczęściej sprzedawca czy wytwórca daje potencjalnemu nabywcy niewielką porcję swojego produktu. Tak, by ten mógł się przekonać, czy produkt mu się podoba, czy nie. To zrozumiałe. Jednak urok darmowej próbki polega na tym, że —jako darmowa właśnie -jest ona także i prezentem, którego otrzymanie obliguje do wzajemności. Jakiej wzajemności? Ano w postaci zakupu wypróbowywanego produktu -jest to przecież właściwie jedyny sposób, w który możemy się zrewanżować uprzejmemu sprzedawcy. I to jest właśnie sztuka subtelna niczym dżudo - otrzymaliśmy próbkę produktu w celach czysto informacyjnych, a jednocześnie ten niewinny, a nawet godny pochwały gest sprzedawcy wzbudził w nas niepostrzeżenie potężną siłę nakłaniającą do dokonania zakupu!

Idealnym miejscem do rozdawania darmowych próbek jest supermarket, gdzie przechodzącym klientom często wręcza się do spróbowania a to kanapeczkę z nową pastą rybną, a to kawałek sera czy łyk cudownego napoju gaszącego pragnienie. Wielu ludziom, po otrzymaniu takiego miłego prezenciku od niezmiennie uśmiechniętego sprzedawcy, trudno jest poprzestać na oddaniu wykałaczki czy pustego kubka i opuszczeniu sklepu. Wielu coś jednak w tym sklepie kupi, nawet jeżeli jest to im zwyczajnie zbędne. Vance Packard podaje w swojej pracy *The Hidden Persuaders* (1957) rekordowy wynik pewnego dyrektora supermarketu w Indianie, który jednego dnia sprzedał 500 kilogramów sera dzięki temu, że krąg tego sera leżał na stoliku pośrodku sklepu, a każdy klient mógł sobie za darmo odkroić dowolny jego kawałek.



Buenos nachos

Rysunek 2.2. Niektórzy sprzedawcy już nawet nie czekają z podaniem darmowej próbki na to, aby klient wszedł do ich sklepu.

Nieco inną wersją techniki darmowych próbek posługuje się *Amway Corporation*. Jest to niezwykle dynamicznie rozwijająca się korporacja* zajmująca się domokrężną sprzedażą artykułów gospodarstwa domowego i toaletowych. W ciągu zaledwie kilku lat *Amway* rozwinęła się z prymitywnego przedsięwzięcia w ogromną korporację - obecna wartość sprzedawanych przez nią produktów sięga półtora miliarda dolarów w skali roku. Pomysłem, który w dużym stopniu do tego sukcesu się przyczynił, jest BUG - niewielki kontener, zawierający zestaw buteleczek i pudełek z różnymi oferowanymi klientowi produktami. Powiedzmy, buteleczka płynu do odświeżania mebli, pudełeczko proszku do prania, mały szampon do włosów, mały dezodorant i płyn przeciw insektom. Poufna instrukcja dla sprzedawców firmy *Amway* nakazuje im zostawić cały kontener nagabywanej klientce w domu „... na 24, 48 lub 72

godziny, bez ponoszenia przez nią jakichkolwiek kosztów. Powiedz jej, że chodzi ci tylko o to, aby wypróbowała te produkty... Jest to oferta, której nie sposób odmówić". Zadaniem sprzedawcy *Amway* jest powrócić na koniec okresu próbnego do klientki, aby odebrać kontener i ewentualne zamówienie na odpłatny już zakup reklamowanych produktów. Ponieważ w tak krótkim czasie niewielu klientów jest w stanie zużyć całkowicie nawet jedną z oferowanych próbek, sprzedawca może - po uzupełnieniu butelek - ten sam kontener zaoferować innemu klientowi, mieszkającemu naprzeciwko. I cały proces się powtarza. Wielu przedstawicieli firmy *Amway* obraca równocześnie wieloma takimi „kontenerkami”.

* Działająca zresztą także i na terenie Polski (*przyp. tłum.*)

Oczywiście i Ty i ja wiemy, co się dzieje z klientką, która pozwoliła obdarować się darmowym „kontenerkiem”. Najprawdopodobniej wpadła w pułapkę reguły wzajemności. Wielu takich klientów poczuwa się do obowiązku jakiegoś zrewanżowania się za częściowo zużyte produkty i po prostu składa większe zamówienie. Wiedzą to, rzecz jasna i w *Amway Corporation*. Jednak skuteczność tej techniki wywołała poruszenie nawet wewnątrz tej firmy. Oto fragmenty raportów nadesłanych do centrali przez dystrybutorów z różnych stanów:

To nie do wiary! Jeszcze nigdy czegoś takiego nie mieliśmy. Produkty schodzą w niebywałym tempie, a dopiero rozpoczynamy.... Lokalni dystrybutorzy zaczęli posługiwać się BUG-ami i nastąpił niesłychany wzrost sprzedaży [dystrybutor ze stanu Illinois]. To jest najlepszy pomysł na sprzedaż detaliczną, jaki kiedykolwiek mieliśmy! Średnio rzecz biorąc, jeżeli klient zaakceptuje BUG-a, to zamawia potem połowę znajdujących się w nim produktów! Słowem - doskonale! W całej naszej organizacji nic nie okazało się dotąd równie skuteczne [dystrybutor ze stanu Massachusetts].

Dystrybutorzy firmy *Amway* są więc kompletnie - choć mile - zaskoczeni skutecznością BUG-a. Oczywiście po tym, co tu dotąd sobie powiedzieliśmy, ani Ty, ani ja nie powinniśmy temu aż tak się dziwić.

Reguła wzajemności rządzi też szeregiem sytuacji społecznych nie mających związku ani z pieniędzmi, ani z handlem. Właśnie takiej sytuacji dotyczy jeden z moich ulubionych przykładów, ilustrujących ogromną siłę wzajemności jako narzędzia wpływu na innych. Europejski uczony Eibl-Eibesfeldt (1975) opisuje epizod, jaki przydarzył się podczas I wojny światowej pewnemu niemieckiemu żołnierzowi, którego zadaniem było chwywanie żołnierzy przeciwnika celem późniejszego poddania ich przesłuchaniu. Z samej istoty okopowej wojny pozycyjnej wynikała duża trudność przekroczenia pasa ziemi niczyjej, rozdzielającego wrogie sobie linie okopów. Jedynie doświadczony wywiadowca, działający w pojedynkę i pod osłoną nocy, był w stanie przeczołgać się do

wrażych okopów celem pochwycenia języka i każda z walczących armii takimi wywiadowcami dysponowała. Eibl-Eibelsfeldt opowiada, że jeden z takich doświadczonych wywiadowców kolejny raz przekradł się którejś nocy do nieprzyjacielskich okopów i zaskoczył w nich samotnego żołnierza. Dał się on łatwo rozbroić, ponieważ akurat zajęty był jedzeniem. Zastraszony jeniec, trzymając w ręku jedynie kawałek chleba, wykonał wówczas być może najważniejszy gest w swoim życiu. Podał wrogowi kawałek chleba. Nieoczekiwany prezent tak poruszył niemieckiego wywiadowcę, że nie był on w stanie dokończyć swego zadania. Z pustymi rękoma przekradł się na powrót do własnych okopów, by stawić czoło naganie przełożonych.

Równie poruszająca ilustracja siły drzemiącej w regule wzajemności pochodzi z opowieści kobiety, która uratowała własne życie nie **dając** prezentu -jak to uczynił ów pochwycony żołnierz - lecz **odmawiając** przyjęcia prezentu i obligacji do rewanżu, jaką pociągnąłby on za sobą. W listopadzie 1978, pośród dżungli Gujany, doszło do wstrząsającego wydarzenia. Jim Jones, charyzmatyczny lider założonej przez siebie sekty religijnej, nakazał zbiorowe samobójstwo wszystkim swoim wyznawcom. Znaczna ich większość posłusznie wypili truciznę i zmarła. Tylko niewielu się uratowało, a wśród nich kobieta nazwiskiem Diane Louie, która nie podporządkowała się rozkazowi, lecz uciekła w dżunglę. Swoje nieposłuszeństwo przypisywała potem temu, że gdy wcześniej była chora, odmówiła Jonesowi, gdy ten chciał jej oddać przysługę. Nie zgodziła się przyjąć specjalnego pożywienia, ponieważ, jak mówi, „wiedziałam, że gdyby już raz mnie obdarzył jakimiś przywilejami, to już by mnie miał. Nie chciałam mu niczego zawdzięczać” (Anderson i Zimbardo, 1984).

Jak reguła wymusza niechciane długi

Wskazywałem poprzednio, że siła zobowiązania do wzajemności jest tak wielka, że skłonić nas może do ulegania prośbom nawet dziwacznych, niepożądanych czy nielubianych osób, jeżeli tylko oddały nam one przedtem jakąś przysługę. Zjawisko to występuje nie tylko z powodu samej siły poczucia obligacji, ale także dlatego, że poczucie to wzbudza również przysługi, o któreśmy wcale nie prosili. Na przykład organizacja *American Disabled Veterans*, trudniąca się m.in. zbieraniem funduszy na rzecz kalekich żołnierzy, podaje, że normalne prośby o datki wysyłane pocztą wywołują u 18% odbiorców pozytywną reakcję (tj. datek). Wielkość ta ulega jednak niemalże podwojeniu do 35%, jeżeli do prośby o datek dołączony jest prezent w postaci drukowanych nalepek z nazwiskiem i adresem odbiorcy (które może on potem wykorzystać do własnej korespondencji). Całkiem możliwe, że nasze poczucie zobowiązania rośnie, gdy sami prosimy o oddanie nam przysługi, jednak przysługi nieproszone również są w stanie poczucie to wzbudzać.

Chwila zastanowienia nad społecznymi funkcjami reguły wzajemności pozwala bez trudu zrozumieć, dlaczego tak się dzieje. Reguła ta wykształciła się w ludzkich społeczeństwach między innymi po to, aby zachęcać jednostkę do

inicjowania kontaktów opartych na wzajemnej wymianie usług - bez lęku przed eksploatacją ze strony innej jednostki. Jeżeli reguła ma spełniać tę właśnie funkcję, to oczywiste jest, że nawet nieproszona przysługa powinna mieć zdolność do wzbudzania poczucia obligacji. Zważmy też, że oparte na wzajemności relacje między jednostkami są dla nich w ostatecznym efekcie bardzo korzystne, w związku z czym w ludzkich kulturach pojawia się niesłychanie silna presja na ich nawiązywanie. Nic więc dziwnego, że, opisując rytuał wymiany darów, wpływowy antropolog francuski Marcel Mauss (1954) powiada, że w ludzkich kulturach powszechnie występuje zarówno **zobowiązanie do dawania, zobowiązanie do przyjmowania, jak i zobowiązanie do oddawania**.

I choć istotą reguły wzajemności jest zobowiązanie do oddania, to zobowiązanie do przyjmowania jest czynnikiem pozwalającym na tak łatwe wykorzystywanie reguły jako narzędzia wpływu. To właśnie bowiem zobowiązanie do przyjmowania ogranicza naszą zdolność do wybierania osób, którym chcielibyśmy coś zawdzięczać. Wybór należy tu wyraźnie do tego, kto przysługę oddaje.

Przyjrzyjmy się temu procesowi na dwóch wspomnianych już przykładach. W eksperymencie Regana, przysługa oddana badanym podwajała liczbę losów zakupywanych przez nie u Józka, który przysługę tę im oddał. Co prawda wcale go o przyniesienie coca-coli nie prosili, ale łatwo jest zrozumieć, dlaczego trudno byłoby jej od Józka nie przyjąć. W końcu i tak wydał on już swoje pieniądze, jego przysługa była adekwatna do sytuacji, a w dodatku jej nieprzyjęcie byłoby wyraźną i niczym nie spowodowaną niegrzecznością. Powiedzieć niemal można, że w istocie badani **musieli** przysługę tę przyjąć, przymus ten był jednak ukryty, nie przeszkodził więc wzbudzeniu poczucia zobowiązania za przysługę, jak to stało się widoczne, kiedy już Józek powiedział im o sprzedawaniu losów. Widać tu więc wyraźną asymetrię - tak naprawdę, wszystkie swobodne wybory sposobu działania należały w tej sytuacji do Józka. To on wybrał postać pierwszej przysługi, to on wybrał też postać możliwego rewanżu za nią. Oczywiście można twierdzić, że badani także mieli pewien wybór - mogli albo odmówić przyjęcia przysługi, albo odmówić zrewanżowania się za nią. Tyle że są to wybory, których niemalże nie sposób dokonać, wymagałoby to bowiem przeciwstawienia się dziedzictwu naszej kultury, jakie drzemie w regule wzajemności.

Siłę obligacji, wzbudzanej nawet niechcianą przysługą, dobrze ilustruje przebieg zbierania datków przez wyznawców Kriszny. Jak stwierdziłem podczas systematycznych obserwacji, typowy przebieg tego procesu wygląda mniej więcej tak:

Mężczyzna o wyglądzie biznesmena przemierza szybkim krokiem dość zatłoczony dworzec lotniczy. Nagle wyrasta przed nim wyznawca Kriszny i wręcza mu kwiat. Zaskoczony* mężczyzna odruchowo chwyta kwiat, po to tylko, by niemal natychmiast oddać go wyznawcy ze słowami, że kwiat nie jest mu niepotrzebny.

Wyznawca nie przyjmuje jednak kwiatu powiadając, że jest to dar od Stowarzyszenia Kriszny, który mężczyzna może sobie zatrzymać. Dodaje przy tym, że datek wspierający dalsze zbożne poczynania Stowarzyszenia byłby natomiast jak najbardziej na miejscu. Mężczyzna ponownie protestuje: „Ale ja wcale nie chcę tego kwiatu. Proszę go zabrać!” Na co słyszy: „Nie, nie. Prosimy go zatrzymać. Jest pański. To przecież prezent”. Na twarzy biznesmena wyraźnie rysuje się konflikt. Czy zatrzymać kwiat i odejść nie dając nic w zamian, czy raczej ulec głęboko zakorzenionej normie wzajemności i ofiarować datek? Szybko konflikt ten uwidacznia się w całej jego sylwetce. Odchyła górną część ciała, oddalając się możliwie mocno od nagabującego go wyznawcy po to tylko, by natychmiast powrócić do poprzedniej pozycji. Ponowienie tej próby odzyskania wolności również nie daje rezultatu - najwyraźniej nie udaje mu się wydostać z pułapki. Wreszcie, z gestem rezygnacji, wyławia z kieszeni jednego czy dwa dolary, z entuzjazmem zaakceptowane przez wyznawcę Kriszny. Teraz mężczyzna jest już wolny. Może odejść i czyni to z „prezenterem” w ręce, dopóki nie ciśnie go ze złością do kosza na śmieci.

* Zaskoczenie samo przez się jest skutecznym narzędziem wpływu - ludzie zaskoczeni cudzą prośbą chwilowo tracą pewność siebie, dzięki czemu łatwiej na nich wpłynąć. Psychologowie społeczni Stanley Milgram i John Sabini (1975) wykazali to w badaniu, w którym proszono ludzi o ustąpienie miejsca w metrze. Gdy prośba była nieoczekiwana („Przepraszam, czy może mi pan ustąpić miejsca?”), 56% proszonych ustępowało. Kiedy jednak byli oni o tej prośbie uprzedzeni (mieli okazję usłyszeć, że proszący o ustąpienie miejsca mówi o swoim zamiarze towarzyszącej mu osobie), odsetek ustępujących spadł do 28%.

Zupełnie przypadkiem zaobserwowałem, że wyznawcy Kriszny doskonale wiedzą, jak często ich prezenty budzą niechęć. Przed kilku laty spędziłem cały dzień na międzynarodowym lotnisku O'Hare w Chicago, obserwując uprawiany przez nich proceder. Gdy w pewnym momencie jeden z wyznawców przyniósł swoim towarzyszom naręcze nowych kwiatów, postanowiłem zrobić sobie przerwę. Bez żadnych szczególnych zamiarów podążyłem śladem oddalającego się już dostawcy kwiatów. I ku swemu zdumieniu wykryłem, że jego szlak prowadzi od jednego kosza na śmieci do drugiego. Wyciągał z nich kwiaty wyrzucane przez „obdarowane” nimi osoby, a gdy zebrało się ich całe naręcze, zaniósł je na powrót swoim towarzyszom. Bóg jeden raczy wiedzieć, ile razy zdążyły tak obrócić niektóre z tych kwiatów! Jednak największe wrażenie zrobił na mnie fakt, że większość tych potem wyrzuconych kwiatów była jednak w stanie nakłonić „obdarowanych” do złożenia datku. Otrzymanie nawet bardzo niechcianego daru obliguje do rewanżu!

Zjawisko to wykorzystuje oczywiście nie tylko Stowarzyszenie Kriszny, ale i wiele innych organizacji. Ileż to razy każdy z nas zdążył już otrzymać pocztą drobne prezenciki od różnych organizacji. A to nalepki z naszym własnym nazwiskiem i adresem, a to paczuszkę kart z pozdrowieniami, a to ozdobne kółko do kluczy... Ja sam otrzymałem ich już pięć w tym roku. Nadawcy byli różni - od

stowarzyszenia opiekującego się kalekimi weteranami wojennymi, po szkołę misjonarzy. Pomimo swej różnorodności, wszystkie te organizacje łączyła jedna prośba (oczywiście poza prośbą o pieniądze na jakiś szlachetny cel). Taka mianowicie, abym traktował otrzymaną przesyłkę jako osobisty prezent. Jak wyjaśniał list ze szkoły misjonarzy, otrzymana paczuszka pocztówek nie tyle miała mnie skłonić do zapłaty za nią, ile raczej zainspirować do spełnienia dobrego uczynku. W postaci datku, rzecz jasna. Cel tej prośby jest zupełnie jasny - w kulturze naszej obowiązuje silna norma rewanżowania się za otrzymany podarek, natomiast nie ma żadnej normy nakazującej kupować nadesłany nam produkt o komercyjnym charakterze. A poza tym, działalność charytatywna jest zwolniona od podatku, w przeciwieństwie do działalności handlowej.

Jak reguła wymusza niesprawiedliwą wymianę

Jeszcze jedna własność reguły wzajemności zachęca do jej eksploatacji jako narzędzia wpływu na innych. Choć reguła powstała, by zapewnić ludziom sprawiedliwą wymianę dóbr, to może ona - paradoksalnie - być używana do nakłonienia ludzi, by oddali więcej, niż otrzymali. Reguła wzajemności wymaga rewanżowania się w podobny sposób za otrzymane od kogoś dobro - przysługa za przysługę, jak ty mnie, tak ja tobie. Naturalną kolejną rzeczą, przy ustalaniu rewanżu panuje jednak pewna dowolność, co może prowadzić do tego, że wartość rewanżu czasami nawet znacznie przekracza wartość dobra zapoczątkowującego wymianę. Jak już widzieliśmy, reguła zezwala osobie świadczącej początkowe dobro na określenie także i postaci, w jakiej powinien pojawić się rewanż. Umożliwia to jej ewentualne nadużycie w postaci prośby o rewanż wartościowszy od oddanej przysługi.

Wróćmy raz jeszcze do eksperymentu Regana. Jak pamiętamy, w badaniu tym Józek ofiarował badanej osobie butelkę coca-coli, kosztującą wówczas 10 centów, natomiast poprosił o zakup losów, z których każdy kosztował 25 centów. Ponieważ przeciętny badany kupował dwa losy (choć niektórzy kupowali i siedem), nawet na poziomie średnich inwestycja Józka okazała się niezwykle efektywna - każde 10 centów przyniosło 50 centów, a więc niemal natychmiastowy zwrot kosztów plus 400% zysku! Co prawda, w tym przypadku oznaczało to nadal tylko pół dolara, jednak w odpowiednich okolicznościach identyczne zjawisko może niewątpliwie wystąpić w odniesieniu do znacznie poważniejszych sum. Dobrze to ilustruje opowieść jednej z moich studentek - której zapewne nie zapomni ona do końca życia.

Mniej więcej rok temu nie mogłam któregoś dnia zapalić samochodu. Jakiś facet na parkingu pomógł mi i w końcu udało nam się zapalić samochód „na pych”. Oczywiście powiedziałam „dziękuję”, on „proszę bardzo”, na co ja dodałam, żeby powiedział mi, gdybym kiedykolwiek mogła coś dla niego zrobić. No i rzeczywiście, w miesiąc później podszedł do mnie z prośbą, czy nie mogłabym mu pożyczyć samochodu na dwie godziny, bo jego własny jest w naprawie. Trochę się wahałam, bo mój samochód był

zupełnie nowy, a facet wyglądał na bardzo młodego. W końcu jednak poczucie, że powinienam mu się odwdzińczyć zwyciężyło i dałam mu kluczyki. Dopiero potem dowiedziałam się, że był niepełnoletni i nie miał wykupionego ubezpieczenia. Ale wykryłam to dopiero wtedy, gdy rozbił mi samochód. Tak, że nadawał się tylko do kasacji.

Jak mogło dojść do tego, że młoda, inteligentna kobieta pożycza swój nowy samochód kompletnie nieznanemu chłopakowi, w dodatku niepełnoletniemu, tylko dlatego, że miesiąc wcześniej oddał jej nieznaczną przysługę? Czy, ogólniej, dlaczego niewielkie przysługi tak często skłaniają ludzi do *znacznie* poważniejszego rewanżu? Jedną z przyczyn jest niewątpliwie nieprzyjemny charakter samego poczucia obligacji. Jego ciężar skłania nas do tego, by jak najszybciej się jej pozbyć. Nietrudno dociec, skąd bierze się ten ciężar. Ponieważ system odwzajemniania przysług jest tak ważny dla każdej ludzkiej społeczności, zostaliśmy po prostu uwarunkowani, by czuć się niewygodnie z nie odwzajemnionym (jeszcze) zobowiązaniem. Gdybyśmy się nie odwzajemnili, zablokowalibyśmy w ten sposób jedną sekwencję wymiany usług i obniżyli szansę, że przysługodawca zechce i w przyszłości inicjować wymianę dóbr. Żaden z tych rezultatów nie leży w interesie społeczeństwa jako całości. Dlatego właśnie od wczesnego dzieciństwa jesteśmy uczeni, by odczuwać dotkliwą przykrość w wypadku nie odwzajemnionych zobowiązań. Już dla tej jednej tylko przyczyny gotowi jesteśmy zrewanżować się nawet większym dobrem, byle tylko pozbyć się długu wdzięczności.

Ale jest i inna przyczyna. Osoby łamiące regułę odwzajemniania przysług spotykają się z potępieniem swojej grupy społecznej - z wyjątkiem sytuacji, kiedy brak wzajemności przypisać można brakowi odpowiedniej sposobności czy zdolności. Z reguły jednak brak rewanżu za uzyskane dobro spotyka się z niesmakiem, który wyrażają takie niepochlebne etykiety, jak „naciągacz”, „skąpiec” czy „sobek”*. Chęć ich uniknięcia jest dodatkowym powodem, dla którego gotowi jesteśmy rewanżować się nawet z przesadną szczodrością.

Kombinacja wewnętrznego dyskomfortu z możliwością wstydu przed innymi decyduje o ogromnych kosztach psychicznych nie odwzajemnionego zobowiązania. Zważywszy, jak wielkie mogą być te koszty, nie powinna nas dziwić skłonność do pozbycia się zobowiązania nawet za cenę przesadnie dużego rewanżu. Podobnie jak nie zdziwi nas fakt, że ludzie często unikają proszenia innych o nawet bardzo potrzebną przysługę jeżeli wiedzą, że z jakichś powodów nie będą się mogli zrewanżować (De Paulo, Nadler i Fisher, 1983; Greenberg i Shapiro, 1971; Riley i Eckenrode, 1986). Psychiczne koszty mogą po prostu przeważać stratę materialną.

Do przyjmowania pewnych przysług czy dobrodziejstw może ludzi zniechęcać jeszcze jeden rodzaj ryzyka. Kobiety często wspominają o przykrości odczuwanej wtedy, gdy mężczyzna podaruje im kosztowny prezent czy zapłaci wysoki rachunek w restauracji. Nawet coś tak niewielkiego, jak cena jednego drinka może wytworzyć uczucie nieprzyjemnego długu. Jasno to wyraziła pewna

moja studentka w pracy seminaryjnej: „Po niezbyt przyjemnych doświadczeniach z przeszłości, nie pozwalałam już żadnemu facetowi nawet na postawienie mi jednego drinka, tak, aby żadne z nas nie musiało myśleć, że oto zostałam zobligowana do obdarzenia go jakimiś seksualnymi faworami”. I miała rację, ponieważ obserwując kobietę, która pozwala mężczyźnie zapłacić za jej drinka, zarówno kobiety, jak i mężczyźni zaczynają sądzić, że wzrosła jej - by tak rzec - seksualna dostępność dla owego mężczyzny (George, Gournic i McAfee, 1988).

* Co ciekawe, nie lubiani są również ludzie łamiący regułę wzajemności w inny sposób - ci, którzy oddają komuś przysługę, ale nie pozwalają mu się odwdziaczyć. Wykazały to międzykulturowe badania zarówno na Amerykanach, Szwedach, jak i Japończykach (a więc na przedstawicielach wszystkich trzech narodowości objętych badaniami (Gergen, Ellsworth, Maslach i Seipel, 1975).



Reguła wzajemności i poczucie winy

Rysunek 2.3. Nawet największy skąpiec może poczuć nacisk reguły wzajemności.

Choć reguła wzajemności stosuje się do wszystkich związków międzyludzkich, niezbędność jej przestrzegania najwyraźniejsza jest w przypadku związków długotrwałych, jak więzi rodzinne, czy trwałe przyjaźnie.

W tych opierających się na wspólnocie związkach, ludzie dokonują stałej wymiany gotowości do zaspokajania potrzeb partnera (Clark i Mills, 1979; Clark, Mills i Corcoran, 1989; Mills i Clark, 1982). Przy tej postaci reguły zbędne staje się kalkulowanie, kto i ile dóbr zaoferował - wystarczy jedynie sprawdzanie, czy każdy z partnerów trzyma się ogólnych zasad (Clark, 1984; Clark i Waddell, 1985; Clark, Mills i Powell, 1986). Jednak duża asymetria w wymianie dóbr może prowadzić do niezadowolenia nawet w trwałych przyjaźniach. Na przykład w jednym z badań nad związkami przyjaźni wśród starszych, owdowiałych kobiet wykazano, że najszcześniejsze w przyjaźni były te kobiety, które dawały partnerce tyle samo, co i same od niej otrzymywały. Natomiast te, które dostawały mniej, a także te, które dostawały **więcej**, niż dawały, czuły się bardziej samotne i niezadowolone z przyjaźni (Rook, 1987).

Wzajemność ustępstw

Istnieje i drugi sposób wykorzystywania reguły wzajemności jako narzędzia wpływu na innych. Subtelniejszy, niż proste oddanie przysługi i prośba o rewanż, a jednak czasami skuteczniejszy. Zobrazuję go na przykładzie tego, co samemu mi się przydarzyło przed kilku laty.

Zostałem nagabnięty na ulicy przez 11- czy 12-letniego chłopca. Przedstawił się i wyjaśnił, że rozprowadza bilety na coroczne przedstawienie Cyrku Harcerskiego, jakie miało się odbyć w najbliższy sobotni wieczór. Spytał, czy nie zechciałbym kupić biletów na przedstawienie - po pięć dolarów sztuka. Ponieważ Cyrk Harcerski był ostatnim miejscem, w którym miałem ochotę spędzać sobotni wieczór, odmówiłem. „No cóż, trudno - powiedział chłopiec. - To może kupiłby Pan chociaż jeden z naszych Wielkich Czekoladowych Batonów? Rozprowadzamy je tylko po dolarze za sztukę”. Kupiłem dwa i od razu zorientowałem się, że nastąpiło oto coś wartego zastanowienia. Ponieważ: (a) w ogóle nie lubię czekoladowych batonów, (b) bardzo lubię za to dolary, a przy tym, (c) ja stoję z dwoma batonami w garści, podczas gdy (d) chłopiec oddał się z moimi dwoma dolarami, które sam mu dałem.

Gdy dotarłem na uczelnię, czym prędzej zwołałem swoich asystentów i podczas dyskusji nad tym wydarzeniem doszliśmy do wniosku, że mechanizmem wpływu, wykorzystanym przez niewinnego harcerza jest reguła wzajemności. Ogólnie rzecz biorąc, reguła powiada, że człowiek traktujący nas w określony sposób, ma prawo oczekiwać podobnego traktowania i z naszej strony. Jeżeli więc ktoś nam ustąpi, to i my powinniśmy odplacić mu jakimś ustępstwem. Doszliśmy do wniosku, że mój harcerz zapoczątkował właśnie tego rodzaju wymianę ustępstw. Jego prośba o kupno choćby jednodolarowego batona przedstawiona mi została jako ustępstwo - przecież z własnej woli wycofał się z namawiania mnie na pięciodolarowy bilet! Jeżeli miałbym postąpić w myśl reguły wzajemności, to i ja powinienem w czymś mu ustąpić. I jak widzieliśmy, istotnie mu ustąpiłem - mianowicie, wycofałem się ze swojej odmowy i zaakceptowałem drugą, mniej kosztowną propozycję, mimo że miałem na nią

równie niewiele ochoty jak na tą pierwszą!

Mamy tu klasyczny przykład sposobu, w jaki umiejętnie zastosowane narzędzie wpływu udziela swej mocy cudzej prośbie. Zostałem oto nakłoniony do kupienia czegoś nie dlatego, że to mi się podobało, lecz dlatego, że namowa do kupna zapożyczyła swą moc od reguły wzajemności. I bez znaczenia była tu moja niechęć do czekoladek. Harcerz mi ustąpił, *klik*, i - *wrrr...*, ja odpowiedziałem mu swoim własnym ustępstwem. Oczywiście, skłonność do odwzajemniania ustępstw nie jest aż tak silna, by działać na wszystkich ludzi we wszystkich przypadkach. Zresztą żaden z analizowanych w tej książce mechanizmów nie jest na tyle silny. A jednak, skłonność ta okazała się w trakcie wymiany z harcerzem wystarczająco duża, by w tajemniczy sposób pozostawić mnie z dwoma niechcianymi batonami, w dodatku kupionymi za więcej pieniędzy, niż były warte.

Ale właściwie dlaczego mielibyśmy poczuwać się do odwzajemniania ustępstw? Odpowiedź raz jeszcze leży w korzyściach, jakie tego rodzaju skłonności dają społeczeństwu jako całości. W interesie każdej grupy leży, by jej członkowie współpracowali ze sobą dla osiągania wspólnych celów. Jednak wiele kontaktów społecznych rozpoczyna się od prośb czy wymagań niemożliwych do zaakceptowania przez partnera. Społeczeństwo musiało więc wykształcić jakiś mechanizm anulowania tych początkowych „niewypałów” bez szkody dla szans na dalszą współpracę zainteresowanych jednostek. Mechanizmem tym jest dochodzenie do kompromisu, a wzajemne ustępstwa są jedną z dróg osiągania kompromisu.

Reguła wzajemności wywołuje wymianę ustępstw na dwa sposoby. Pierwszy jest oczywisty - wiąże się z poczuciem obligacji wzbudzonym przez początkowe ustępstwo. Drugi - choć nie tak oczywisty - ma bardzo doniosłe znaczenie. Z uwagi na zobowiązanie wzajemności, wzbudzone w odbiorcy przez pierwszą wyświadczoną mu przysługę, ludzie mogą swobodnie i bez obaw inicjować coraz to nowe łańcuchy dobrotliwej wymiany usług z innymi. W końcu, gdyby nie to zobowiązanie do wzajemności, któż z nas byłby tak nierozsądny, by jako pierwszy się poświęcać? Przecież oznaczałoby to ryzyko dawania bez otrzymania czegokolwiek w zamian! Jednak, dzięki obowiązywaniu reguły wzajemności, możemy bezpiecznie poświęcić własne dobro dla partnera, który jest zobligowany do odpłacenia nam podobnym poświęceniem.

Odmowa-wycofanie

Ponieważ reguła wzajemności rządzi procesem osiągania kompromisu, początkowe ustępstwo może zostać wykorzystane jako potężne narzędzie wpływu na innych. Technika jest prosta i nazwiemy ją tu **odmowa-wycofanie** (niekiedy nazywana jest także techniką „drzwiami w twarz”). Załóżmy, że chcesz mnie nakłonić do spełnienia jakiejś prośby. Szansa na spełnienie Twojej prośby wzrośnie, jeżeli najpierw przedstawisz mi jakąś inną, większą prośbę. Tak dużą, że prawie na pewno odmówię jej spełnienia. Kiedy już odmówię,

przedstawiasz tę mniejszą prośbę, o spełnienie której tak naprawdę chodziło Ci od samego początku. Jeżeli tylko postąpisz wystarczająco zrećźnie, powinienem odebrać tę drugą, mniejszą prośbę jako Twoje ustępstwo na moją rzecz. Ustępstwo, na które i ja powinienem odpowiedzieć ustępstwem, to znaczy spełnieniem Twojej drugiej prośby.

Pamiętasz, w jaki sposób harcerz nakłonił mnie do kupna czekoladowych batonów? Czy jego wycofanie się z prośby za pięć dolarów i poprzestanie na prośbie za dolara było przemyślanym wybiegiem, by sprzedać jak najwięcej batonów? Jako stary harcerz mam szczerą nadzieję, że nie! Jednak zaplanowany czy nie, rezultat sekwencji „duża prośba-wycofanie się-mała prośba” pozostaje niezmienny: powoduje ona, że ludzie bardziej ulegają prośbom. A zatem jest z premedytacją używana przez pewnych ludzi, którzy zdają sobie sprawę z jej skuteczności. Rozważmy najpierw mechanizm, na mocy którego taktyka ta działa, a potem przyjrzymy się już istniejącym przykładom jej działania. Na zakończenie przedyskutujemy dwie mało znane cechy tej techniki sprawiające, że jest ona jednym z najsilniejszych narzędzi wpływu społecznego.

Pamiętacie, jak po spotkaniu z harcerzem zwołałem swoich asystentów by rozważyć, co właściwe się stało i skonsumować dowody skuteczności opisywanej techniki, czyli batony? W rzeczywistości dokonaliśmy wówczas czegoś jeszcze -zaplanowaliśmy eksperyment mający na celu sprawdzenie, czy faktycznie poprzedzenie właściwej prośby inną, większą prośbą podnosi szansę na ulegnięcie tej pierwszej. Przyświecały nam tu dwa cele. Po pierwsze chcieliśmy sprawdzić, czy technika ta działa także na innych niż ja ludzi (moje życie usłane jest rozlicznymi przykładami ulegania różnym naciągaczom). Pytanie brzmiało zatem „Czy technika odmowy-wycofania działa na wystarczająco wielu ludzi, by można ją było uznać za ważne narzędzie wpływu społecznego?” Gdyby okazało się, że tak, to z pewnością warto byłoby o niej pamiętać w przyszłości. Drugim naszym celem było sprawdzenie siły tej techniki. Czy podnosi ona szansę ulegania jakimkolwiek znaczniejszym prośbom? Innymi słowy, czy owa **mniejsza** prośba, do której wycofuje się prosząca osoba, zawsze musi być mała? Jeżeli nasze wytłumaczenie działania tej techniki jest trafne, to owa druga prośba wcale nie musi być sama w sobie mała, lecz jedynie mniejsza od pierwszej. Podejrzewaliśmy, że o skuteczności tej techniki decyduje widoczne ustępstwo proszącej osoby, a skoro tak, to nawet przy faktycznie dużej drugiej prośbie technika ta nadal powinna działać, o ile tylko prośba ta jest mniejsza od poprzedniej, której proszona osoba odmówiła.

Po niejakim namyśle zdecydowaliśmy się na prośbę, o której sądziliśmy, że mało kto zgodzi się ją spełnić. Krążąc po kampusie uniwersyteckim, nagabywaliśmy przechodzących studentów i przedstawiając się jako uczestnicy „Programu Pracy z Młodzieżą” prosiliśmy ich o udział w jednodniowej wycieczce do zoo w charakterze opiekuna grupy młodocianych przestępców. Branie na siebie odpowiedzialności za grupę młodocianych przestępców w nieznanym wieku, przebywających przez wiele godzin w publicznym miejscu, okazało się dla nagabywanych studentów pomysłem mało pociągającym.

Zgodnie z naszymi przypuszczeniami, znaczna większość (83%) odmówiła udziału w tym przedsięwzięciu. A jednak w innej, bardzo podobnej grupie studentów, odsetek osób godzących się na spełnienie tej prośby wzrósł trzykrotnie (z 17% do 50%). Byli to studenci, którym początkowo przedstawiliśmy inną prośbę - aby przez dwa lata spędzali minimum dwie godziny tygodniowo w zakładzie poprawczym dla młodzieży jako jej „społeczni” doradcy. Dopiero gdy nagabywani odmówili spełnienia tej cokolwiek krańcowej prośby, proponowaliśmy im wystąpienie w roli jednodniowych opiekunów młodocianych przestępców. Zatem przedstawienie wycieczki do zoo jako ustępstwa z większej prośby początkowej, spowodowało gwałtowny wzrost liczby osób godzących się na udział w wycieczce (Cialdini, Vincent, Lewis, Catalan, Wheeler i Darby, 1975).

Należy przypuszczać, że tak skuteczna technika (trzykrotny wzrost szans) jest szeroko znana wśród osób zawodowo zajmujących się wywieraniem wpływu na innych. I nie bez racji. Używają jej na przykład negocjatorzy w sporach pracodawców z pracownikami - często rozpoczynają od stawiania krańcowo dużych żądań po to tylko, by móc się z nich wycofać, wymuszając rzeczywiste ustępstwa drugiej strony. Wygląda więc na to, że im większe są początkowe prośby czy żądania, tym skuteczniejsza jest cała technika. Jednak jest to prawdą tylko do pewnego momentu. Badania wykonane na Uniwersytecie w Bar-Flan w Izraelu wykazały, że omawiana technika zawodzi, gdy początkowe żądania są nierealistyczne czy nierozsądnie wielkie (Schwarzwald, Raz i Zvibel, 1979). W takim przypadku strona stawiająca początkowe żądanie nie jest widziana przez partnerów jako dokonująca faktycznego ustępstwa, w związku z czym nie zachęca ich ona do własnych ustępstw. Negocjator naprawdę zręczny stawia więc początkowo żądania przesadne, ale na tyle tylko, by umożliwić sobie potem serię drobnych ustępstw doprowadzających partnera do korzystnej oferty (Thompson, 1990).

Najbardziej cenieni twórcy telewizyjni, jak Grant Tinker czy Garry Marshall, zdają się być mistrzami tej techniki w negocjacjach z sieciami telewizyjnymi. Obaj przyznali szczerze w wywiadzie udzielonym pisarzowi Dickowi Russellowi (1978) na łamach *TV Guide*, że „rozmyślnie umieszczają w tekstach takie linijki, które z pewnością zostaną wycięte przez cenzurę”, tak, by potem mogli utrzymać te „śmiałe” fragmenty tekstu, na których im naprawdę zależy. Szczególnie cechuje to Marshalla. Przyjrzyjmy się następującemu fragmentowi artykułu Russella:

Jednak Marshall... nie tylko przyznaje się do swoich trików,... ale wygląda na to, że świetnie się przy nich bawi. Np. opowiada, że przy jednym z epizodów popularnego [podówczas] serialu *"Laverne and Shirley"* „mieliśmy sytuację, w której Squiggy z pośpiechem wychodzi ze swego mieszkania, by spotkać się z dziewczętami mieszkającymi na górze. Mówi przy tym: »Pospiesz się, zanim nie stracę ochoty«. Jednak w początkowej wersji scenariusza umieściliśmy tam coś jeszcze mocniejszego wiedząc, że cenzorzy nie omieszkają tego wyciąć. No i wycięli, więc my pytamy, czy

wyrażenie »zanim nie stracę ochoty« mogłoby być, na co oni powiadają, że tak. Po prostu trzeba ich czasem podejść od tyłu". Z kolei w serialu „Happy Days" największa walka z cenzurą toczyła się o słowo „dziewica". Tym razem, powiada Marshall, „Wiedziałem że będę z tym miał kłopoty, więc umieściłem to słowo w tekście siedem razy w nadziei, że choć sześć razy mi je wytną, to jednak ten jeden raz zostawią, i podziękuję. Tego samego wybiegu użyliśmy też przy słowie »w ciąży«".

Pracując jako domokrażny sprzedawca, miałem okazję zaobserwować jeszcze inną, mniej wyrafinowaną formę techniki odmowy-wycofania. Oczywiście, najważniejszym celem każdego domokrażcy jest sprzedaż możliwie największej ilości towaru. Jednak we wszystkich obserwowanych przeze mnie przedsiębiorstwach, na kursach dla początkujących sprzedawców podkreślano, że drugim co do ważności celem jest uzyskanie od klienta nazwisk jego znajomych, krewnych czy przyjaciół, którzy również mogliby być zainteresowani kupnem danego produktu. Z różnych powodów, omawianych w rozdziale 5, późniejsze powołanie się domokrażcy na nazwisko osoby „polecającej" potencjalnego klienta jako zainteresowanego produktem, znakomicie zwiększa szansę sprzedania mu go. W szczególności instruowano mnie, abym prosił o nazwiska innych potencjalnych klientów, jeżeli aktualnie nagabywana osoba odmawiała kupna oferowanego produktu. „No cóż, skoro w tej chwili nie jest pani zainteresowana kupnem tego kompletu encyklopedii, to może zechciałaby mi pani pomóc wskazując kogoś znajomego, kto być może chciałby skorzystać z naszej wspaniałej oferty?" Wiele osób, które skądinąd nigdy nie poddałyby swoich przyjaciół natrętnej presji domokrażcy, zdradza ich nazwiska i adresy, jeżeli traktuje tę drugą prośbę jako ustąpienie przez domokrażcę z początkowej (większej) prośby, aby to one tę encyklopedię kupiły.



Reprinted with special permission of King Features Syndicate, Inc.



Calvin and Hobbes, by Bill Watterson © 1987, Universal Press Syndicate. Reprinted with permission.

Poprawne i błędne sposoby użycia techniki odmowy-wycofania

Rysunek 2.4. Krańcowa prośba musi być pierwsza z kolei, ale nie może być zbyt krańcowa.

Wzajemność ustępstw, zasada kontrastu i tajemnica afery Watergate

Przedyskutowaliśmy już jeden powód skuteczności techniki odmowy-wycofania: jej odwoływanie się do reguły wzajemności. Jednak swoją skuteczność zawdzięcza ona jeszcze i dwóm innym czynnikom. Jeden z nich to zasada kontrastu, o której była mowa w poprzednim rozdziale. Zasada ta wyjaśniała, dlaczego wydamy więcej pieniędzy na sweter, jeżeli kupujemy go raczej po niż przed zakupieniem garnituru. Po zetknięciu się z wysoką ceną większego produktu, skłonni jesteśmy spostrzegać cenę mniejszego produktu jako jeszcze mniejszą, niż jest ona w istocie. Sekwencja „duża prośba-mała prośba” wykorzystuje dokładnie tę samą zasadę kontrastu: dzięki porównaniu z pierwszą, prośba druga wydaje się mniejsza. Jeżeli chciałbym nakłonić Ciebie do pożyczenia mi 100 tysięcy, to mogę swoją prośbę uczynić jeszcze mniejszą, prosząc Cię najpierw o pożyczkę 200 tysięcy. Urok tego zabiegu polega na tym, że wycofując się z 200 do 100 tysięcy, wykorzystuję równocześnie i działanie reguły wzajemności, i zasady kontrastu. Prośba o pożyczenie 100 tysięcy nie tylko wygląda na moje ustępstwo zachęcające Ciebie do wzajemności, wygląda też na mniejszą prośbę, niż gdybym od razu od 100 tysięcy zaczął.

Połączone siły reguły wzajemności i zasady kontrastu mogą wywoływać efekty o zadziwiającej wielkości. Osobiście mam wrażenie, że obie te siły w naturalny sposób operujące w ramach sekwencji „duża prośba - odmowa - mała prośba” dostarczają w gruncie rzeczy jedyne przekonujące wyjaśnienie jednego z najbardziej zdumiewających wydarzeń politycznych naszych czasów - afery Watergate. Decyzja o włamaniu się do siedziby Narodowego Komitetu Wyborczego Demokratów doprowadziła do przyspieszonego, a niesławnego końca prezydentury Richarda Nixona. Jeb Stuart Magruder, jeden z uczestników owej decyzji, na wieść o ujęciu włamywaczy zareagował zupełnie adekwatnym niedowierzaniem: „Jak mogliśmy być *aż* tak głupi?”. No właśnie -jak mogli?

Aby zrozumieć, jak bardzo głupi był to pomysł, dokonajmy przeglądu podstawowych faktów:

- Autorem pomysłu włamania do biura demokratów był szef przedwyborczego „wywiadu” republikańców, G. Gordon Liddy, który zyskał sobie niezbyt pochlebną opinię wśród wyższych oficjeli republikańskiej administracji, często zgłaszających wątpliwości co do jego zdolności do właściwej oceny sytuacji.
- Propozycja Liddy'ego była bardzo kosztowna - wymagała 250 tysięcy dolarów w gotówce, o niemożliwym do wyśledzenia pochodzeniu.
- Decyzja o włamaniu zapadła pod koniec marca na zebraniu szefa sztabu

wyborczego Nixona, Johna Mitchella z jego asystentami Magruderem i Frederickiem LaRue. W owym czasie, perspektywy Nixona na zwycięstwo w listopadowych wyborach nie mogły wręcz przedstawiać się lepiej. Edmund Muskie, jedyny poważny pretendent do roli kontrkandydata Nixona, bardzo kiepsko wypadł w prawyborach i wyglądało na to, że ostatecznym rywalem Nixona zostanie najsłabszy z demokratycznych kandydatów, George McGovern. Zwycięstwo republikanów, czyli reelekcja Nixona, wydawało się więc zapewnione.

- Włamanie samo w sobie było bardzo ryzykowną operacją, wymagającą udziału i dyskrecji 10 osób.

- Narodowy Komitet Wyborczy Demokratów i jego szef Lawrence O'Brien, których biura na Watergate były celem włamania, nie dysponowali żadnymi materiałami dyskredytującymi Nixona na tyle, by go pokonać w wyborach. I nic nie wskazywało na to, że je kiedykolwiek uzyskają. Chyba, żeby administracja Nixona popełniła jakieś **naprawdę wielkie** głupstwo.

Pomimo tego wszystkiego kosztowna, ryzykowna, bezużyteczna i potencjalnie katastrofalna w skutkach propozycja człowieka uważanego za niezdolnego do trzeźwej oceny sytuacji została przyjęta. Jak mogło dojść do tego, że tak zdolni i inteligentni ludzie, jak Mitchell i Magruder, mający za sobą świetną karierę polityczną, popełnili takie **naprawdę wielkie** głupstwo? Być może odpowiedź wiąże się z pewnym rzadko wspomnianym faktem. Otóż propozycja Liddy'ego za 250 tysięcy dolarów nie była wcale jego pierwszym pomysłem. Tak naprawdę było to jego ustępstwo z zakrojonych na ogromną skalę dwóch poprzednich propozycji. Pierwsza z nich, złożona dwa miesiące wcześniej na spotkaniu z Mitchellem, Magruderem i Johnem Deanem, opiewała na milion dolarów i zawierała (oprócz włamania do biur na Watergate) szereg ekstrawaganckich pomysłów, jak wciągnąć demokratów w niemoralne postęпки (wysokiej klasy prostytutki na wytwornym jachcie) celem zebrania dowodów ich niemoralności i późniejszego szantażu. Kolejny plan Liddy'ego, zaprezentowany w tydzień później na spotkaniu w tym samym składzie, nieco obniżył loty i kosztować miał jedynie pół miliona dolarów. Dopiero po odrzuceniu tych dwóch planów Liddy wystąpił ze swoim projektem za 250 tysięcy dolarów, który został zaaprobowany. Mimo że był to plan głupi, to jego głupota była mniejsza niż dwóch poprzednich.

Czy to możliwe, żebyśmy obaj — zarówno ja, ustawiczna ofiara wszelkich naciągaczy, jak i John Mitchell, zaprawiony w politycznych bojach bystry administrator - ulegli tej samej sztuczce? Ja przy kupowaniu batoników, a on przy akceptacji katastrofalnej oferty politycznej?

Pouczające wskazówki znaleźć można w wyznaniach Jeba Magrudera, uważanych przez większość prowadzących dochodzenie w sprawie Watergate za najrzetelniejszą relację z feralnego spotkania, na którym podjęta została ostateczna decyzja o włamaniu. Magruder (1974) powiada, że „nikt nie był specjalnie zachwycony tą propozycją”; ale „po wystartowaniu z ekstrawaganckiej sumy jednego miliona pomyśleliśmy sobie, że 250 tysięcy

„pewnie można zaakceptować... nie chcieliśmy go odesłać z niczym”. Mitchell, „w poczuciu, że powinniśmy zostawić Liddy”emu przynajmniej cokolwiek, przystał w końcu na tę propozycję mówiąc coś w rodzaju: »No dobra, dajmy mu te ćwierć miliona i zobaczmy, czego będzie w stanie dokonać«”.

Jak widać, w kontekście początkowego miliona dolarów, 250 tysięcy stało się niewielkim „cokolwiek”. Mądry po szkodzie, Magruder z niezwykłą jasnością przedstawił taktykę Liddy’ego: „Gdyby przyszedł do nas i na wstępie powiedział: »Słuchajcie, mam pomysł, żeby włamać się do biur Larr’ego O’Briena i założyć tam podsłuch« pewnie odrzucilibyśmy ten pomysł od razu. On jednak rozpoczął od opisu skomplikowanych zabiegów z prostytutkami, porwaniami, szantażem, włamaniami i podsłuchami. *Żądał* więc całego bochenka w sytuacji, w której zadowoliłby się jego połową czy nawet ćwiartką”.

Pouczające, że tylko jeden z uczestników decyzji wyraźnie zaproponował przeciwko propozycji Liddy’ego, choć i on w końcu uległ swojemu szefowi. Był to Frederick La Rue, który jako jedyny wypowiedział oczywistość: „Nie sądzę, aby ta gra warta była świeczki, aby warto było tak ryzykować”. I pewnie mocno musiał się zastanawiać, dlaczego Mitchell i Magruder nie podzielają tej przecież oczywistej opinii. Cóż, między LaRue i pozostałymi decydentami jest zapewne wiele ważnych różnic. Mnie jednak uderzyła jedna, pozornie niezbyt ważna: LaRue był jedynym uczestnikiem trzeciego, decydującego spotkania, który nie brał udziału w dwóch poprzednich posiedzeniach dotyczących^ nieszczęsnych propozycji Liddy’ego. Jedynie LaRue, nie poddany naciskowi reguły wzajemności i zasady kontrastu, mógł być może dostrzec, że propozycja włamania na Watergate była głupia i bezcelowa.

Tak czy owak - stracisz

Jak już mówiliśmy, o sile techniki odmowy-wycofania decydują dwa czynniki poza samą regułą wzajemności. Pierwszy z nich, to omówiona już zasada kontrastu. Czynniki drugi, to nie tyle jakaś ogólna zasada psychologiczna, ile pewna czysto strukturalna własność sekwencji prośb. Załóżmy raz jeszcze, że chcę od Ciebie pożyczyć 100 tysięcy złotych. Rozpoczynając od prośby o 200, naprawdę nie mogę stracić. Jeżeli zgodzisz się na prośbę początkową, to będę miał dwa razy tyle, ile naprawdę chciałem. Jeżeli odmówisz, to mogę się jeszcze wycofać do prośby o 100 tysięcy, o co mi od początku szło, a włączenie reguły wzajemności i zasady kontrastu wielce nasila szansę, że spełnisz tę drugą prośbę. A więc czy orzełek, czy reszka - wygrywam ja.

Precyzyjne wykorzystanie tej zalety sekwencji malejących prośb zaobserwować można u wytrawnych sprzedawców. Zaczynają oni swój ciąg propozycji od góry, od modelu *de lux*. Jeżeli klient go kupi, na ciasteczku sprzedawcy pojawia się dodatkowa porcja kremu. Jeżeli nie, to sprzedawca zmienia propozycję i oferuje jakiś rozsądniej wyceniony model. Pewnym dowodem skuteczności tych zabiegów może być relacja z *Zarządzania Sprzedażą*, przedrukowana bez komentarza w czołowym magazynie

konsumenckim:

Gdybyś sprzedawał stoły bilardowe, to reklamowałbyś stół kosztujący 329 dolarów czy też taki, który kosztuje 3000 dolarów? Jest duża szansa, że reklamowałbyś tańszy, mając nadzieję, że kiedy klient już się pojawi w sklepie, to zdołasz go jakoś namówić na droższą pozycję. G. Warren Kelly, nowy kierownik promocji w Brunswicku twierdzi, że nie miałbyś racji... Na dowód przytacza faktyczne dane o sprzedaży z przeciętnego sklepu.... Jednego tygodnia wszystkie oferty *zaczynano* w nim od dołu, od stołów najtańszych, a dopiero potem pozwalano na rozważenie kosztowniejszych modeli. Zastosowano więc tradycyjną metodę „podciągania” klienta.... Przeciętna wartość sprzedaży stołów wyniosła w tym tygodniu 550 dolarów dziennie.... Jednakże następnego tygodnia wszyscy klienci byli -niezależnie od swoich własnych zamiarów - doprowadzani początkowo do stołu w cenie 3000\$. Dopiero potem pozwalano im na zejście w dół, jeżeli takie mieli życzenie. Dzienna wartość sprzedaży wyniosła w tym tygodniu 1000 dolarów (1975,3.62).

Zważywszy ogromną siłę tkwiącą w technice odmowy-wycofania można by sądzić, że ludzie zagonieni przez nią do kąta będą reagować niechęcią i pretensjami. Mogłoby to prowadzić ofiary stosowania tej techniki na przykład do niedotrzymywania złożonej pod presją obietnicy, albo do unikania danej osoby w przyszłości, jako kogoś niegodnego zaufania. Gdyby *zdarzała* się jedna z tych *rzeczy* lub obie naraz, osoba pragnąca spożytkować technikę odmowy-wycofania miałaby poważny orzech do zgryzienia: czy uzyskać bezpośrednie korzyści, narażając się na późniejsze straty, czy też raczej hamować pragnienie natychmiastowego zysku celem uniknięcia późniejszych strat. Istniejące badania wskazują jednak, że cały ten problem jest wydumany - niechęć bowiem i spadek zaufania ofiary nie tylko się u niej nie pojawiają, ale reakcje te zdają się wręcz słabnąć przy zastosowaniu sekwencji malejących prośb. By *zrozumieć* ten paradoksalny efekt, przyjrzyjmy się najpierw istniejącym dowodom.

Oto moja krew - i wpadnij znowu

Pewne studium opublikowane w Kanadzie (Miller, Seligman, Clark i Bush, 1976) rzuca nieco światła na reakcje osoby poddanej sekwencji malejących prośb. W badaniu tym odnotowywano nie tylko procent osób wyrażających zgodę na właściwą prośbę (dwugodzinna, bezpłatna praca dla lokalnego ośrodka zdrowia psychicznego), ale i procent osób, które faktycznie się pojawiły, by swą obietnicę spełnić. Jak zwykle okazało się, że poprzedzenie właściwej prośby większą od niej prośbą wstępną (dwugodzinna praca co tydzień przez okres dwóch lat) nasiliło uleganie prośbie właściwej (76% kontra 29% uległości w warunkach bez prośby wstępnej). Co jednak ważne w tym miejscu, wśród tych, którzy w ogóle zgodzili się spełnić właściwą prośbę, aż 85% pojawiło się, by obietnicy dotrzymać, jeżeli prośba właściwa poprzedzona była większą prośbą

wstępną. Kiedy natomiast prośba właściwa pojawiała się jako jedyna, procent ten wyniósł jedynie 50.

W innym badaniu sprawdzano, czy ofiara poddana sekwencji malejących prośb czuje się manipulowana tak dalece, że odmawiać będzie potem spełniania wszelkich innych prośb (Cialdini i Ascani, 1976). Ofiarami byli studenci proszeni o oddanie pół litra krwi w ramach akcji honorowego dawstwa krwi przeprowadzanej na pewnym kampusie uniwersyteckim. W jednej grupie proszono ich początkowo o oddawanie pół litra krwi co sześć tygodni, przez okres co najmniej trzech lat. Inną grupę proszono tylko o jednorazowe dawstwo krwi. Studentów z obu grup, którzy zgodzili się na udział w akcji i faktycznie pojawili się w centrum krwiodawstwa, poproszono następnie o numer telefonu. Tak, by można było po nich zadzwonić przy następnej krwiodawczej okazji. Spośród tych, których zgodę na oddanie krwi uzyskano za pomocą techniki odmowa-wycofanie, aż 84% wyraziło gotowość do oddania krwi i następnym razem. Spośród pozostałych -jedynie 43%. Zatem i odległe efekty techniki okazały się korzystniejsze od prośby nie poprzedzonej rezygnacją z większego, bardziej wymagającego żądania.

Słodkie a sekretne efekty uboczne

Jakby więc dziwne to nie było, manipulowanie ludźmi za pomocą techniki odmowy-wycofania nie tylko skuteczniej ich nakłania do zgadzania się z prośbami, ale powiększa szansę dotrzymania obietnicy, a także szansę na spełnianie dalszych prośb w przyszłości. Co takiego tkwi w owej technice, że raz poddam jej ludzie są tak skłonni do dalszego ulegania prośbom? Odpowiedzi szukać należy w „ustępstwie” proszącego, które jest rdzeniem całej tej procedury. Widzieliśmy już, że gdy tylko akt ten nie jest widziany jako oczywista sztuczka, wywołuje ustępstwo i u osoby proszonej. To, o czym dotąd nie mówiliśmy, to dwa możliwe skutki uboczne aktu ustępstwa: poczucie odpowiedzialności za osiągnięty kompromis i odczuwane z jego powodu zadowolenie. Właśnie te dwa słodkie efekty uboczne techniki zobowiązują jej ofiary do dotrzymywania obietnic i skłonność do wchodzenia w podobny układ i w przyszłości.

Pewne badania nad przebiegiem procesu negocjacji zgrabnie ukazują owe efekty uboczne. Jedno z badań wykonane zostało przez psychologów społecznych z Uniwersytetu Kalifornijskiego w Los Angeles (Benton, Kelley i Lieb-ling, 1972). Zadanie badanych polegało na wynegocjowaniu z przydzielonym im partnerem jak najkorzystniejszego podziału pewnej sumy otrzymanych od badaczy pieniędzy. Ponadto poinformowano ich, że jeżeli nie będą w stanie osiągnąć porozumienia w wyznaczonym okresie, to w ogóle nie otrzymają żadnych pieniędzy. Rzeczony partner badanego był w rzeczywistości asystentem badaczy, poinstruowanym, aby prowadzić negocjacje na jeden z trzech sposobów. W jednej grupie zgłaszał on na początku krańcowo duże żądania zagarnięcia niemalże całej sumy dla siebie samego i trwał przy tym

żądaniu uparcie aż do końca czasu przeznaczonego na negocjacje. W grupie drugiej zgłaszał on żądanie tylko nieco korzystniejsze dla siebie niż dla badanego i również uporczywie trzymał się go aż do końca. Wreszcie w grupie trzeciej zgłaszał żądanie równie wielkie jak w grupie pierwszej, ale stopniowo się zeń wycofywał, kończąc na żądaniu podobnym jak to z grupy drugiej.

Trzy najważniejsze wyniki tego badania pomagają zrozumieć skuteczność techniki odmowy-wycofania. Po pierwsze, strategia rozpoczynania od żądania krańcowego, by zakończyć na umiarkowanym, przyniosła osobie ją stosującej najwięcej pieniędzy. Oczywiście nie jest to zaskoczeniem w świetle uprzednio przytaczanych dowodów na skuteczność sekwencji malejących próśb. Zaskakujące są natomiast dwa następne rezultaty.

Poczucie odpowiedzialności. Ustępstwo nie tylko skłoniło badanych do częstszego zgadzania się na jego ostateczną propozycję. Spowodowało, że po_____ się om również do większej odpowiedzialności za ostatecznie osiągnięte porozumienie. Ponieważ zaś porozumienia, których sprawcami sami się czujemy, są przez nas chętniej dotrzymywane, wyjaśnia to, *dlaczego* technika odmowy-wycofania nasila szansę dotrzymania danej obietnicy.

Satysfakcja. Choć badani z grupy poddanej sekwencji malejących próśb oddali partnerowi, średnio rzecz biorąc, najwięcej swoich pieniędzy, to właśnie oni bardziej byli zadowoleni z ostatecznie osiągniętego porozumienia niż badani z dwóch pozostałych grup. Porozumienie spreparowane za pomocą omawianej techniki jest więc bardziej zadowalające nawet dla ofiary tej techniki. Pozwala to oczywiście zrozumieć, dlaczego ofiary tej techniki chętniej angażują się w spełnianie również i przyszłych próśb. Skoro jest im przyjemniej spełniać prośby niż ludziom, których nie potraktowano sekwencją malejących żądań, nic dziwnego, że częściej się godzą na dalsze prośby. Po prostu czynią tak dla własnej przyjemności!

Obrona

Człowiek, usiłujący na nas wpłynąć za pomocą reguły wzajemności, *okazać* się więc może przeciwnikiem nie lada. Ofiarowując nam początkową przysługę lub ustępstwo, angażuje bowiem po swojej stronie potężne siły nakłaniające nas do uległości. Na pierwszy rzut oka nasze własne perspektywy przedstawiają się raczej niewesoło. Pod presją reguły wzajemności możemy ulec jego wpływowi. Możemy też nie ulec, ale pogwałcimy regułę narażając się na poczucie, że postępujemy w sposób niesprawiedliwy i godzien potępienia. Poddać się lub ponieść dotkliwie straty - oto nasz wybór.

Jednak na szczęście mamy jeszcze i inne możliwości. Dobrze rozumiejąc naturę sprzymierzonych przeciwko nam sił, możemy wyjść ze starcia obronną ręką, a czasami nawet polepszyć własną sytuację. Przede wszystkim zrozumieć należy fakt, że naszym rzeczywistym przeciwnikiem nie jest osoba posługująca się regułą wzajemności (czy jakimś innym narzędziem wpływu społecznego). Osoba taka jedynie wyzwala - niczym mistrz dżudo - siły tkwiące poza nią samą.

Rzeczywistym przeciwnikiem jest sama reguła, ponieważ to w niej tkwią siły, którym ulegamy. A jeżeli nie chcemy ulec, to powinniśmy osłabić energię tkwiącą w owej regule.

Odrzucenie reguły wzajemności

Jak można zneutralizować siłę drzemiącą w regule wzajemności? Wydaje się ona zbyt rozpowszechniona, by jej uniknąć i zbyt silna, by jej nie ulec, kiedy już dojdzie do jej aktywizowania. Może więc skutecznym sposobem byłoby nie dopuszczać do jej aktywizacji? Może poprzez odrzucenie początkowej przysługi czy ustępstwa osoby pragnącej na nas wpłynąć? Może tak, ale może i nie. Niezmienne odrzucanie przysług czy ustępstw bardziej jest możliwe w teorii niż w praktyce. Kiedy ktoś bowiem oddaje nam przysługę, bardzo trudno jest się zorientować, czy chce nami zmanipulować, czy też ma uczciwe i szczerze zamiary. Gdybyśmy zawsze zakładali nieuczciwość intencji pragnących nam pomóc ludzi, moglibyśmy na tym wyjść bardzo kiepsko. Po prostu odebralibyśmy samym sobie wszelkie dobrodziejstwa, jakie przynosi ludziom sprawiedliwa wymiana dóbr i przysług.

Jeden z moich znajomych do dziś wpada w gniew na wspomnienie psychicznej krzywdy, jakiej doznała jego 10-letnia córeczka ze strony jakiegoś nieznajomego, który bronił się przed regułą wzajemności poprzez podejrzliwą odmowę przyjęcia podarku. Cała klasa dziewczynki była gospodarzem otwartego dnia w swojej szkole, podczas którego dzieci podejmowały swoich dziadków. Zadaniem dziewczynki było wręczanie kwiatu każdemu gościowi pojawiającemu się na terenie szkoły. Pierwszy mężczyzna, do którego podeszła, nieoczekiwanie zawarczał: „Zatrzymaj go sobie!”. Nie wiedząc, co począć, dziewczynka raz jeszcze wyciągnęła doń kwiat, po to tylko, by usłyszeć pytanie, co usiłuje od niego wyłudzić w ten sposób. Gdy zmieszana odparła: „Ależ nic, to jest tylko prezent”, zmierzył ją niedowierzającym spojrzeniem i odszedł mamrocząc coś o przejrzeniu jej gry. Dziewczynka tak ciężko przeżyła to zdarzenie, że nie była w stanie podejść do nikogo więcej - i musiano ją wycofać z tej roli, choć wyczekiwała jej z upragnieniem. Nie wiadomo, kogo tu bardziej winić - czy niewrażliwego mężczyznę, czy wyzyskiwaczy, jakich uprzednio spotkał i którzy całkowicie pozbawili go ufności. Kogo by nie winić, ze zdarzenia tego wynika jasna nauka: zawsze napotkamy wielu ludzi, bezinteresownie proponujących nam mniejsze czy większe dobra, bądź też szczerze pragnących zapoczątkować honorowy łańcuch sprawiedliwej wymiany dóbr. Nie ma sensu ich obrażać odmawiając przyjęcia ich propozycji. Taka polityka, prowadząc do niepotrzebnych tarć czy izolacji, byłaby niekorzystna i dla nas samych, i dla innych ludzi.

Bardziej obiecująca wydaje się inna polityka — **akceptowanie oferowanych nam przysług, ale akceptowanie w nich tego, czym one naprawdę są**. A nie tego, na co jedynie mają wyglądać, kiedy ktoś świadomie chce nami zmanipulować. O ile więc przysługa jest szczerą, winniśmy ją akceptować

włączając się w „honorowy łańcuch zobowiązań” o tak pięknych tradycjach, sięgających zarania ludzkiej kultury. Kiedy jednak początkowa przysługa okazuje się jedynie próbą zmanipulowania nami, naciągnięcia nas na nieproporcjonalnie wysoki rewanż, to powinniśmy sobie jasno powiedzieć, że nasz partner nie jest partnerem wymiany, lecz naciągaczem. Jego przysługa nie jest po prostu żadną przysługą, tylko sztuczką. Nie musimy się więc poczuwać do żadnego obowiązku jej odwzajemnienia - reguła wzajemności bowiem nakazuje odpowiedzieć przysługą na przysługę, nie na czyjąś sztuczkę.

Wykurzyć wroga

Posłużmy się tu konkretnym przykładem. Załóżmy, że dzwoni do Ciebie jakaś kobieta twierdząc, że reprezentuje Towarzystwo Przeciwpożarowej Ochrony Domów. Pyta, czy interesuje Cię wysłuchanie krótkiej instrukcji przeciwpożarowej, sprawdzenie stanu zabezpieczenia Twojego domu przed pożarem i otrzymanie gaśnicy. I wszystko to za darmo. Załóżmy, że wszystko to Cię interesuje i w związku z tym godzisz się na odwiedzinę jednego z inspektorów przeciwpożarowych. Inspektor przychodzi, wręcza Ci małą gaśnicę przeciwpożarową, opowiada różne, nieznane Ci dotąd rzeczy na temat pożarów domów w ogólności - czego wysłuchujesz z dreszczykiem podniecenia przebiegającym ci po plecach. Sprawdza przeciwpożarowe zabezpieczenie Twego domu i wskazuje jego słabe punkty. Wreszcie sugeruje instalację przeciwpożarowego systemu alarmowego i wychodzi.

Nie jest to niemożliwe. W wielu miastach działają pod auspicjami straży pożarnej różne organizacje przeciwpożarowe oferujące bezpłatnie tego rodzaju inspekcje. Inspekcja taka byłaby dla Ciebie niewątpliwie korzystna. Powinna Cię też nakłonić do ewentualnego zrewanżowania się takiemu społecznemu inspektorowi za przysługę, gdyby nadarzyła się po temu jakaś okazja. Wszystko to pozostaje w ramach najlepszych tradycji sprawiedliwej wymiany przysług.

Jednak podobne zdarzenie mogłoby mieć inne zakończenie. Po sugestii, by zainstalować alarm przeciwpożarowy, inspektor mógłby wyciągnąć z torby cały taki system i *zacząć go* zachwalać jako najnowszy produkt reprezentowanej przez siebie firmy. Tego rodzaju zabiegi są często stosowane przez domokrażnych sprzedawców systemów alarmowych. Choć oferowane przez nich systemy są z reguły faktycznie skuteczne, równie często mają też zawyżoną cenę. Sprzedawcy liczą na to, że nie orientujesz się w sklepowych cenach takich alarmów i że jeżeli zechcesz go założyć, to kupisz właśnie od tej firmy, która tak „bezinteresownie” podesłała Ci inspektora. I słusznie na to liczą, jak świadczy kwitnący stan firm, stosujących tę strategię sprzedaży alarmów przeciwpożarowych*.

Gdybyś znalazł się w takiej sytuacji, najskuteczniejszym Twoim zabiegiem byłby pewien mały manewr umysłowy, polegający na zmianie definicji tego, co się faktycznie dzieje. Zważywszy, iż głównym celem przyświecającym inspektorowi jest sprzedaż kosztownego systemu alarmowego, musisz sobie

uświadomić, że zaoferowana Ci inspekcja, gaśnica i porada nie są bezinteresownymi przysługami, lecz po prostu handlowymi zabiegami sprzedawcy. Nie wymagają zatem od Ciebie żadnej wzajemności. A jeżeli poprosi Cię o nazwiska znajomych czy przyjaciół, którzy mogliby być zainteresowani jego produktem - wykonaj jeszcze jeden manewr umysłowy i potraktuj to jako jego pozorne ustępstwo. Przecież on tylko stara się Tobą zmanipulować - nie musisz więc czuć się zobligowany do uczynienia czegokolwiek na jego rzecz. Wyzwolony z nieadekwatnego w tej sytuacji poczucia zobowiązania, możesz się na jego handlowe propozycje zgodzić lub nie - jak sobie życzysz.

* Nakłanianie klientów do zakupu, w zamian za bezpłatne informacje i inspekcję, stosowane jest przez wiele różnych firm. Np. firmy zajmujące się dezynsekcją pomieszczeń stwierdziły, że jeżeli bezpłatnie oferowana inspekcja pomieszczeń wykryje jakieś w nich insekty, to usługa dezynsekcyjna zamawiana jest z reguły w tej firmie, która przysłała inspektora. Przy tym świadomość tego, że poczuwający się do jakiejś wzajemności klient nie zwróci się do konkurencji, pozwala tym firmom często zawyżać cenę swoich usług.

Jeśli przyjdzie Ci na to ochota, możesz nawet stosowane przezeń narzędzie wpływu obrócić przeciwko samemu inspektorowi. Przypomnij sobie, że reguła wzajemności upoważnia człowieka potraktowanego w określony sposób do odwdzięczenia się tym samym partnerowi. Jeżeli prezenty inspektora zostały ofiarowane niejako prawdziwe prezenty, ale jako środki służące podniesieniu jego zysków, to możesz spróbować powiększyć swoje własne zyski jego kosztem. Po prostu weź wszystko, co chce ci zaoferować - gaśnicę, porady i co tam jeszcze - po czym pokaż mu drzwi. W końcu, skoro masz się stosować do reguły wzajemności, powinieneś wykorzystać próbę wykorzystania (Ciebie).

DONIESIENIA CZYTELNIKÓW

Od byłego sprzedawcy sprzętu telewizyjnego i stereofonicznego

Pracowałem dość długo w jednym, z domów towarowych w dziale ze sprzętem telewizyjnym i stereofonicznym. Stałe zatrudnienie można tam było utrzymać pod warunkiem umiejętności sprzedawania nie tylko sprzętu, ale i oferowanego przez sklep serwisu gwarancyjnego. Gdy już o tym się dowiedziałem, zaplanowałem taktykę sprzedaży wykorzystującą technikę odmowy-wycofania, choć oczywiście wówczas nie znałem jeszcze tej nazwy.

Klient mógł kupić serwis gwarancyjny na okres od jednego roku do trzech, ja jednak byłem premiowany za nakłonienie go do wykupienia serwisu o jakiegokolwiek długości. Zdając sobie sprawę z tego, że większość klientów wcale nie ma ochoty kupować najdłuższego (i najdroższego) serwisu, ten właśnie im zawsze początkowo proponowałem. Dawało mi to świetną możliwość późniejszego wycofania się do stosunkowo taniej oferty serwisu jednorocznego, o który mi naprawdę chodziło. Ta technika okazała się bardzo skuteczna i, średnio rzecz biorąc, zakupywano wraz z serwisem gwarancyjnym 70% sprzedawanego

przez mnie sprzętu, podczas gdy moi koledzy z działu zwykle nie przekraczali 40%. Nikomu dotąd nie powiedziałem, w jaki sposób mi się to udawało.

Komentarz **autora:** Zważmy, że jak to zwykle bywa, posłużenie się taktyką odrzucenia-wycofania włączyło tu także działanie zasady kontrastu. Dzięki wycofaniu się z pierwszej, kosztowniejszej propozycji, sprzedawca ten nie tylko obligował klientów do ustępstw, ale i pomniejszał w ich oczach cenę swojej drugiej propozycji.

PODSUMOWANIE

- Jak twierdzą socjologowie i antropologowie, reguła wzajemności jest jedną z najbardziej rozpowszechnionych reguł postępowania w znanych nam kulturach ludzkich. Wymaga ona od człowieka, by za otrzymane od kogoś dobro odwdzińczył się w podobny sposób. Dzięki obligowaniu odbiorcy do przyszłego odwdzięczenia się, reguła ta pozwala jednostce na ofiarowanie innemu człowiekowi jakiegoś dobra bez ryzyka jego bezpowrotnej utraty. Poczucie zobowiązania do przyszłego odwdzięczenia się pozwala ludziom na inicjowanie różnego rodzaju łańcuchów wymiany, transakcji i związków, które są ogólnie korzystne i dla nich, i dla społeczeństwa jako całości. Stąd też wszyscy członkowie społeczeństwa są od dzieciństwa trenowani w podporządkowywaniu się regule wzajemności - pod sankcją społecznego potępienia za jej łamanie.

- Do ulegania cudzym prośbom często dochodzi dzięki działaniu reguły wzajemności. Jedną z ulubionych i zyskownych taktyk profesjonalistów w zakresie wpływu społecznego polega na tym, aby zaoferować człowiekowi jakąś przysługę przed wyjawieniem jakiejś własnej prośby. O skuteczności tej taktyki decydują trzy czynniki. Po pierwsze, reguła wzajemności jest bardzo silna, co pozwala jej przewyciężyć oddziaływanie wielu innych czynników wpływających na nasze decyzje. Po drugie, zobowiązania do wzajemności wzbudzają nawet nieproszone przysługi, co pomniejsza naszą zdolność do wybierania osób, którym coś zawdzięczamy i pozostawia rzeczywiste wybory w ich, a nie w naszym ręku. Po trzecie wreszcie, reguła może inicjować niesprawiedliwą wymianę dóbr - w dążeniu do szybkiego pozbycia się nieprzyjemnego poczucia zobowiązania, człowiek może zgodzić się na oddanie znacznie większej przysługi niż ta, którą sam otrzymał.

- Inny mechanizm, na mocy którego reguła nasila uleganie wpływom społecznym, opiera się na pewnym szczególnym rodzaju wzajemnych przysług. Miast oferować przysługę prowokującą do oddania przysługi, osoba wywierająca wpływ dokonuje ustępstwa na rzecz partnera prowokując go, aby i on ustąpił. Jedną z technik wpływu, zwana **odmowa-wycofanie** (lub „drzwiami w twarz”) opiera się właśnie na obligacji do odwzajemniania ustępstw. Rozpoczynając od dużej prośby, która z pewnością spotka się z odmową, osoba prosząca może następnie wycofać się do prośby mniejszej (na której spełnieniu od początku jej zależało), podnosząc szansę spełnienia, jej bowiem działanie spostrzegane jest jako ustępstwo zachęcające osobę proszoną do wzajemności. Jak pokazują

badania, dodatkowym skutkiem techniki odmowy-wycofania jest wzrost szans na to, że osoba proszona dotrzyma swych obietnic oraz że będzie ulegać prośbom także i w przyszłości.

- Najlepszym sposobem obrony przed wpływem społecznym czerpiącym swą siłę z reguły wzajemności jest nie odmowa przyjmowania cudzych przysług, lecz trafne odróżnianie rzeczywistych przysług od manipulacji, jakim inni chcą nas poddać. Jeżeli czyjaś przysługa zostanie przez nas przedefiniowana jako próba manipulacji, fakt, że ją nam wyświadczone, przestaje nas obligować do odwzajemnienia się.

PYTANIA

Powtórka

1. Co to jest reguła wzajemności? Skąd się bierze tak duża jej siła w naszym społeczeństwie?

2. Jakie trzy własności reguły wzajemności stosowane przez profesjonalnych praktyków wpływu społecznego czynią z niej skuteczne narzędzie wpływania na innych?

3. Opisz, w jaki sposób badanie Regana ilustruje działanie wszystkich tych trzech własności.

4. W jaki sposób technika odmowy-wycofania czerpie swą moc przekonywania z reguły wzajemności?

5. Dlaczego ludzie poddani technice odmowy-wycofania bardziej są skłonni do dotrzymywania swoich obietnic i do ulegania prośbom także i w przyszłości?

Pytania na myślenie

1. Wyobraź sobie, że chcesz nakłonić swojego profesora, aby poświęcił godzinę swych konsultacji na pomaganie Tobie w napisaniu pracy semestralnej. Sporządź scenariusz opisujący, w jaki sposób nasiliłabyś szansę skutecznego namówienia go za pomocą techniki odmowy-wycofania. Czego powinnaś unikać podczas zgłaszania swojej pierwszej prośby?

2. W pewnym badaniu (Barry i Kanouse, 1987) wysłano do grupy lekarzy kwestionariusze z prośbą o ich wypełnienie i odesłanie. Kiedy do tej prośby dołączony był czek na 20 dolarów, aż 78% lekarzy odesłało wypełniony kwestionariusz. Jednak kiedy czek taki został im przyobiecany w zamian za wypełniony kwestionariusz, tylko 66% faktycznie go odesłało. Ponadto stwierdzono też, że spośród tych lekarzy, którym z góry nadesłano czek (a oni odesłali wypełniony kwestionariusz), aż 95% zrealizowało czek, podczas gdy odsetek ten wyniósł jedynie 26% wśród tych, którzy kwestionariusza nie odesłali. Pokaż, w jaki sposób reguła wzajemności jest w stanie wyjaśnić oba te wyniki.

3. Wyjaśnij, co znaczy wyrażenie *noblesse oblige* i jaką tu rolę może odgrywać reguła wzajemności. Wskazówka: amerykański prezydent John F.

Kennedy powiedział niegdyś: „Od tych, którzy wiele dostają, wiele się wymaga”.

ROZDZIAŁ 3

Zaangażowanie i konsekwencja

Łatwiej powiedzieć „nie” na początku, niż na końcu.

Leonardo da Vinci

Badanie dwójki kanadyjskich psychologów (Knox i Inkster, 1968) przeprowadzone podczas wyścigów konnych wykryło pewną zdumiewającą prawidłowość. Bezpośrednio po obstawieniu wybranego konia ludzie byli znacznie pewniejsi jego wygranej niż bezpośrednio przed wykupieniem zakładu. Oczywiście, obiektywnie rzecz biorąc, szansę tę wcale nie uległy zmianie: był to wciąż ten sam koń, na tym samym torze, w tej samej gonitwie. A jednak w umyśle obstawiających jego szansę znacznie wzrosła wskutek samego wykupienia zakładu. Choć na pierwszy rzut oka powody tej dramatycznej zmiany wydają się niezrozumiałe, mają one związek z pewnym powszechnie stosowanym narzędziem wpływu, które dyskretnie kieruje wieloma naszymi zachowaniami.

Jest to po prostu nasze obsesyjne pragnienie bycia konsekwentnym (i wyglądanym na osobę konsekwentną w oczach innych ludzi). **Kiedy dokonamy już wyboru lub zajmiemy stanowisko w jakiejś sprawie, napotykamy zarówno wewnątrz nas, jak i w innych, silny nacisk na zachowanie konsekwentne i zgodne z tym, w co już się zaangażowaliśmy.** Naciski owe prowadzą nas do postępowania w sposób usprawiedliwiający naszą wcześniejszą decyzję. Po prostu przekonujemy siebie samych o słuszności podjętej decyzji, co niewątpliwie podnosi nasze samopoczucie.

W poszukiwaniu dowodów na tę prawidłowość przyjrzyjmy się historii mojej sąsiadki Sary i zamieszkującego z nią jej przyjaciela Tima. Przez pewien czas „chodzili ze sobą” i choć w tym czasie Tim utracił pracę, zamieszkali w końcu razem. Z punktu widzenia Sary, sprawy zawsze były dalekie od doskonałości - ona pragnęła, aby się pobrali i aby Tim zaprzestał częstego picia alkoholu, jak to miał w zwyczaju, natomiast Tim opierał się obu tym pomysłom. Po okresie szczególnego nasilenia konfliktów, Sara zerwała z nim i Tim wyprowadził się. W tym samym czasie do Sary zadzwonił jej dawny chłopak - zaczęli się spotykać i wkrótce zaręczyli się, pełni małżeńskich planów. Ustalili nawet datę ślubu i zamówili druk zaproszeń, kiedy zadzwonił skruszony Tim z propozycją powrotu. Gdy Sara opowiedziała mu o swoich małżeńskich planach, Tim zaczął ją błagać o zmianę decyzji. Sara odmówiła jednak, twierdząc, że nie chce takiego życia, jak to, które ich łączyło. Trwała przy swoim nawet wtedy, gdy Tim zaproponował jej małżeństwo; dopiero gdy Tim obiecał zerwać z piciem, ustąpiła jego prośbom. Zerwała zaręczyny z drugim chłopakiem, odwołała ślub i druk zaproszeń oraz zgodziła się na wspólne zamieszkanie z Timem.

Nie dalej niż po miesiącu powiedziała mi, że Tim ostatecznie nie sądzi, aby potrzebował całkowitej abstynencji. Po następnych czterech tygodniach Tim zdecydował, że w sprawie ich małżeństwa trzeba jeszcze poczekać i zobaczyć, jak się sprawy potoczą. Od tego czasu minęły już dwa lata, a Sara i Tim żyją dokładnie w taki sam sposób, jak przedtem. Tim nadal pije, małżeńskie plany nadal pozostają w zawieszeniu. Jedno tylko uległo zmianie - Sara jest oddana Timowi bardziej niż kiedykolwiek przedtem. Powiada, że konieczność wybierania między nimi uświadomiła jej, że to jednak Tim jest na pierwszym miejscu w jej sercu. Po wybraniu Tima i odrzuceniu drugiego chłopca, Sara stała się szczęśliwsza, choć towarzyszące wyborowi obietnice Tima nigdy nie zostały spełnione. Ludzie grający na wyścigach konnych nie są więc odosobnieni w swojej wierze w prawidłowość dokonanej przez siebie trudnej decyzji. W istocie, wszyscy od czasu do czasu oszukujemy samych siebie, by tylko utrzymać własne sądy i przekonania w zgodzie z tym, co uczyniliśmy lub zdecydowaliśmy w przeszłości (Conway i Ross, 1984; Goethals i Reckman, 1973; Rosenfeld, Kennedy i Giacalone, 1986).

Klik i *wrrrr...* raz jeszcze

Psychologowie od dawna doceniają siłę, z jaką zasada zgodności steruje przebiegiem ludzkiego postępowania. Wybitni teoretycy, jak Leon Festinger (1957),

Fritz Heider (1958) czy Theodore Newcomb (1953), traktowali pragnienie zgodności i konsekwencji jako centralną siłę motywującą zachowanie. Czy to zamiłowanie do zgodności jest rzeczywiście wystarczająco silne, by skłonić nas do robienia rzeczy, których skądinąd wcale nie chcielibyśmy robić? Niewątpliwie tak. Motywacja do bycia konsekwentnym (i przedstawiania się w taki sposób innym) stanowi silne narzędzie wpływu społecznego, z powodu którego często postępujemy wbrew naszym własnym interesom.

Rozważmy, co się stało w pewnym badaniu wykonanym na nowojorskiej plaży, w którym sprawdzano, czy przypadkowi świadkowie zaryzykują osobiste bezpieczeństwo, by przeciwstawić się przestępstwu. Współpracownik badaczy rozścielał swój koc w pobliżu przypadkowo wybranej osoby (osoby badanej). Po kilku minutach wyciągania się na kocu i słuchania tranzystorowego radia, współpracownik ten wstawał i opuszczał swoje rzeczy kierując się ku wodzie. Wkrótce potem, udający złodzieja badacz zbliżał się do koca i chwycił radio próbując się z nim oddalić. Nietrudno zgadnąć, że w normalnych warunkach plażowicze z dużą niechęcią decydowali się na przeszkodzenie złodziejowi - próbę taką podjęły tylko 4 osoby na 20 postawionych w takiej sytuacji. Jednakże przy pozornie niewielkiej zmianie warunków, aż 19 osób na 20 decydowało się na interwencję - gonili i zatrzymywali złodzieja, nieraz przy użyciu siły fizycznej. Działo się tak wtedy, gdy współpracownik zanim oddalił się od swojego koca, po prostu poprosił plażowicza o dopilnowanie jego rzeczy, na co ten oczywiście godził się (Moriarty, 1975).

Aby zrozumieć powody decydujące o znacznej sile dążenia do zgodności, powinniśmy zdać sobie sprawę z tego, jak wartościowa jest dla człowieka owa zgodność i konsekwencja. Niekonsekwencję powszechnie uważa się za negatywną cechę osobowości (Allgeier, Byrne, Brooks i Revnes, 1979; Asch, 1946). Człowiek, którego przekonania, słowa i czyny nie są wzajemnie zgodne, spostrzegany jest jako zagubiony, dwulicowy, a nawet psychicznie chory. Konsekwencja natomiast kojarzy się normalnie z siłą osobowości i intelektu, jest bowiem ona samym rdzeniem logiki, racjonalności, stałości i uczciwości. Pewien cytat, przypisywany wielkiemu uczonemu brytyjskiemu, Michaelowi Faradayowi pokazuje, jak dalece ceniona jest konsekwencja. Zapytany po właśnie wygłoszonym wykładzie, czyjego słowa oznaczają, iż jego znany rywal naukowy zawsze się myli, Faraday ostro zmierzył pytającego mówiąc: „Nie, aż taki konsekwentny to on nie jest”.

Zgodność i konsekwencja są więc w naszej kulturze wysoko cenione. I słusznie, w większości bowiem przypadków konsekwencja jest pożądana i korzystna. Bez konsekwencji nasze życie byłoby trudne, a działania chwiejne i mało skuteczne.

Szybki numer

Ponieważ konsekwencja leży zwykle w naszym najlepiej pojętym interesie, nawykowo popadamy w automatyzm postępowania konsekwentnego nawet w takich sytuacjach, w których rozsądniejszy byłby brak zgodności. Gdy konsekwencja pojawia się w sposób bezrefleksyjny, jej skutki mogą być katastrofalne. A jednak, nawet ślepa zgodność ma swoje uroki.

Po pierwsze, podobnie jak inne automatyzmy, niezmienna konsekwencja dostarcza nam wygodnej drogi na skróty przez liczne komplikacje współczesnego życia. Uparte trwanie przy raz podjętej decyzji pozwala nam na luksus zaprzestania dalszego myślenia o danej sprawie. Nie musimy już radzić sobie z nawałnicą dalej napływających informacji, poświęcać umysłowego wysiłku na rozważanie wszystkich „za” i „przeciw”, na dokonywanie dalszych trudnych wyborów. Zamiast tego wszystko, co musimy zrobić, gdy kwestia raz jeszcze przed nami stanie, to tylko zaktywizować naszą umysłową „taśmę” konsekwencji, *klik*, i już wiemy, co sądzić, mówić lub czynić, *wrrr....* To mianowicie, co zgodne jest z wcześniej podjętą decyzją.

Nie sposób przecenić uroków takiego luksusu. Automatyczna konsekwencja dostarcza nam łatwej, lekkiej i skutecznej metody radzenia sobie z komplikacjami codziennego życia, stawiającymi ogromne wymagania naszym zdolnościom umysłowym i energii. Łatwo więc zrozumieć, dlaczego trudno człowiekowi zapanować nad automatycznym odruchem konsekwencji. Oferuje on nam możliwość usprawiedliwionego ominięcia wyczerpujących wysiłków umysłowych. Gdy już włączona zostanie nasza taśma konsekwencji, możemy dalej robić swoje, szczęśliwie zwolnieni z obowiązku myślenia. Jak zauważył sir Joshua Reynolds: „Nie ma takiego poświęcenia, na jakie człowiek się nie

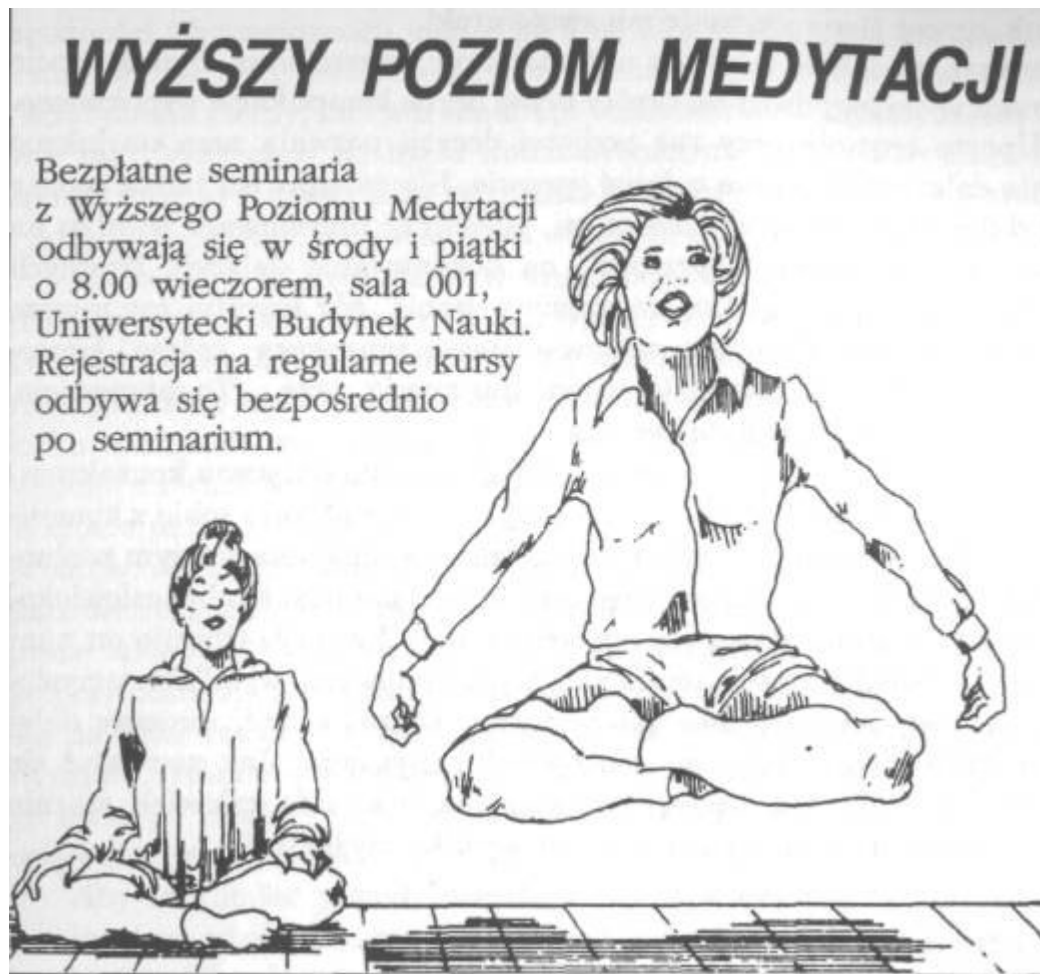
zdobędzie, by tylko uniknąć wyczerpującego wysiłku myślenia".

Forteca głupców

W mechanicznej konsekwencji tkwi jeszcze jeden, dość perwersyjny urok. Czasami od myślenia odstrasza nas nie związany z nim wysiłek, lecz wnioski, do jakich moglibyśmy dojść, gdybyśmy się oddali tej czynności. Istnieje bowiem wiele takich rzeczy, z których wolimy nie zdawać sobie sprawy, a popadanie w automatyczny, bezrefleksyjny sposób reagowania skutecznie chroni nas przed nimi. Kryjąc się w fortocy sztywnej konsekwencji, schronić się możemy przed zakusami rozumu.

Pewnego wieczoru miałem okazję zaobserwować owo ukrywanie się w twierdzy własnej konsekwencji przed kłopotliwymi następstwami myślenia. Przysłuchiwałem się wykładowi, poprzedzającemu kurs medytacji transcendentalnej. Celem wykładu, prowadzonego przez dwóch młodych, oddanych sprawie ludzi, była rekrutacja nowych uczestników odpłatnego kursu medytacji. Wykładowcy przekonywali, że ich kurs pomoże uczestnikom uzyskać zadziwiająco różne dobra — poczynając od zdolności do osiągania wewnętrznego spokoju, a kończąc na tak widowiskowych umiejętnościach, jak latanie czy przenikanie przez ściany (te ostatnie - w wyniku ukończenia bardziej zaawansowanych i droższych etapów kursu).

Powodem mojej obecności na owym wykładzie była chęć przyjrzenia się stosowanym przez organizatorów taktykom naboru uczestników kursu. Zaprosiłem tam też swojego kolegę, profesora specjalizującego się w statystyce i logice symbolicznej. W miarę postępu wykładu przedstawiającego teorię leżącą u podstaw całego kursu, mój kolega logik robił się coraz bardziej niespokojny. Wiercił się na swoim miejscu z miną, jakby go bolał żołądek. Wreszcie nie wytrzymał i kiedy wykładowcy poprosili na zakończenie o zadawanie pytań, podniósł rękę i w kulturalny, choć wyczerpujący sposób dokonał kompletnego zniszczenia argumentacji przedstawionej podczas wykładu. W niecałe dwie minuty precyzyjnie wypunktował wszystkie momenty, w których argumentacja wykładu była nielogiczna, wewnętrznie sprzeczna i po prostu niemożliwa do utrzymania. Efektem jego wystąpienia była totalna klęska wykładowców. Po przedłużającej się ciszy próbowali słabo oponować, zwracając się przede wszystkim do siebie nawzajem, by bezradnie przyznać, że argumentacja mojego kolegi na pewno warta jest „dalszego namysłu”.



Wyższy poziom świadomości

Rysunek 3.1. Tego rodzaju ogłoszenia zapewne będą musiały zniknąć w przyszłości - już bowiem zdarzyło się, że powien mężczyzna wygrał proces wytoczony organizacji twierdzącej, że nauczył go na swoich kursach latać, gdy tymczasem nauczyła tylko trochę wyżej podskakiwać (sprawa KropinsM przeciw Maharishi International University oraz TM World Plan Executive Council).

Znacznie ciekawsza okazała się jednak reakcja słuchaczy wykładu. Po zakończeniu tej dość jednostronnej dyskusji słuchacze poczęli wręcz tłoczyć się wokół wykładowców, by jak najszybciej zapisać się na kurs, czemu towarzyszyło ochocze uiszczanie 75-dolarowej opłaty. Organizatorzy równie ochoczo przyjmowali opłaty, choć ich zachęającym gestom towarzyszyły również nerwowe uśmiechy zdradzające ogromne zdumienie. W niewytłumaczalny sposób ich kompletna klęska zamieniła się w wielkie zwycięstwo, mierzone dużą liczbą osób, które zapisały się jednak na kurs. Równie zdumiony jak sami wykładowcy, skłonny byłem przypisać tę zadziwiającą reakcję słuchaczy ich niezrozumieniu argumentów przedstawionych przez mojego kolegę. Okazało się jednak, że było dokładnie odwrotnie.

Gdy wyszliśmy z sali wykładowej, podeszły do nas trzy osoby, z których każda opłaciła z góry swój udział w kursie. Zapytały nas, po co przyszliśmy na ten wykład. Wyjaśniliśmy i zapytaliśmy je o to samo. Okazało się, że jedna z tych osób była aktorem, który w desperackim pragnieniu sukcesu zawodowego zapisał się na kurs medytacji mając nadzieję, że ułatwi mu to nabranie odpowiedniej samokontroli, niezbędnej do opanowania aktorskiej sztuki. Druga z tych osób okazała się kobietą cierpiącą na bezsenność, która zapisała się w nadziei, że dzięki medytacji transcendentalnej nabędzie umiejętności relaksowania się i zasypiania bez trudu. Trzecia z tych osób studiowała i pracowała równocześnie. Zapisała się w nadziei, że dzięki medytacji starczy jej mniejsza ilość snu, a zaoszczędzony czas będzie mogła przeznaczyć na naukę, która ostatnio kiepsko jej szła wskutek obciążenia pracą zawodową. Oczekiwania uczestników kursu co do ewentualnych z niego korzyści były więc nie tylko bardzo zróżnicowane, ale i częściowo sprzeczne.

Myśląc nadal, że osoby te nie rozumiały argumentacji mojego kolegi, zacząłem je przepytywać na ten temat. Jakież było moje zdumienie, gdy przekonałem się, że każda z nich całkiem dobrze rozumiała argumenty kolegi. A nawet - rzekłbym - rozumiała je aż nazbyt dobrze. Właśnie bowiem przejrzystość tych argumentów przekonała je, by natychmiast zapisać się na kurs. Najlepiej wyraził to pracujący student w słowach: „Cóż, początkowo wcale nie zamierzałem pakować w ten kurs żadnych pieniędzy. Chciałem z tym poczekać przynajmniej do następnego spotkania. Jednak, kiedy pański kolega zaczął mówić, pomyślałem sobie, że lepiej od razu dam im te pieniądze, bo inaczej pójdę do domu i jak przemyślę to, co on mówił, to **nigdy** się na ten kurs nie zapiszę”.

I nagle całe to zdarzenie zaczęło się robić jasne. Słuchacze byli ludźmi gnębionymi przez naprawdę poważne problemy, desperacko poszukującymi sposobów na ich rozwiązanie. Byli poszukiwaczami, którzy w medytacji transcendentalnej mogli znaleźć to, czego z takim pragnieniem poszukiwali, pragnieniem sprawiającym, że bardzo chcieli uwierzyć w skuteczność medytacji jako remedium na swoje nierozwiązywalne problemy.

I w takiej dramatycznej sytuacji pojawia się głos rozsądku w postaci argumentów mojego kolegi pokazujących, na jak kiepskich podstawach opierają się te nadzieje. Panika! Coś trzeba natychmiast zrobić, póki logika nie zbierze swojego żniwa i na powrót nie zostawi ich w beznadziejnej sytuacji! Szybko, szybko, wybudujmy mury, które odgradzą nas od tej logiki, to bez znaczenia, że wybudowana twierdza będzie twierdzą głupców. „Szybko, szybko! Schronimy się przed rozsądkiem! Proszę, bierz moje pieniądze! Co za ulga, nareszcie bezpieczni. Już postanowione, nie trzeba o tym dalej myśleć”. Od momentu powzięcia decyzji wystarczy już tylko odtwarzać taśmę konsekwencji. „Medytacja? Oczywiście, wierzę w jej skuteczność, że mi pomoże, jeżeli w dalszym ciągu będę uczestniczył w kursie. Przecież włożyłem w to już moje pieniądze, prawda?” Ach, te uroki bezrefleksyjnej konsekwencji! „Odpocznę tu sobie troszeczkę. O ileż to przyjemniejsze niż zmartwienie i ciężar trudnych

poszukiwań".

Zabawa w chowanego

Jeżeli automatyczna konsekwencja istotnie służy jako ochrona przed myśleniem, nie powinniśmy być zaskoczeni, że jest ona eksploatowana przez tych, którzy wolą bezrefleksyjne reakcje na ich prośby. Dla wyzyskiwaczy ciągnących swoje zyski z naszych mechanicznych, bezmyślnych reakcji na prośby, skłonność do automatycznej konsekwencji jest prawdziwą żyłą złota. Są oni tak przemyślni we włączaniu naszych taśm konsekwencji dla swego własnego pożytku, że rzadko sobie w ogóle zdajemy sprawę z tego, jak zostaliśmy nabrani. Na wzór prawdziwych mistrzów dżudo aranżują sytuacje w ten sposób, aby ich zyski doszły do skutku dzięki naszym potrzebom.

Niektóre wielkie firmy trudniące się sprzedażą zabawek wykorzystują właśnie to podejście, by przeciwdziałać sezonowym wahanom w popycie na zabawki. Wzmóżona sprzedaż zabawek występuje oczywiście w okresie Świąt Bożego Narodzenia, a zmurą przemysłu zabawkarskiego jest gwałtowny spadek sprzedaży w dwóch następnych miesiącach. Rodzice, którzy wydali już znaczne sumy na zabawki-prezenty, uparcie potem odmawiają namowom swoich pociech na następne wydatki.

Producenci zabawek stoją zatem przed dylematem - jak utrzymać wysoki poziom sprzedaży w sezonie, a jednocześnie podnieść sprzedaż w okresie posezonowym. Ich trudność z pewnością nie wynika z braku zainteresowania dzieci zabawkami. Problem polega na zachęceniu rodziców do kupowania zabawek bezpośrednio po okresie, w którym i tak już wiele ich kupili. Co producenci zabawek mogą uczynić w tej sytuacji? Niektórzy próbowali wielkiego nasilenia kampanii reklamowej, inni - posezonowej obniżki cen. Jednak żaden z tych standardowych zabiegów marketingowych nie dał oczekiwanych rezultatów, pomimo związanych z nim kosztów. Rodzice po prostu nie są w nastroju do kupowania zabawek i wzrost reklamy czy spadek cen nie był w stanie zmienić ich oślego uporu.

A jednak pewna liczba producentów jest zdania, że znalazła rozwiązanie tego problemu. Rozwiązanie jest bardzo pomysłowe, pociąga za sobą koszty nie większe niż normalne wydatki na reklamę oraz zrozumienie doniosłej roli ludzkiego dążenia do konsekwencji. O sposobie tym dowiedziałem się sam padając wielokrotnie jego ofiarą.

Był *styczeń*, a ja znalazłem się w największym sklepie zabawkarskim w mieście. Po zakupieniu w ubiegłym miesiącu ogromnej liczby prezentów gwiazdkowych dla mojego syna obiecałem sobie solennie, że moja noga nie postanie w tym miejscu przez długi, długi czas. A jednak znowu znajdowałem się w tym piekielnym miejscu, w dodatku kupując synowi jeszcze jedną kosztowną zabawkę - wielki, elektryczny model samochodu wyścigowego. Przed ekspozycją tego modelu spotkałem przypadkowo niegdysiejszego sąsiada, który również kupował tę zabawkę swojemu dziecku. Widywaliśmy się bardzo rzadko

i ostatnim razem spotkałem go w tym samym sklepie, przed rokiem, kiedy to obaj kupowaliśmy kosztowne pogwiazdkowe prezenty naszym dzieciom (tamtych razem był to robot, który potrafił chodzić, mówić i robić kupki). Gdy obaj uświadomiliśmy sobie to nasze dziwaczne podobieństwo, roześmieliśmy się z psikusów, jakie płała nam przypadek. Kiedy jednak później tego samego dnia wspomniałem o tym innemu znajomemu, który, jak się okazało, pracował kiedyś w zabawkarskiej branży, ten powiedział:

„Ależ to wcale nie przypadek”.

„Jak to nie przypadek. Co masz na myśli?”

„No czekaj, pozwól, że ci zadam kilka pytań”, mówi na to mój znajomy. „Czy obiecałeś swojemu synowi, że kupisz mu ten model samochodu wyścigowego na gwiazdkę?”

„Tak, obiecałem. Krzyś widział masę reklam tego samochodu w sobotnim programie telewizyjnym dla dzieci i zdecydował, że to jest właśnie jego wymarzony prezent na gwiazdkę. Ponieważ sam też widziałem kilka tych reklam, zgodziłem się”.

„Punkt pierwszy!” powiada znajomy. „A teraz drugie pytanie: Kiedy poszedłeś do sklepu okazało się, że wszystkie samochody są już wyprzedane i to we wszystkich sklepach?”

„Ach tak, rzeczywiście tak było! W końcu musiałem Krzysiovi kupić inne zabawki na gwiazdkę. Skąd wiesz, że tak było?”

„Punkt drugi! A teraz pozwól, że zadam jeszcze jedno pytanie. Czy to samo nie zdarzyło się w zeszłym roku z robotem?”

„Moment, moment... masz rację. Dokładnie tak właśnie było. To nie do wiary! Skąd o tym wiedziałeś?”

„To nie jasnowidztwo. Po prostu wiem, w jaki sposób wielkie firmy zabawkarskie podnoszą swoją sprzedaż w styczniu i lutym. Rozpoczynają przed Bożym Narodzeniem szeroko reklamując w telewizji jakąś nową zabawkę. Naturalnie, dzieciaki pożądamy tego, co widzą, więc wymuszają na rodzicach przyrzeczenie, że tę właśnie zabawkę dostaną na gwiazdkę. I tutaj objawia się cały geniusz tego zabiegu — firmy zabawkarskie dostarczają do sklepów jedynie niewielką liczbę tych przyobiecanych zabawek. Większość rodziców stwierdza, że zabawki te zostały już wyprzedane, wobec czego muszą swą obietnicę skompensować wykupieniem innych zabawek o zbliżonej wartości. Firmy zabawkarskie dokładają oczywiście wszelkich starań, aby odpowiednie substytuty (ich produkcji) znalazły się w sklepach. Kiedy Boże Narodzenie już minie, firmy powracają do intensywnej reklamy owych przyobiecanych zabawek, których nie było w sklepie przed świętami. To oczywiście rozpala dzieciaki do białości i chcą tej zabawki bardziej niż kiedykolwiek. Biegają za swoimi rodzicami przypominając: »Przecież obiecałeś, obiecałeś!« Chcąc nie chcąc, rodzice kończą w sklepie z zabawkami, aby dotrzymać danego słowa”.

„Gdzie”, dodałem, „spotykają innych rodziców, których nie widzieli od

zeszłego roku, kiedy to również wszyscy wpadli w tę samą pułapkę, prawda?"

„Prawda. Czekaj, gdzie pędzisz?"

„Idę z powrotem do sklepu oddać ten przeklęty model samochodu!" — prawie krzychałem ze złości.

„Momencik - pomyśl o tym przez chwilę. Dlaczego go dzisiaj kupiłeś?"

„Bo nie chciałem robić Krzysiuwi przykrości i chciałem mu pokazać, że człowiek powinien dotrzymywać swoich obietnic".

„No właśnie. A czy któraś z tych rzeczy się zmieniła? Przecież jeżeli teraz odbierzesz mu zabawkę, to on kompletnie nie zrozumie, dlaczego. Jedyne, co do niego dotrze to fakt, że jego ojciec złamał obietnicę. Czy tego właśnie chcesz?"

„Nie" westchnąłem z rezygnacją. „Chyba nie. A więc powiadasz, że firmy zabawkarskie podwoiły swoje zyski na mnie w ciągu ostatnich dwóch lat, a ja nawet nie zdawałem sobie z tego sprawy. A teraz, kiedy już o tym wiem i tak nie mogę nic zrobić. Jestem w pułapce swojej własnej obietnicy. A ty możesz jedynie dodać »punkt trzeci«!"

Przytaknął — „Ale już wyszedłeś z pułapki!"

Kluczem jest zaangażowanie

Gdy już uświadomimy sobie, jak ogromna siła drzemie w ludzkim dążeniu do konsekwencji, natychmiast pojawia się ważne pytanie praktycznej natury: w jaki sposób siła ta jest wyzwana? Czym jest *klik*, automatycznie powodujący *wrrr...'*? Psychologowie społeczni twierdzą, że tym wyzwaczem jest zaangażowanie. Jeżeli potrafię doprowadzić Cię do zaangażowania się w jakieś stanowisko, to tym samym aranżuję sytuację w sposób sprzyjający pojawieniu się twojego dążenia do konsekwencji. Kiedy już jakieś stanowisko zostanie raz zajęte, pojawia się naturalna tendencja do postępowania uparcie zgodnego z tym stanowiskiem.

Jak już widzieliśmy, psychologowie społeczni wcale nie są jedynymi, którzy rozumieją związek pomiędzy zaangażowaniem i dążeniem do konsekwencji. Strategii wykorzystujących ten związek używają wszelkiego rodzaju praktycy wpływu społecznego. Każda z tych strategii ma na celu nakłonienie nas do podjęcia jakiegoś działania czy wypowiedzenia czegoś, co uwięzi nas w pułapce dążenia do konsekwencji. Początkowe zaangażowanie jest wywoływane za pomocą różnego rodzaju metod. Jedne mają charakter nachalnie bezpośredni; inne bywają niesłychanie subtelne. Przykładem tych pierwszych może być podejście zalecane przez Jacka Stanko, doświadczonego sprzedawcę używanych samochodów z Albuquerque. W swoim wykładzie dla stu uczestników zgromadzonych w San Francisco na dorocznej konferencji Narodowego Stowarzyszenia Sprzedawców Aut dawał takie oto rady: „Staraj się uzyskać coś na papierze. Nakłoń klientów, aby wyrazili swoją zgodę na papierze. Niech położą przed sobą pieniądze. Kontroluj ich. Ty kieruj całą transakcją. Spytaj ich, czy kupiliby ten samochód, gdyby jego cena im odpowiadała. Staraj się

przyprzeć ich do muru" (Rubinstein, 1985). Najwyraźniej pan Stanko - ekspert w tych sprawach - uważa, że droga do namówienia klienta wiedzie przez wzbudzenie jego zaangażowania, a następnie „kontrolowanie” go, aż do wyciśnięcia zeń zysku.

Równie skuteczne mogą być znacznie subtelniejsze techniki wzbudzania zaangażowania. Załóżmy na przykład, że chciałbyś powiększyć liczbę ludzi z sąsiedztwa, którzy skłonni byliby zbierać datki na twój ulubiony cel dobroczynny, chodząc od drzwi do drzwi potencjalnych ofiarodawców. Dobrze byś zrobił studiując wpierw podejście wykorzystane przez psychologa społecznego Steve-na J. Shermana. Wykorzystany przezeń zabieg był bardzo prosty. W ramach rzekomej ankiety zadzwonił do pewnej liczby mieszkańców Bloomington w stanie Indiana, pytając o ocenę szans, że spełniliby prośbę o udział w trzygodzinnym zbieraniu datków na rzecz Amerykańskiego Towarzystwa Zwalczenia Raka. Wielu spośród zapytanych - nie chcąc wyjść na egoistów w oczach pytającego lub własnych - odpowiedziało, że oczywiście zgodziliby się na udział w takiej akcji. Kiedy w kilka dni później faktycznie zgłosił się do nich przedstawiciel Towarzystwa, badani ci siedmiokrotnie częściej godzili się na udział w akcji zbierania datków niż „nowi” badani, których nikt uprzednio nie prosił o przewidywanie swojego udziału w takiej akcji (Sherman, 1980). Używając podobnego zabiegu (w Columbus w stanie Ohio), inni badacze byli w stanie znacznie zwiększyć udział badanych osób w wyborach prezydenckich (Green-wald, Carnot, Beach i Young, 1987).

Jeszcze subtelniejszą taktykę wzbudzania zaangażowania rozwinęli ludzie trudniący się telefonicznym zbieraniem datków na cele dobroczynne. Zwykle rozpoczynają rozmowę od pytania, jak ich rozmówca się czuje, jak tam jego/jej zdrowie. „Dzień dobry panie Naciągany/pani Naciągana. Jak się pan/i dzisiaj czuje?” - rozpoczynają rozmowę. Celem tego zabiegu jest nie tylko zaprezentowanie się w przyjacielski sposób i pozyskanie sympatii rozmówcy. Równie ważnym celem jest wciągnięcie go w rozmowę. Gdy ktoś nas powierzchownie, ale uprzejmie pyta o samopoczucie, naturalną reakcją jest równie uprzejma odpowiedź: „Dziękuję, jakoś leci”, „Dziękuję, dobrze” czy wręcz „Dziękuję, świetnie!” Kiedy już stwierdzisz publicznie, że sprawy mają się dobrze, zbierającemu datki łatwiej jest przyprzeć cię do muru i wydusić pomoc dla tych, którym nie wiedzie się tak dobrze: „O! Miło to słyszeć. Bo właśnie dzwonię do pana/i z pytaniem, czy nie zechciał(a)by pan/i złożyć datku na rzecz nieszczęśliwych ofiar...”

Teoria ukrywająca się za takim zabiegiem zakłada, że po deklaracji, iż powodzi nam się dobrze bądź że czujemy się świetnie - nawet jeżeli było to tylko skutkiem zdawkowej wymiany zdań — nie będziemy chcieli wyjść na skąpców w obliczu swojej własnej, zadowalającej sytuacji. Jeżeli rozumowanie to wydaje Ci się niezbyt przekonujące, rozważmy badania sprawdzające jego trafność (Howard, 1990). Mieszkańcy Dallas w stanie Teksas byli telefonicznie proszeni o zezwolenie przedstawicielowi Komitetu Zwalczenia Głodu, aby przyszedł do ich domu i zaoferował sprzedaż ciasteczek. Zyski z ich sprzedaży miały zostać

użyte na dokarmianie potrzebujących. Tylko 18% poproszonych wyraziło swoją zgodę. Kiedy jednak dzwoniący zapytywał na początku rozmowy „Jak tam dzisiaj pana/pani samopoczucie” i oczekiwał na odpowiedź, zanim porzystąpił do swojej prośby, wydarzało się kilka godnych zastanowienia rzeczy. Po pierwsze, spośród 120 zapytanych osób, aż 108 odpowiedziało w standardowo pozytywny sposób („nieźle”, „dobrze”, „doskonale”). Po drugie, aż 32% spośród nich zgodziło się na odwiedziny w swoim domu (a więc prawie dwukrotny wzrost uległości). Po trzecie wreszcie, zgodnie z zasadą zgodności, niemal wszyscy (89%) spośród wyrażających zgodę na te odwiedziny faktycznie zakupili dobroczynne ciasteczka, gdy przedstawiciel Komitetu pojawił się w ich domu.

Celem upewnienia się, że skuteczność tej taktyki nie opiera się tylko na tym, że osoba pytająca o zdrowie wygląda po prostu na bardziej przyjazną i sympatyczną, Daniel Howard przeprowadził jeszcze jedno badanie. Tym razem osoba przeprowadzająca rozmowę telefoniczną albo rozpoczynała, jak poprzednio, od pytania: „Jak pani się dzisiaj czuje?”, albo od stwierdzenia: „Mam nadzieję, że dobrze się pani dzisiaj czuje”. Mimo że oba te początki rozmowy mają jednakowo przyjazny charakter, zadawanie pytania okazało się znacznie skuteczniejszą techniką doprowadzania do zgody na prośbę (35% badanych), niż wyrażanie nadziei, że rozmówca ma się dobrze (15% badanych). Tylko bowiem pytanie wciągało badanych w zajęcie własnego stanowiska. Zauważmy też, że choć zdawkowa odpowiedź, stwierdzająca dobre własne samopoczucie niemalże podwajała uleganie późniejszej prośbie, samym odpowiadającym wydawała się ona zapewne pozbawiona jakiegokolwiek znaczenia. Raz jeszcze widzimy, jak bardzo sztuka wpływu społecznego jest podobna do sztuki dżudo, niepostrzeżenie wykorzystującej nie rzucające się w oczy siły.

O skuteczności zaangażowania decyduje wiele czynników. Niektóre z nich działają poprzez ograniczanie różnorodności naszych przyszłych działań. Ich funkcjonowanie ilustruje pewien na szeroką skalę zakrojony program, wykorzystywany z powodzeniem na długo przed jego identyfikacją i zanalizowaniem przez naukowców.

Podczas wojny koreańskiej amerykańscy jeńcy wojenni byli odsyłani do obozów prowadzonych przez chińskich komunistów. Choć sami Koreańczycy wymuszali uległość jeńców za pomocą brutalnego przymusu, szybko stało się jasne, że techniki stosowane przez Chińczyków są znacznie subtelniejszej natury. Dokładając starań, by uniknąć jakichkolwiek pozorów przymusu, „czerwoni” Chińczycy posłużyli się, jak to nazwali, „polityką łagodności”, która stanowiła w rzeczywistości skoncentrowany i wyrafinowany atak psychologiczny na pojmanych jeńców. Po wojnie amerykańscy psychologowie szczegółowo wypytywali powracających jeńców o zastosowaną przez Chińczyków strategię postępowania, a jednym z powodów ich zainteresowania była niezwykle skuteczność tej strategii. Np. Chińczycy okazali się bardzo skuteczni w nakłanianiu jednych jeńców do donoszenia na drugich, co niemalże

nie zdarzało się amerykańskim jeńcom z czasów II wojny światowej. Było to między innymi przyczyną wczesnego wykrywania planów ucieczki jeńców i powodem, dla którego niemal każda ucieczka kończyła się niepowodzeniem. Jak pisał psycholog Edgar Schein (1956), kierujący badaniami powracających jeńców: „Kiedy już miało dojść do jakiejś ucieczki, Chińczycy zwykle bez trudu nakłaniali jeńców do wydania uciekiniera za woreczek ryżu”. W istocie, niemalże każdy z amerykańskich jeńców został doprowadzony do takiego czy innego kolaborowania z wrogiem.

Analiza stosowanej przez Chińczyków strategii przekonuje, że opierała się ona w dużym stopniu właśnie na zaangażowaniu zapoczątkowującym konsekwentne postępowanie jeńca. Oczywiście, pierwszy problem stojący przed Chińczykami stanowiło uzyskanie jakiegokolwiek współpracy ze strony pojmanych jeńców. Amerykańscy żołnierze byli ćwiczeni, by podawać jedynie swoje imię, nazwisko i numer identyfikacyjny. Jak - poza fizycznymi torturami - mogli więc Chińczycy nakłonić jeńców do zdrady tajemnic wojskowych, donosów na współtowarzyszy niedoli czy do publicznego potępienia własnej ojczyzny? Chiński sposób polegał na zaczynaniu od małych kroków, by skończyć na wielkich, co w literaturze psychologicznej nazywane jest techniką **stopy w drzwiach**, a po polsku można by nazwać strategią **od rzemyczka do koziczka**.

Przykładowo, proszono często jeńców o wygłaszanie stwierdzeń tak nieznacznie antyamerykańskich czy prokomunistycznych, że samym jeńcom wydawały się one pozbawione jakiegokolwiek znaczenia („Stany Zjednoczone nie są doskonałe”, „W krajach komunistycznych nie ma bezrobocia”). Gdy już jeńiec uległ takiemu niewielkiemu poleceniu naciskano nań, by spełnił polecenie nieco większe. Człowiek, godzący się wygłosić sąd o niedoskonałości Ameryki, był naciskany, aby wskazać jej przykłady. Gdy już to uczynił naciskano nań, aby sporządził listę tych „niedoskonałości Ameryki” i ją podpisał. Później mogło się okazać, że ma tę listę przeczytać podczas dyskusji z innymi jeńcami. „W końcu sam to napisałeś, a więc w to wierzysz, prawda?” Jeszcze później nakłaniano go, by rozwinął każdy z napisanych przez siebie punktów i napisał całe wypracowanie.

Jeszcze później, na przykład Chińczycy wykorzystywali jego nazwisko i napisane przez niego wypracowanie w antyamerykańskiej audycji radiowej nadawanej nie tylko w danym obozie, ale i w innych obozach w Korei Północnej czy nawet w audycji skierowanej do amerykańskich żołnierzy walczących w Korei Południowej. I nagle jeńiec taki budził się jako pomagający wrogowi „kolaborant”. Świadom tego, że napisał swoje wypracowanie w gruncie rzeczy bez wyraźnego przymusu czy gróźb, człowiek taki nieraz zmieniał obraz siebie samego we własnych oczach tak, aby uwzględnić ten postępek i etykietkę „kolaboranta”, co często prowadziło do jeszcze dalej idącej kolaboracji. W rezultacie, jak opisuje Schein (1956), choć

...tylko nieliczni byli w stanie uniknąć kolaboracji całkowicie (...)
większość współpracowała z Chińczykami, od czasu do czasu i w

sprawach wyglądających na pozbawione znaczenia, co jednak Chińczycy potrafili potem obrócić na własną korzyść (...) Była to szczególnie skuteczna droga nakłaniania do wyznań, samokrytyki i ujawniania informacji podczas przesłuchań.

Warto zauważyć, że kolaboracja nie zawsze miała świadomy charakter. Prowadzący dochodzenie Amerykanie definiowali kolaborację jako "Jakiegokolwiek zachowanie, które pomagało wrogowi", co obejmowało tak różnorodne postępowanie, jak podpisywanie pokojowych petygi, przekazywanie poleceń, wygłaszanie apeli radiowych, akceptowanie szczególnych względów, składanie fałszywych zeznań, donoszenie na współwięźniów, zdradzanie tajemnic wojskowych itp.



Od rzemyczka do koziczka, czyli technika stopy w drzwiach

Rysunek 3.2

Również inni praktycy wpływu społecznego są świadomi użyteczności strategii „od rzemyczka do koziczka”. Na przykład organizacje dobroczynne często starają się nakłonić ofiarodawców do jedynie niewielkiego zaangażowania, by zakończyć na skutecznym ich nakłonieniu do spełniania nawet bardzo dużych próśb. Jak wykazały badania, spełnienie nawet tak niewielkiej prośby, jak zgoda na udzielenie wywiadu, może wprowadzić człowieka na „równię pochyłą”, kończącą się zgodą na bolesny zabieg w postaci oddania na rzecz potrzebujących własnego szpiku kostnego (Schwartz, 1970).

Podejście to wykorzystywane jest również przez liczne organizacje handlowe. Wielu sprzedawców próbuje namówić klienta na dokonanie większego zakupu, nakłaniając go początkowo do kupienia czegoś niewielkiego. Może to być niemalże cokolwiek, ponieważ w przypadku małego zakupu nie idzie o zysk, lecz o wzbudzenie w kliencie zaangażowania. Oczekuje się, że następne, nawet znacznie większe zakupy pojawią się jako naturalna konsekwencja tego pierwszego. Dobitnie wyraża to artykuł z magazynu handlowców *American Salesman*:

Ogólna idea polega na tym, by niewielkie zamówienie otworzyło drogę zamówieniu na pełną skalę (...) Spójrzmy na to w ten sposób - kiedy klient złoży zamówienie na jakiś Twój produkt, to nawet przy zamówieniu tak niewielkim, że jego realizacja nie jest warta ani Twojego czasu, ani fadygi, to i tak przemieni on się z Twojego potencjalnego klienta w klienta rzeczywistego (Green, 1965).

Strategia rozpoczynania od małej prośby, by ostatecznie uzyskać zgodę na prośbę większą, nazywana jest często **techniką stopy w drzwiach**. Jej skuteczność po raz pierwszy uświadomili psychologom społecznym Jonathan Fre-edman i Scott Fraser (1966), publikując zadziwiające dane. Wynikały one z eksperymentu, w którym ich współpracownik, pozujący na robotnika, chodził od drzwi do drzwi w pewnej kalifornijskiej dzielnicy mieszkaniowej z dość niecodzienną prośbą. Prosił właścicieli domów, aby zezwolili na umieszczenie w swoim ogródku ogromnej, obskurnej planszy nawołującej **JEDŹ OSTROŻNIE!** Oczywiście, tylko 17% poproszonych zgodziło się na umieszczenie paskudnej planszy w swoim ogródku. Była jednak taka grupa badanych, którzy zgodzili się na to aż w 76%.

U ludzi z tej grupy dwa tygodnie wcześniej pojawiał się inny człowiek ze znacznie mniejszą prośbą. Nagabywał właścicieli, aby zgodzili się na umieszczenie w oknie swego domu niewielkiej plakietki nawołującej **BĄDŹ BEZPIECZNYM KIEROWCĄ**. Prośba była tak niewielka, że prawie wszyscy zgodzili się ją spełnić. Jednak jej dalsze konsekwencje były ogromne. Ponieważ posiadacze domków zgodzili się na niewielką prośbę dotyczącą nawoływania do bezpiecznej jazdy, w dwa tygodnie później wyrazili też zgodę na prośbę znacznie większą, której w innym przypadku większość z nich odmówiłaby.

Jednak Freedman i Fraser na tym nie poprzestali. Zastosowali całą tę procedurę, w nieco zmienionej postaci, na jeszcze jednej grupie posiadaczy domków. Tę grupę poproszono o podpisanie petycji nawołującej do utrzymywania kraju w czystości. Oczywiście, prawie wszyscy podpisali petycję, wszyscy bowiem są za utrzymywaniem czystości, podobnie jak są za sprawnym rządem czy dobrą opieką prenatalną. Po dwóch tygodniach przyszedł do nich znany nam już „robotnik” z propozycją obskurnej planszy **JEDŹ OSTROŻNIE!** Niemalże połowa proszonych zgodziła się na umieszczenie planszy we własnym ogródku, choć mała prośba spełniona przez nich na wstępie dotyczyła zupełnie innej sprawy publicznej.

Początkowo nawet Freedman i Fraser byli nieco zaskoczeni swoimi wynikami. Dlaczego niewiele znaczący akt podpisania petycji w sprawie upiększenia własnego kraju miałby nakłaniać ludzi do ulegania znacznie większej prośbie na zupełnie inny temat? Po rozważeniu i odrzuceniu innych wyjaśnień, autorzy ci doszli do wyjaśnienia zagadki — złożenie podpisu pod petycją zmieniło sposób, w jaki dokonujący tego ludzie myśleli o sobie samych. Zaczęli mianowicie spostrzegać siebie jako obywateli zaangażowanych w sprawę dobra publicznego. Kiedy zatem w dwa tygodnie później ponownie zostali poproszeni o zaprezentowanie swojej obywatelskiej postawy poprzez zgodę na umieszczenie słusznej, choć paskudnej planszy we własnym ogródku, zgody tej udzieli, aby postąpić zgodnie z nowym obrazem samych siebie. Jak piszą Freedman i Fraser:

prośby, jego postawa może ulec zmianie i może on stać się - we własnych oczach - rodzajem osoby, która robi tego rodzaju rzeczy: spełnia prośby nieznajomych, działa na rzecz spraw, w które

wierzy, współpracuje w imię celów wyższych.

Wyniki Freedmana i Frasera nakazują więc daleko posuniętą ostrożność w spełnianiu nawet niewielkich próśb. Może to nie tylko nasilić naszą uległość wobec podobnych, znacznie większych próśb; może również skłonić nas do ulegania naciskom w szerokim zakresie różnych spraw, jedynie odległe powiązanych z pierwszą prośbą.

Prawdopodobnie nastąpiła zmiana uczuć człowieka w stosunku do angażowania się czy też podejmowania działań. Gdy już raz zgodził się na spełnienie



Proszę tylko się podpisać na zakropkowanej linii

Rysunek 3.3. Czy zastanawiałeś się, co robią z zebranymi podpisami ci, którzy rozprowadzają różne petycje? Często nie robią z nimi niczego, jako że głównym celem petycji może być po prostu wzbudzenie w podpisujących zaangażowania na rzecz danej sprawy w nadziei, że zaangażowanie to nakłoni ich do podejmowania dalszych kroków zgodnych z wymową petycji.

Właśnie ten drugi, uogólniony rodzaj konsekwencji budzi we mnie obawy. Na tyle silne, że rzadko godzę się na przykład na podpisanie petycji, nawet w sprawie, którą uważam za słuszną. Bowiem taki z pozoru niewielki akt może wpłynąć na moje przyszłe zachowania i to, jak samego siebie spostrzegam w sposób, którego wcale nie pragnę. Gdy obraz własnej osoby ulegnie zmianie, czyni to człowieka podatnym na różne manipulacje ze strony innych, pragnących tę zmianę wykorzystać.

Któż z badanych przez Freedmana i Frasera właścicieli domów mógłby przypuścić, że „ochotnik” proszący o podpisanie petycji w sprawie upiększania kraju tak naprawdę był zainteresowany uzyskaniem zgody na umieszczenie w ich ogródku paskudnej planszy w dwa tygodnie później? Któż z nich podejrzewałby, że zgoda na planszę w dużym stopniu *zależała* od wcześniejszego podpisania petycji na zupełnie inny temat? Podejrzewam, że nikt. A jeżeli po wyrażeniu zgody na umieszczenie planszy zaczęli żałować swojej decyzji, któż z nich mógł winić tu kogoś innego, niż samego siebie i swój własny, nieszczęsny „instynkt obywatelski”. Zapewne nikomu z nich nie wpadło do głowy, by winić za to człowieka z petycją i wiedzę z zakresu sztuki wpływu społecznego.

Serca i umysły

Zauważmy, że wszyscy, którzy posługują się techniką stopy w drzwiach, czynią to z tego samego powodu - aby za pomocą spełniania przez człowieka małych próśb manipulować jego obrazem własnej osoby we własnych oczach. Zamieniają w ten sposób zwyczajnego obywatela, w „obywatela zaangażowanego”, klienta potencjalnego, w klienta rzeczywistego, jeńca w „kolaboranta”. Kiedy bowiem uda się wywołać u człowieka tę początkową zmianę obrazu własnej osoby, jego dalsza uległość wobec odpowiednio dawkowanych nacisków będzie jedynie **naturalną** konsekwencją dążenia do zgodności z owym zmienionym obrazem jego własnej osoby.

Jednak nie wszystkie działania wywołują taką zmianę, muszą one spełniać kilka warunków - muszą mieć charakter aktywny i publiczny, muszą wymagać pewnego wysiłku i winno im towarzyszyć przekonanie wykonawcy, że wykonuje je z własnej woli. Główną intencją Chińczyków nie było po prostu wyciągnięcie od jeńców odpowiedniej informacji. Zasadniczym ich celem była indoktrynacja - zmiana ich postaw i sposobu spostrzegania samego siebie, własnego kraju i systemu politycznego, a wreszcie i systemu komunistycznego. Dr Henry Segal, szef zespołu neuropsychiatrów, badającego powracających jeńców relacjonował, że ich przekonania dotyczące polityki uległy istotnym zmianom:

Wielu wyrażało co prawda antypatię do chińskich komunistów, ale równocześnie z podziwem wyrażało się o ich „dużych osiągnięciach w Chinach”. Inni twierdzili, że „choć komunizm nie sprawdziłby się w Ameryce, system ten dobrze pasuje do Azji” (Segal, 1954).

Wygląda więc na to, że prawdziwym celem Chińczyków była choćby czasowa zmiana serc i umysłów pojmanych jeńców. Gdyby mierzyć ich osiągnięcia w kategoriach „porzucania swoich, zdrady, zmiany postaw i przekonań, spadku dyscypliny, morale patriotycznego i bojowego oraz natężenia wątpliwości co do odgrywanej przez Amerykę roli”, konkluduje Segal, „wysiłki Chińczyków

zostały zwieńczone dużym sukcesem".

Magiczny akt. Najlepszym świadectwem rzeczywistych uczuć czy przekonań człowieka są nie jego słowa, lecz czyny. Obserwatorzy usiłujący wywnioskować, jakie są czyjeś przekonania, bardziej się skupiają na jego działaniach, niż słowach. Chińczycy wykryli, że podobna prawidłowość obowiązuje i przy wnioskowaniu przez człowieka o jego własnych przekonaniach. Podstawowym źródłem informacji o własnych przekonaniach, postawach czy wartościach jest nasze własne zachowanie (Bem, 1972). Świetnie rozumiejąc tę regułę rządzącą spostrzeganiem samego siebie, Chińczycy aranżowali całe życie obozowe tak, by nakłonić więźniów do postępowania w pożądanym przez nich, Chińczyków, sposób. Zdawali sobie sprawę, że takie postępowanie więźniów zadecyduje o pojawieniu się odpowiednich zmian również w ich światopoglądzie i sposobie myślenia o sobie samych.

Jednym z działań, do których Chińczycy niezmiennie nakłaniali swoich więźniów, było... pisanie. Chińczykom nigdy nie wystarczało, by więzień spokojnie czegoś wysłuchiwał czy nawet przytakiwał własnymi słowami temu, co słyszał. Zawsze starali się nakłonić więźnia, by „swoją” pogląd czy zgodę wyraził także na piśmie. Schein (1956) opisuje standardową sesję indoktrynacji więźniów w następujący sposób:

Następna technika polegała na skłonieniu więźnia, by własnoręcznie napisał pytanie i [prokomunistyczną - przyp. tłum.] odpowiedź. Gdy odmawiał samodzielnego wymyślenia odpowiedzi nakłaniano go, by chociaż przepisał cudzą odpowiedź z brudnopisu, co wyglądało na całkiem już nieszkodliwe ustępstwo.

Ach, te „nieszkodliwe” ustępstwa! Widzieliśmy już, jak pozornie nieistotne akty angażowania się w jakiś kierunek działania owocują dalszym, zgodnym z nimi postępowaniem. Własnoręcznie spisana deklaracja ma wielkie zalety jako środek zapoczątkowujący zaangażowanie. Po pierwsze, stanowi ona fizyczny dowód wystąpienia początkowego aktu. Kiedy już więzień napisał to, czego domagali się odeń Chińczycy, niezwykle trudno było mu uwierzyć, że to się nie zdarzyło. Trudno było o tym zapomnieć czy temu zaprzeczyć, co zawsze możliwe jest przy deklaracjach jedynie wypowiedzianych. Deklaracja pisemna stanowiła niezbitą dowód raz dokonanego aktu, dowód nakłaniający do jakiegoś uzgadniania dalszego myślenia i postępowania z tym własnym przecież aktem początkowym.

Po drugie, pisemna deklaracja mogła być swobodnie pokazywana innym ludziom. Oczywiście także po to, aby ich nakłonić do zaakceptowania stanowiska zawartego w tej deklaracji, a także przekonać, że autor faktycznie wierzy w to, co napisał. Ludzie mają bowiem naturalną skłonność do zakładania, że ludzkie wypowiedzi zawsze wyrażają przekonania wypowiadającego się. Nawet wtedy, kiedy swoboda wypowiedzi jest wyraźnie ograniczona lub wręcz nie istnieje. Dowodzą tego na przykład badania Edwarda Jonesa i Jamesa Harrisa (1967), którzy pokazywali swoim badanym wypracowanie przychylnie się

wyrażające o Fidelu Castro, z prośbą o odgadnięcie rzeczywistych poglądów piszącego. Niektórym z tych badanych Jones i Harris powiedzieli, że autor wypracowania sam wybrał popieranie polityki Castro; innym powiedzieli natomiast, że „kierunek” wypracowania został im narzucony decyzją badacza. Co zastawiające, nawet ci drudzy, którzy wiedzieli, że prokomunistyczny kierunek wypracowania został autorowi narzucony i tak wnioskowali o jego przychylnym nastawieniu do Fidela Castro. Wygląda na to, że wyrażanie przez człowieka jakiegoś przekonania, wywołuje w obserwatorach automatyczną reakcję typu *klik, wrrr...* Dopóki nie pojawią się jakieś silne dowody, że jest inaczej, zakładają oni bezwiednie, że autor wypowiedzi wierzy w to, co mówi (pisze).

Pomyślmy o podwójnym wpływie, wywieranym na obraz własnej osoby przez pisanie jakiegoś prokomunistycznego czy antyamerykańskiego poglądu. Kartka papieru z tym własnoręcznie napisanym poglądem nie tylko była niezbitym dowodem własnego postępu; była też sugestią dla innych, że piszący wierzy w to, co napisał. Jak zobaczymy w rozdziale 4, to, o czym przekonani są inni ludzie, wywiera silny wpływ na treść naszych własnych przekonań. Na przykład, w jednym z badań stwierdzono, że ludzie, którym uprzednio powiedziano, że są hojni, dawali później znacznie większe datki na rzecz Stowarzyszenia do Walki ze Sklerozą (Kraut, 1973). Najwyraźniej świadomość, że ktoś uważał ich za hojnych, skłoniła ich do postępowania zgodnego z tym poglądem.

Kiedy już wystąpi aktywne zaangażowanie się w jakiś kierunek działania, obraz własnej osoby zostaje poddany podwójnemu naciskowi na utrzymanie konsekwencji w dalszym postępowaniu. Od wewnątrz pojawia się nacisk na wprowadzenie obrazu własnej osoby w życie, a więc na postępowanie w zgodzie z tym obrazem. Od zewnątrz pojawia się jeszcze bardziej zdradliwa presja w postaci nacisku na dostosowanie przez jednostkę własnego postępowania do tego, czego spodziewają się po niej inni. Ponieważ inni spostrzegają nas jako wierzących w to, cośmy napisali (nawet jeżeli byliśmy pozbawieni wyboru treści naszej pisaniny), raz jeszcze odczuwamy nacisk w kierunku uzgodnienia obrazu własnej osoby z treścią tego, co napisaliśmy.

Chińczycy stosowali w Korei wiele subtelnych zabiegów, nakłaniających amerykańskich jeńców do pisania pod komunistyczne dyktando, choć przy pozorach nieobecności zewnętrznej presji. Wiedzieli na przykład doskonale, że wielu jeńców bardzo chciałoby dać znać swoim rodzinom, że jeszcze żyją. Więźniowie zdawali sobie z kolei sprawę z komunistycznej cenzury swoich listów i z tego, że tylko niektóre z nich są wypuszczane poza obóz. By zapewnić przejście swoich własnych listów przez sito cenzury, niektórzy więźniowie zaczęli w nich umieszczać treści, o których słusznie sądzili, że spodobają się Chińczykom — apele o pokój, wzmianki o dobrym traktowaniu czy przychylne wobec komunizmu uwagi. Chińczycy oczywiście bardzo pozytywnie reagowali na takie listy. Po pierwsze, ich propagandowe wysiłki na całym świecie niezmiernie zyskiwały dzięki pojawieniu się prokomunistycznych wypowiedzi w ustach amerykańskich żołnierzy. Po drugie, nawet nie kiwnąwszy palcem

umiejscawiali wielu więźniów tam, gdzie ich postawić chcieli -na początku równi pochyłej coraz silniejszego popierania komunizmu.

Podobne były skutki organizowanych w obozach konkursów na najlepsze wypracowanie na tematy polityczne. Nagrody dla zwycięzców były nieodmiennie małe - kilka papierosów czy owoców - ale wystarczały do tego, by wzbudzić zainteresowanie cierpiących niedostatek więźniów. Zwykle nagradzane było wypracowanie o wyraźnie prokomunistycznym wydźwięku. Ale nie zawsze. Chińczycy byli wystarczająco mądrzy, by wiedzieć, że większość więźniów nie weźmie udziału w konkursie, w którym zwyciężałyby tylko komunistyczne traktaty. Byli też wystarczająco przebiegli, by pracownicy kultywować także pierwsze, nieśmiałe oznaki sympatii do komunizmu w nadziei na ich późniejszy rozkwit. Czasami nagradzali więc wypracowanie wyraźnie opowiadające się za Ameryką, choć wspominające tu i ówdzie o zaletach komunizmu. Rezultaty takiej strategii były dokładnie zgodne z pragnieniami Chińczyków. Widząc, że mogą wygrać nawet pisząc wypracowania pochwalające własną ojczyznę, jeńcy kontynuowali dobrowolny udział w konkursach. Jednak, po części zapewne bezwiednie, zaczęli nieco nasilać prokomunistyczny wydźwięk swoich wypracowań tak, by jednak podnieść szansę własnej wygranej. Chińczycy gotowi byli wzmacniać każde ustępstwo wobec swoich komunistycznych dogmatów, aby posłużyć się nim jako źródłem nacisku na kontynuowanie tego kierunku zmian w poglądach więźnia. W przypadku dobrowolnej, pisemnej deklaracji w wypracowaniu, dysponowali doskonałym zaangażowaniem początkowym, które potem mogli rozwinąć do rozmiarów całkowitej kolaboracji i zmiany poglądów.

Praktycy wpływu społecznego świetnie zdają sobie sprawę z doniosłości pisemnych deklaracji. Na przykład, wspomniana już, ciesząca się ogromnymi sukcesami *Amway Corporation*, nakłania swój personel do własnoręcznego zapisywania (coraz ambitniejszych) planów sprzedaży, angażując dzięki temu pracowników w wykonanie tych planów:

I na koniec jeszcze jedna wskazówka: ustal sobie cel i własnoręcznie go zapisz. Jakikolwiek by ten cel był, ważne jest, aby go ustalić i wiedzieć dokładnie, do czego się zmierza, a następnie to zapisać. Jest coś magicznego w samym akcie zapisania. Tak więc zapisz swój cel. Gdy go już osiągniesz, znajdź sobie i zapisz cel następny. W ten sposób zawsze będziesz do czegoś zmierzał.

Magiczne właściwości pisania wykryli również pracownicy innych firm. W wielu stanach wprowadzono niedawno przepisy zezwalające kupującym na wycofanie się (bez finansowych konsekwencji) z transakcji kupna w ciągu kilku dni po jej zawarciu. Ta zmiana przepisów mocno dotknęła firmy zajmujące się sprzedażą domokrażną, ich zdaniem sukcesy często zależą nie od zaspokojenia rzeczywistych pot: łeb klientów, lecz od stosowania różnych manipulacji (opisywanych często w tej książce). Gdy presja manipulacji już minie, wielu klientów rezygnuje z dokonanego zakupu. W odpowiedzi firmy te chwyciły się

pięknego w swej prostocie zabiegu, który drastycznie obniżył liczbę wycofujących się z transakcji klientów. Zabieg plegał jedynie na tym, aby umowa o kupnie-sprzedaży spisywana była nie przez sprzedawcę, lecz własnoręcznie przez klienta. Jak twierdzi jedna z czołowych firm trudniących się sprzedażą encyklopedii, ten pojedynczy akt osobistego zaangażowania okazał się „bardzo skuteczną pomocą psychologiczną, zapobiegającą wycofywaniu się klientów z zawartego już kontraktu”. Podobnie jak *Amway Corporation*, firmy te wykryły szczególnie efekt pisemnych deklaracji - ludzie bardziej starają się dotrzymać deklaracji pisemnych niż słownych.

Jeszcze inny powszechny sposób wykorzystania magicznej siły pisemnej deklaracji, to organizowanie konkursów na najzgrabniejszą relację klientów z tego, jak zakupiony produkt się sprawuje. Zawsze zastanawiało mnie, po co takim gigantom, jak *Procter & Gamble* czy *General Foods*, potrzebne są te sprawozdania „wyrażone w 25, 50, 100 lub mniej słowach”. Przecież wszystkie wyglądają dokładnie tak samo, zawsze zaczynając się od „Lubię produkt x, bo...”, zawsze kończąc się na identycznej liście zalet środka do czyszczenia sedesów, proszku do prania czy pokarmu dla kotów. A organizatorzy z powagą oceniają nadesłane relacje przyznając nagrody o często zadziwiającej wysokości. Zdumiewało mnie, co takiego firmy zyskują w zamian za nieraz ogromne koszty podobnych konkursów, skoro często udział klienta nie jest nawet obwarowany koniecznością dokonania zakupu ich produktu.

Dziś postępowanie tych firm wcale nie wydaje mi się niezrozumiałe. Rzeczywistym ich celem jest nakłonienie możliwie wielu osób do zachwalania produktu. Podobnie jak rzeczywistym celem chińskich komunistów przy organizowaniu konkursów na polityczne wypracowanie było nakłonienie możliwie wielu jeńców do zachwalania komunizmu. Pomimo różnicy celów, w obu przypadkach działa dokładnie ten sam proces. Uczestnicy konkursu dobrowolnie startują w konkursie, w którym szansa wygranej jest bardzo niewielka. Wiedzą jednak, że wygranej nie będzie w ogóle, jeśli w swoim wypracowaniu nie zamieszczą stosownych pochwał. Samodzielnie więc ich poszukują i umieszczają w swoich wypracowaniach. W rezultacie, setki jeńców wojennych w Korei doświadczyły, a setki tysięcy konsumentów we współczesnej Ameryce doświadczały magicznego nacisku na uwierzenie w treść tego, co sami napisali.

Oko publiczności. Jednym z powodów, dla których pisemne oświadczenia skutecznie prowadzą do zmian poglądów jest łatwość, z jaką mogą one zostać upublicznione. Doświadczenia jeńców z Korei wskazują, że Chińczycy świetnie zdawali sobie sprawę z ważnej prawidłowości psychologicznej, że zaangażowanie publiczne jest z reguły trwalsze od prywatnego. Stąd też stale doprowadzali do upubliczniania prokomunistycznych stwierdzeń więźniów przed ich towarzyszami niewoli. Wywieszali je w charakterze plakatów, nakłaniali autora do odczytywania ich na głos podczas spotkań dyskusyjnych, a nawet odczytywali je przez radio obozowe. Im bardziej stawały się one publiczne, tym lepiej dla Chińczyków. Dlaczego tak się dzieje?

Kiedykolwiek jednostka zajmie jakieś stanowisko w sposób publiczny, a więc dostępny świadomości innych, pojawia się w niej skłonność do dalszego podtrzymywania tego stanowiska, aby wyglądać w oczach innych na osobę konsekwentną (Tedeschi, Schlenker i Bonoma, 1971). Przypomnijmy poprzednie rozważania o tym, jak pozytywną cechą jest konsekwencja, jak bardzo ta cecha wiąże się z racjonalnością, rzetelnością i solidnością, a jak bardzo osoba niekonsekwentna jest odrzucana jako ktoś niestały, niepewny i pozbawiony kręgosłupa. Nic więc dziwnego, że ludzie starają się unikać wrażenia, że brak im konsekwencji. Dla zachowania choćby jej pozorów, im bardziej upublicznione jest jakieś ich stanowisko, tym bardziej są skłonni się go trzymać.

Sposób, w jaki publiczne zaangażowanie nasila zgodne z nim postępowania, ilustruje znany eksperyment Mortona Deutscha i Harolda Gerarda (1955). Proszono w nim studentów o ocenę długości pokazywanych im linii. Jednych proszono, aby zapisali swoje oszacowania długości, podpisali się pod tym własnym imieniem i nazwiskiem oraz wręczyli kartkę badaczowi. Druga grupa również „angażowała się” w swoje początkowe stanowisko, ale w sposób prywatny - zapisywali swoje sądy na „znikopisie” (gdzie zapis można wymazać jednym ruchem plastikowego paska), którego nikt - jak sądzili - nie będzie oglądał. W grupie trzeciej studenci w ogóle „nie angażowali się” w swoje początkowe oceny - nie zapisywali ich w żaden sposób, a jedynie mieli je zapamiętać. Oczywiście Deutschowi i Gerardowi szło o sprawdzenie, jak dalece te różne rodzaje zaangażowania (publiczne, prywatne, brak) nakłonią studentów do podtrzymywania pierwotnego stanowiska w obliczu podanej im potem informacji, że oceny ich są błędne.

Wyniki okazały się zupełnie jednoznaczne. Najslabiej trzymali się swoich pierwotnych ocen ci studenci, którzy w ogóle ich nie zapisywali. W obliczu uzyskanych od badaczy danych informujących, że dokonane przez nich oceny są błędne, studenci ci po prostu je zmieniali (poprawiali). Wyraźnie mniej skłonni byli zmieniać swoje oceny studenci, którzy zapisali swe oceny na znikopisie. Choć ich zaangażowanie miało charakter jedynie prywatny (tylko oni znali zapis swoich ocen), to jednak sam fakt, że swe oceny zapisali, już w pewnym stopniu nakłaniał do ich podtrzymywania. Wreszcie najbardziej konsekwentni byli studenci, których oceny początkowe miały charakter publiczny. Po prostu odmówili oni ich zmiany, nawet w obliczu danych sugerujących ich błędność. Tego rodzaju uparte trzymanie się początkowych sądów występuje także w sytuacjach, w których trafność sądów powinna być ważniejsza od konsekwencji. Np. członkowie ławy przysięgłych bardziej skłonni są zmienić - pod wpływem nowych dowodów - swój werdykt, kiedy drugie głosowanie ma charakter tajny, a nie publiczny (Kerr i MacCoun, 1985).

Wykazana przez Deutscha i Gerarda prawidłowość, że bardziej się trzymamy własnych decyzji, kiedy mają one publiczny charakter, może oczywiście zostać spożytkowana dla szlachetnych celów. Rozważmy na przykład instytucje trudniące się zwalczaniem szkodliwych nawyków. Wiele ośrodków zwalczających nadwagę zdaje sobie sprawę z tego, że jedynie prywatne

zaangażowanie ich klientów w zrzućenie zbędnych kilogramów może jeszcze nie wystarczyć do oparcia się urokowi wystaw cukierni, zapachowi kielbasek z różną czy kuszącym reklamom telewizyjnym. Zobowiązują więc swoich klientów, aby własnoręcznie spisali liczbę kilogramów do zrzućenia w określonym czasie i pokazali ten program działań tak wielu znajomym i przyjaciółom, jak to tylko możliwe. Jak twierdzą osoby prowadzące kursy, takie odwołanie się do publicznego zaangażowania często okazuje się skuteczne tam, gdzie zawiodły wszelkie inne środki.

Oczywiście, nie trzeba od razu płacić za kurs odchudzania, aby spożytkować siłę publicznego zaangażowania. Pewna mieszkanka San Diego opisuje, jak wykorzystwała publiczne zaangażowanie, by rzucić palenie:

Pamiętam, że zdarzyło się to po przeczytaniu jeszcze jednego badania naukowego wykazującego, że palenie wywołuje raka. Za każdym razem, gdy coś takiego napotykałam, myślałam o rzuceniu palenia, ale nigdy nie udało mi się tego dokonać. Tym razem zdecydowałam jednak, że coś muszę z tym zrobić. Jestem dumna. Zależy mi na tym, aby ludzie nie widzieli mnie w złym świetle. Pomyślałam więc sobie: „Może potrafię posłużyć się moją dumą dla pozbycia się tego przekłętego nawyku”. Sporządziłam więc listę osób, na których szacunku naprawdę mi zależało. Poszłam do miasta, kupiłam kartki pocztowe i na każdej z nich napisałam: „Obiecuję Ci, że już nigdy nie zapalę ani jednego papierosa”. W tydzień rozesłałam lub rozdałam kartki wszystkim osobom z mojej listy - tacie, bratu, mojemu szefowi, najlepszej przyjaciółce, byłemu mężowi. Wszystkim z wyjątkiem faceta, z którym wtedy chodziłam. Miałam wtedy kompletnego bzika na jego punkcie i wierzcie mi - strasznie mi zależało na tym, co on sobie o mnie pomyśli. Długo zastanawiałam się, czy jemu też dać kartkę, bo byłam pewna, że jak się zbłążnię w jego oczach, to umrę ze wstydu. W końcu jednak przełamalam się i poszłam do jego biura (pracował w tym samym budynku) wręczając mu bez słowa moją kartkę.

Rzucanie palenia okazało się moim najcięższym przejściem w życiu. Tysiące razy byłam pewna, że muszę zapalić choćby jednego. Jednak za każdym razem przypominałam sobie wszystkich ludzi z listy i to, że każdy z nich pomyśli o mnie trochę gorzej, kiedy się dowie, że nie potrafię trzymać się swego, i to działało. Nigdy w życiu już nie zapaliłam papierosa.*

Dodatkowy wysiłek. Istnieje wiele dowodów na to, że im więcej wysiłku dana osoba wkłada w swoje zaangażowanie w jakąś sprawę, tym bardziej pozytywny staje się jej stosunek do tej sprawy. Dowody te możemy znaleźć zarówno tuż za progiem własnego domu, jak i w odległych nam, „prymitywnych” kulturach. Na przykład plemię Tonga, zamieszkujące południową Afrykę, wymaga od dorastających chłopców przejścia skomplikowanego rytuału inicjacji, który uczyni z nich dorosłych mężczyzn. Podobnie jak to jest w przypadku wielu innych plemion, chłopcy Tonga przejść

muszą wiele bolesnych i żmudnych zabiegów, zanim staną się pełnoprawnymi członkami społeczności dorosłych. Antropologowie Whiting, Kluckhohn i Anthony (1958) podają taki oto żywy opis rytuału inicjacji:

* Ta strategia publicznego zaangażowania jest zapewne szczególnie skuteczna w przypadku osób, którym mocno zależy na tym, co inni o nich myślą, lub które cechują się wysokim poziomem tzw. samoświadomości publicznej (Fenigstein, Scheier i Buss, 1975). Doskonale na przykład działała na generała DeGaulle'a, o którym mówiono, że wielkość jego zasług dla Francji dorównuje tylko wielkości jego własnego „ego”. Zapytany, dlaczego ogłaszanie zamiaru rzucenia palenia wszystkim naokoło istotnie miałooby go nakłonić do rzucenia tego nałogu, generał miał powiedzieć: „DeGaulle nie może cofnąć raz danego słowa” (cytuję za D. Cookiem, 1984).

Między 10 a 16 rokiem życia każdy chłopiec posyłany jest przez rodziców do „szkoły obrzezania”, działającej co cztery czy pięć lat. Tutaj poddany zostaje -wraz z rówieśnikami - różnym ciężkim próbom przygotowanym im przez dorosłych mężczyzn społeczności. Obrzędy rozpoczynają się od przejścia przez szpaler dorosłych mężczyzn bezlitośnie chłoszczących chłopców kijami. Potem każdy chłopiec zostaje rozebrany do naga, ogolony i posadzony na kamieniu przed człowiekiem przebranym w skórę lwa. Zostaje niespodziewanie uderzony z tyłu kijem, a gdy się odwraca, człowiek-lew obcina mu napletek. Następuje potem okres trzymiesięcznego odosobnienia w „ogrodzie tajemnic”, kiedy wolno mu widywać jedynie mężczyzn, którzy sami przeszli inicjację. W tym czasie poddany zostaje sześciu głównym próbom: próbie bicia, zimna, pragnienia, jedzenia wstrętnej żywności, ciężkiej kary oraz próbie zagrożenia śmiercią. Pod najmniejszym pretekstem może być bity przez młodego mężczyznę (który sam niedawno przeszedł inicjację), wyznaczonego do tego zadania przez starszyznę plemienia. Sypia bez żadnego przykrycia cierpiąc dotkliwie podczas zimy. Nie wolno mu wypić ani kropli wody przez całe trzy miesiące. Wiele posiłków wywołuje mdłości, gdyż polewane są na wpół przetrawioną zawartością żołądka antylopy. W przypadku złamania któregoś z ważnych zakazów okresu próby zostaje dotkliwie ukarany. Jedną z kar polega na przykład na umieszczeniu patyków między palcami dłoni i ściśnięciu jej przez silnego mężczyznę, co może prowadzić do połamania palców. Dorośli straszą też, że chłopcy, którzy w przeszłości dopuścili się ucieczki lub zdrady sekretów inicjacji kobietom lub tym, którzy sami jej nie przeszli, zostali powieszani, a ich ciała spalane na popiół.

Na pierwszy rzut oka rytuały te wydają się dziwaczne i niespotykane. A jednak są one bardzo podobne do tego, co podczas „otrząsin” muszą przejść amerykańscy studenci czy uczniowie college'u, jeżeli chcą zostać przyjęci przez swoich starszych kolegów do któregoś z mniej lub bardziej elitarnych bractw studenckich. Starsi koledzy przygotowują szereg najdziwniejszych prób, wymagających odporności na ból i wysiłek fizyczny, na napięcie psychiczne i na wstyd. Dopiero po tygodniu takich zabiegów kandydaci, którzy je z powodzeniem przeszli, stają się członkami danego bractwa. Zwykle kończy się

na zmęczeniu i skołowaniu nieszczęsnych aplikantów, ale czasami konsekwencje bywają i poważniejsze.

Co ciekawe, próby przechodzone przez studentów pierwszego roku są zdumiewająco podobne do przeżyć dorastających chłopców Tonga w „ogrodzie tajemnic”. Bez trudu odnajdziemy te podobieństwa w opisach zaczerpniętych z amerykańskiej prasy:

- **Bicie.** Czternastoletni Michael Kalorgis spędził trzy tygodnie w szpitalu na Long Island, lecząc rozległe obrażenia wewnętrzne, jakich doznał podczas otrzęsin i inicjacji do bractwa *Omega Gamma Delta*. Jego przyszli bracia zaaplikowali mu „bombę atomową” polegającą na tym, że nieszczęśnik musiał założyć ręce na karku, podczas gdy wszyscy bracia okładali go pięściami z przodu i z tyłu.

- **Zimno.** Frederick Bronner, student jednego z college'ów kalifornijskich, /ostał wyprowadzony nocą na odległe o 10 mil od miasta i wysokie na tysiąc metrów wzgórze parku narodowego. Jego przyszli bracia (członkowie bractwa) zostawili go tam w samym podkoszulku i spodniach, aby odnalazł drogę do domu. „Gruby Freddy”, jak go nazywano, do miasta jednak nie dotarł. W ciemnościach spadł ze stromego żlebu, łamiąc kości i kalecząc sobie głowę. Nie mogąc iść dalej z powodu odniesionych ran, zamarzył na śmierć.

- **Pragnienie.** Dwaj nowo przyjęci studenci Uniwersytetu Stanowego w Ohio zostali uwięzieni w „lochach” jednego z bractw studenckich za to, że złamali regułę nakazującą nowicjuszom wczółgiwanie się do jadalni na posiłki podczas Piekielnego Tygodnia [tj. tygodnia, podczas którego na amerykańskich uczelniach trwają otrzęsiny - przyp. tłum]. Zamknięci przez dwa dni w pustej spiżarni, dostawali jedynie słoną żywność i nic do picia —jedynie plastikowe kubki, do których mogli zbierać swój własny moc.

- **Obrzydliwa żywność.** W domu bractwa *Kappa Sigma* na Uniwersytecie Południowej Kalifornii, starającym się o przyjęcie do bractwa nowicjuszom oczy wyszły niemalże z orbit, kiedy zobaczyli czekające ich zadanie. Przed każdym z nich położono podłużny kawał surowej wątroby polanej olejem — do połknięcia w całości. Krztusząc się i dusząc, jeden z nowicjuszy, Richard Swanson, trzykrotnie próbował bezskutecznie połknąć wątrobę. Czwarta próba zakończyła się tragicznie - chłopiec zadusił się, pomimo spóźnionych prób wyciągnięcia wątroby z jego gardła.

- **Kary.** W Wisconsin ukarano jednego z nowicjuszy za to, że zapomniał jednej zwrotki z „inicjacyjnej pieśni”. Zmuszono go do trzymania nóg pod biegunami bujanego fotela, na którym najcięższy z członków bractwa usiadł na czas wypicia jednego piwa. Choć nowicjusz nie krzyczał, okazało się, że kości obu jego stóp zostały połamane podczas tej próby.

- **Grożenie śmiercią.** Nowicjusz ubiegający się o przyjęcie do bractwa *Zeta Beta Tau* został wyprowadzony na plażę w New Jersey, by „wykopał swój własny grób”. Gdy podporządkował się nakazowi braci i położył się na dnie grobu, ściany w kilka sekund osypały się i piasek zadusił nieszczęsnego

nowicjusza, zanim jego „bracia” zdążyli go odkopać.

Pomiędzy rytuałami inicjacyjnymi „prymitywnych” plemion i bractw studenckich jest jeszcze jedno podobieństwo - nie sposób doprowadzić do ich zaniku, pomimo wszelkich podejmowanych w tym kierunku prób. Niegdysiejsze władze kolonii czy obecne władze uniwersyteckie próbowały próśb i grózb, zakazów i nakazów, obietnic i łapówek, byle tylko zlikwidować barbarzyńskie obyczaje inicjacyjne. Bez większych skutków. W obliczu represji zwyczaje te mogą zaniknąć, jednak z tym większą siłą odradzają się w ukryciu, bądź też po osłabieniu czujności tych, którzy zakazy stawiają.

Na niektórych uczelniach władze usiłowały zastąpić Piekielny Tydzień Tygodniem Pomocy, bądź też przejąć bezpośrednią kontrolę nad przebiegiem inicjacyjnych rytuałów. Jednak tego rodzaju zmiany regulaminowe są przez studentów obchodzone, a nawet spotykają się z jawnym oporem. Na przykład, po śmierci Richarda Swansona na Uniwersytecie Południowej Kalifornii rektor zarządził, by wszystkie ceremonie inicjacyjne odbywały się dopiero po ich zatwierdzeniu przez specjalną komisję i w obecności jej (dorosłych) członków. Jak donosiła prasa, „...nowy regulamin spowodował tak poważne zamieszki w miasteczku uniwersyteckim, że policja miejska i straż pożarna obawiały się wkroczyć na jego teren”. Wobec takiej niemożności, władze innych uczelni porzuciły próby likwidacji ekscesów towarzyszących Piekielnemu Tygodniowi.

Skoro, jak wszystko na to wskazuje, dręczenie nowicjuszy towarzyszy rytuałom inicjacji we wszystkich ludzkich kulturach, to nie należy się spodziewać, aby można je było zlikwidować za pomocą zakazów. Zakazy spowodują jedynie ich przejście do podziemia. Podobnie jak nie można skutecznie zakazać seksu czy alkoholu, tak i nie można zakazać dręczenia nowicjuszy (Gordon i Gordon, 1963).



Otrzęsiny

Rysunek 3.4. Coraz bardziej otwarcie mówi się o tym, w jaki sposób starsze roczniki traktują młodsze, tak zwanych „kotów”.

Przyjęcie w poczet żeglarzy, harcerzy czy studentów nie ma zwykle tak drastycznego charakteru, wymaga jednak okazania siły fizycznej, odwagi lub wytrzymałości.



Dlaczego tego rodzaju praktyki są najwyraźniej cenne dla różnych społeczności? Do tego stopnia, że obchodzą one zakazy i nakazy, walcząc z uporem godnym lepszej sprawy o ten cokolwiek dziwny przywilej dręczenia nowicjuszy? Sugeruje się niekiedy, że wynika to z niezdrowych, sadystycznych skłonności drzemiących w członkach tych grup. Istniejące dowody nie potwierdzają jednak takiego poglądu. Członkowie bractw studenckich nie różnią się swoimi cechami osobowości od nieczłonków, a jeżeli już - to raczej ci pierwsi są psychicznie zdrowsi (por. C. S. Johnson, 1972). Bractwa znane są również ze swych skłonności do angażowania się w różne działania na rzecz dobra publicznego. Jedyne, na co nie chcą się zgodzić, to zastąpienie tymi rozsądnymi przedsięwzięciami pozornie bezsensownych ceremonii inicjacyjnych. Ankieta przeprowadzona na Uniwersytecie w Waszyngtonie wykazała na przykład, że większość tamtejszych „oddziałów” bractw ma własne ceremonie inicjacyjne, jednak, z wyjątkiem jednego tylko przypadku, żadne z nich nie pokrywają się z tradycyjnie wykonywanymi pracami społecznymi (Walker, 1967).

Sprawcy dręczenia nowicjuszy jawią się więc jako ludzie normalni, psychicznie zdrowsi i zaangażowani społecznie, którzy w jednym tylko momencie zdradzają „sadystyczne objawy” - w momencie przyjmowania nowych członków do własnej grupy. Winowajcą zdają się więc być raczej sama ceremonia, niż biorący w niej udział ludzie. Wygląda na to, że w ceremoniach takich jest coś cennego dla podtrzymujących je grup, coś, co każe im dopuszczać się tak zwalczanej przez resztę społeczeństwa surowości wobec nowo przyjmowanych członków. Co grupy zyskują dzięki takim zabiegom?

Moim zdaniem, odpowiedzi dostarczają wyniki pewnego interesującego

badania, mało znanego poza kręgami psychologów społecznych. Dwaj młodzi badacze, Elliot Aronson i Judson Mills (1959), postanowili sprawdzić, czy to prawda, że Judzie bardziej cenią sobie coś, co uzyskali dzięki własnym, intensywnym wysiłkom niż to, co przyszło im bez wysiłku". Tak się szczęśliwie złożyło, że do sprawdzenia tej hipotezy wybrali właśnie wymagającą wysiłku - bądź nie - inicjację do grupy. Aronson i Mills stwierdzili, że młode kobiety, które musiały przejść przez mocno amabrasującą i kłopotliwą „ceremonię”, aby wejść do grupy dyskutującej na temat życia seksualnego, przekonały same siebie, że grupa ta jest interesująca, a uczestnictwo w niej - wartościowe. Mimo, że autorzy przetrenowali pozostałych uczestników dyskusji, aby byli tak „nudni i bezsensowni, jak to tylko możliwe”. Studentki, które musiały przejść jedynie łatwą inicjację lub nie zostały w ogóle poddane zabiegom inicjacyjnym, były w swoich sądach na temat grupy realistyczne i -zgodnie z prawdą — uważały ją za zbiorowisko nudziarzy. Identyczne wyniki uzyskano w innych badaniach, gdzie trudna inicjacja oznaczała znoszenie bólu (Gerard i Mathewson, 1966). Im więcej wstrząsów elektrycznych dziewczęta musiały wytrzymać, aby dostać się do grupy, tym bardziej oceniały jej działania jako interesujące, inteligentne i godne pochwały.

Wszystkie te sposoby dręczenia przyjmowanych do grupy nowicjuszy nabierają teraz sensu. Ani mężczyzna z plemienia Tonga ze łzami w oczach przyglądający się swojemu 10-letniemu synowi cierpiącemu chłód w „ogrodzie tajemnic”, ani członkowie studenckiego bractwa, bijący wśród wybuchów nerwowego śmiechu swoich przyszłych „braci” nie są sadystami. Ich działania służą jedynie przetrwaniu grupy. Dzięki nim nowo przyjęci będą bowiem cenić sobie swoją przynależność do grupy, chętnie i lojalnie działać na jej rzecz, poświęcać się dla jej dobra. Słowem, zapewniać będą grupie spójność i trwanie. Badania nad 54 różnymi kulturami wykazały, że te społeczności, w których obowiązują najcięższe rytuały inicjacji, cechują się także największą solidarnością wewnątrzgrupową (Young, 1965). Zważywszy stwierdzony przez Aronsona i Millsa wzrost zaangażowania w wyniku trudnej inicjacji, trudno się dziwić różnym grupom, że stanowczo opierają się wszelkim próbom wyeliminowania tego źródła ich spójności, jakim są ceremonie inicjacyjne.

Ceremonie takie nagminnie spotyka się też w wojsku - chyba każda armia zna zjawisko mniej lub bardziej nasilonego znęcania się żołnierzy starszych roczników nad „kotami” [jak we współczesnej polskiej armii nazywa się świeżych rekrutów - przyp tłum.]. Pisarz William Styron, służący niegdyś w amerykańskich *marines*, wylicza swoje przejścia, jakże podobne do tego, co przechodzą chłopcy z plemienia Tonga czy niektórzy amerykańscy studenci podczas otrzęsin:

(...) bezlitosna musztra trwająca godzinami w pełnym słońcu, cierpienia fizyczne i psychiczne, poniżenia, często sadyzm prowadzących musztrę sierżantów, wszystkie te klaustrofobiczne i przerażające zniewagi dla ducha, które z obozów szkoleniowych Quantico czy Parris Island czyniły miejsca najbardziej w całym

wolnym świecie zbliżone do obozów koncentracyjnych.

Jednak w swoim komentarzu Styron wychodzi poza samo wyliczanie wszystkich doznanych niedoli - rozpoznaje też ich zamierzony skutek:

Nie znam ani jednego byłego *marine*, niezależnie od kierunku, w jakim się duchowo czy politycznie obrócił po wszystkich tych przejściach, który nie uważałby przebytego szkolenia za tygiel, z którego on sam wyłonił się jako ktoś w jakiś sposób wytrwalszy, po prostu odważniejszy i bardziej nadający się do życia (Styron, 1977).

Dlaczego jednak mielibyśmy w takich sprawach wierzyć pisarzowi? W końcu granica oddzielająca prawdę od fikcji jest u zawodowych pisarzy cokolwiek zamazana. Dlaczego mielibyśmy uwierzyć, że „piekielne” szkolenie, jakie przeszedł, było nie tylko skuteczne, ale i celowo wprowadzane tak, aby wzbudzić wśród tych, którzy je wytrzymali, odpowiedni poziom uczucia dumy i braterstwa z innymi, sobie podobnymi? Pewnego argumentu dostarcza tu nie fikcyjny, lecz jak najbardziej rzeczywisty przypadek Johna Edwardsa, kadeta z Akademii Wojskowej w West Point*. Choć był jednym z najlepszych studentów swojego liczącego 1100 kadetów rocznika, Edwards został usunięty z Akademii za swoją rolę w zwyczajowym gnębieniu najmłodszego rocznika przez starszych kadetów. Wykroczenie Edwardsa, podówczas starszego kadeta, wcale jednak nie polegało na jakimś szczególnym okrucieństwie. Wręcz przeciwnie - jego wina polegała na odmowie udziału w tym, co uważał za „absurdalne i dehumanizujące” ich traktowanie. Na tym przykładzie raz jeszcze widać, że grupy zainteresowane wytworzeniem trwałego poczucia solidarności i wyjątkowości, zainteresowane są też utrzymaniem rytuałów inicjacyjnych. Uczestnictwo w tych rytuałach obowiązuje nie tylko nowo przyjmowanych, ale i „starych” uczestników grupy.

Własny wybór

Prześledzenie tak zróżnicowanych działań, jak indoktrynacyjne praktyki chińskich komunistów i inicjacyjne rytuały amerykańskich studentów pozwala uzyskać wartościowe informacje na temat zaangażowania. Okazuje się, że najskuteczniej zmieniają obraz własnej osoby i przyszłe postępowania takie rodzaje zaangażowania, które mają charakter aktywny, publiczny i wymagają dużego wysiłku. Istnieje jednak jeszcze jedna właściwość zaangażowania, ważniejsza od tych wszystkich trzech razem wziętych. By ją zrozumieć, przyjrzyjmy się pewnym zagadkowym elementom postępowania zarówno komunistycznych manipulatorów, jak i członków studenckich bractw.

* Najbardziej elitarnej uczelni wojskowej w Stanach Zjednoczonych (*przyp. tłum.*)

Pierwsza zagadka dotyczy odmowy bractw studenckich, aby działalność

społeczną uczynić elementem obrzędów inicjacyjnych. Przypomnijmy, że zgodnie z cytowaną ankietą Walkera (1967), większość bractw trudni się ochotniczo taką działalnością, jednak prawie nigdy nie staje się to częścią inicjacyjnych rytuałów. Dlaczego? Obie te sprawy można by doskonale połączyć, jako że takie przedsięwzięcia, jak pomaganie starszym, bezradnym osobom w remoncie domu, praca w ośrodku zdrowia psychicznego czy nawet proste wynoszenie nocników w szpitalu, mogą być zarówno nieprzyjemne, jak i wymagać poważnego wysiłku. Połączenie takie pozwoliłoby też przeciwdziałać powszechnemu oburzeniu na ekscesy towarzyszące Piekielnemu Tygodniowi (na każde pięć artykułów prasowych potępiających ten obyczaj przypada tylko jeden pochlebny dlań artykuł — Phalen, 1951). Już choćby z tego powodu bractwa powinny chcieć włączyć działalność społeczną do swych inicjacyjnych rytuałów. Ale nie chcą.

Zagadka druga wiąże się z konkursami na wypracowania polityczne organizowanymi przez Chińczyków dla amerykańskich jeńców wojennych w Korei. Skoro Chińczykom szło o zachęcenie jak największej liczby jeńców do wypisywania pozytywnych rzeczy na temat komunizmu, to dlaczego nagrody w tych konkursach były tak niewielkie? Często zwycięzca konkursu mógł się spodziewać co najwyżej kilku papierosów. Co prawda, w warunkach obozu, nawet te nagrody byty nie pozbawione wartości, jednak bez trudu można sobie wyobrazić nagrody znacznie poważniejsze (ciepła odzież, większa swoboda wysyłania listów czy poruszania się na obozowym terenie), którymi Chińczycy mogliby skusić większą liczbę więźniów do udziału w konkursach. A jednak rozmyślnie wybierali nagrody o niewielkiej wartości.

Pomimo wszystkich różnic między tymi dwiema sytuacjami, bractwa studenckie odmawiają włączenia pożytecznej działalności społecznej do swoich inicjacyjnych rytuałów z tych samych powodów, dla których Chińczycy poprzestawali na oferowaniu w konkursach jedynie małych nagród. Jednym i drugim idzie o to samo: aby uczestnicy czuli się **sprawcami** własnych działań i wyborów. Aby nie mogli znaleźć dla nich żadnego pretekstu czy wymówki. Przechodzący katusze nowicjusz nie może wierzyć w to, że czyni to w imię dobra społecznego. Amerykański jeńiec okraszający swoje wypracowanie antyamerykańskimi uwagami nie może wierzyć, że czyni to dla uzyskania jakiejś poważnej i uzasadniającej to postępowanie nagrody. Obaj mają wierzyć, że to oni sami wybrali swój sposób postępowania i mają czuć się za postępowanie to osobiście odpowiedzialni.

Po masakrze na Placu Niebiańskiego Spokoju w 1989 roku, kiedy to rządowe wojska wymordowały wiele osób demonstrujących na rzecz demokracji, w samym tylko Pekinie aż dziewięć rządowych gazet i stacji telewizyjnych ogłosiło konkursy na najlepszy list pochwalający „skruszenie kontrrewolucyjnej rebelii”. Pomimo ogromnych środków finansowych pozostających w dyspozycji chińskiego rządu, ewentualne nagrody dla zwycięzców konkursów były wzmiankowane jedynie marginesowo - zgodnie z długotrwałą w kręgach chińskich propagandystów i nie pozbawioną racji intuicją, aby pomniejszać rolę

nagród za publicznie podejmowane zaangażowanie.

Przedstawiciele nauk społecznych przekonywająco wykazali, że **ludzie biorą osobistą odpowiedzialność za własne postępowanie jeżeli myślą, że sami je wybrali pod nieobecność jakichś silnych nacisków zewnętrznych**. Nagrody o dużej wartości stanowią jeden z rodzajów takiego nacisku - mogą nas nakłonić do pewnych działań, ale nie nakłonią nas do wzięcia za nie osobistej odpowiedzialności. W konsekwencji, nie będziemy się czuli w działania te zaangażowani. To samo dotyczy też poważnych gróźb - mogą nas nakłonić do jakiegoś postępowania, ale niewielka jest szansa, że spowodują nasze trwałe weń zaangażowanie.

Wszystko to ma poważne konsekwencje na przykład dla procesu wychowywania dzieci. Kiedy chcemy nakłonić dzieci, aby w coś naprawdę uwierzyły, nie powinniśmy stosować ani dużych gróźb, ani bardzo silnych „marchewek”. Wymuszają one tymczasową uległość dziecka, ale nie nakłonią go do wewnętrznego przekonania, że to, co robi, jest dobre i pożądane. Jeżeli pragniemy, aby dziecko w to uwierzyło - co jest oczywiście konieczne, by postępowało ono tak nawet wtedy, gdy go nie widzimy i nie możemy go nagrodzić lub ukarać - musimy jakoś doprowadzić do tego, by wzięło ono osobistą odpowiedzialność za to, co robi. Pewnych wskazówek, co czynić, a czego unikać, by to osiągnąć, dostarcza eksperyment Jonathana Freedmana (1965).

Freedman chciał sprawdzić, czy uda mu się powstrzymać drugo- i czwartoklasistów od bawienia się fascynującą zabawką tylko dlatego, że sześć tygodni wcześniej im tego zabroniono. Każdy, kto miał do czynienia z siedmio- i dziewięcioletnimi chłopcami, bez trudu uświadomi sobie ogrom zadania postawionego sobie przez Freedmana. Miał on jednak pewien pomysł, jak tego dokonać. Założył, że jeżeli doprowadzi chłopców do przekonania, że zabawką tą bawić się nie należy, to przekonanie to powstrzyma ich potem przed zakazaną zabawą. Trudność polegała natomiast na przekonaniu chłopców, że złą jest *rzeczą* bawienie się napędzanym elektrycznie i niesłychanie drogim robotem.

Freedman zdawał sobie sprawę, że dosyć łatwo można na chłopcach wymusić tymczasową uległość wobec zakazu - wystarczy *zagrozić* surowymi konsekwencjami w przypadku złapania na zakazanej zabawie. I rzeczywiście, okazało się, że dopóki Freedman był w pobliżu wraz ze swoją groźbą surowej kary, niewielu chłopców zaryzykowało bawienie się robotem. Kiedy powiedział: „To nieładnie bawić się tym robotem. Jeżeli cię na tym złapię, bardzo się pogniewamy i coś z tym będę musiał zrobić. A więc uważaj” i wychodził na kilka minut z pokoju, tylko 1 chłopiec na 22 badanych mimo wszystko bawił się robotem (co Freedman podejrzwał przez lustro jednostronne). Nie było to oczywiście żadnym zaskoczeniem. Tym, co Freedmana naprawdę interesowało, była jednak skuteczność zakazu w późniejszym okresie, kiedy autor zakazu był już nieobecny. Aby to sprawdzić, Freedman w sześć tygodni później wysłał do tych samych chłopców młodą kobietę, mającą z nimi przeprowadzić pewien eksperyment (rzekomo nie związany wcale z osobą Freedmana). Eskortowała

ona każdego z chłopców oddzielnie do pokoju, w którym znajdowało się pięć zabawek (a wśród nich - robot) i zadawała im pewne zadanie rysunkowe. Kiedy później opracowywała rysunek chłopca, mówiła mu, że może się pobawić, czym chce. Trzy czwarte chłopców wybrało zabawę uprzednio zakazanym robotem. Surowy zakaz, tak skuteczny sześć tygodni wcześniej, okazał się niemal całkowicie nieskuteczny, kiedy jego autor był już nieobecny.

W rzeczywistości duże nagrody są nawet w stanie pomniejszyć czy też „podkopać” nasze osobiste poczucie odpowiedzialności za działania, którym towarzyszą, prowadząc do spadku chęci wykonywania tych działań po wycofaniu nagród (Dęci, 1975; Lepper i Greene, 1978).

Jednak na tym nie koniec - w innej grupie chłopców Freedman nieznacznie zmienił sposób postępowania i to w jednym tylko momencie. Zamiast grozić surową karą, jedynie zabronił im tego samego, co poprzednio, mówiąc: „To nieładnie bawić się tym robotem”. I wyszedł z pokoju, raz jeszcze obserwując poczynania chłopców przez lustro jednostronne. Podobnie jak poprzednio, na 22 badanych chłopców tylko 1 odważył się dotknąć robota.

Różnica między dwoma grupami chłopców ujawniła się dopiero w sześć tygodni później, kiedy mieli możliwość bawienia się robotem pod nieobecność Freedmana. Zdumiewająca rzecz wydarzyła się w drugiej grupie, której wcale nie grożono za złamanie zakazu. Choć robot był najatrakcyjniejszą zabawką ze wszystkich pięciu im dostępnych, większość go unikała, a bawił się nim tylko co trzeci chłopiec.

W obu grupach wydarzyło się zatem coś dramatycznego. W grupie pierwszej była to poważna groźba, jaka towarzyszyła wypowiedzanemu przez Freedmana zakazowi. Groźba ta była skuteczna, choć tylko tak długo, jak długo Freedman był w stanie złapać chłopca na zakazanej zabawie i groźbę spełnić. Jednak nie później, gdy Freedman był już nieobecny. Wygląda więc na to, że silna groźba kary nie nauczyła chłopców, że w bawieniu się robotem jest coś złego. Nauczyła ich jedynie, że niemądrze byłoby się nim bawić, dopóki istnieje zagrożenie karą.

W grupie drugiej dramatyczne zjawisko pojawiło się nie na zewnątrz, lecz wewnątrz samych chłopców. Freedman również im powiedział, że to źle bawić się robotem, choć nie zagroził żadną karą za złamanie zakazu. Doprowadziło to do dwóch ważnych skutków. Po pierwsze, przekazana przez Freedmana wiadomość okazała się wystarczająca do powstrzymania chłopców przed zabawą robotem w krótkim okresie pokusy, kiedy Freedmana nie było w pokoju. Po drugie, chłopcy wzięli na siebie osobistą odpowiedzialność za wybrane zachowanie — trzymanie się z daleka od robota. Zdecydowali, że nie bawią się nim dlatego, że to oni sami tego nie chcą. Tylko w ten sposób mogli sobie bowiem wytłumaczyć własne postępowanie, skoro nie służyło ono unikaniu żadnej kary. Kiedy więc w sześć tygodni później znów napotkali tę zabawkę, większość nadal się nią nie bawiła, mimo że Freedmana nie było nigdzie w pobliżu.

Dorośli, stojący przed zadaniem wychowania dzieci mogą z tego badania

wyciągnąć ważną naukę. Wyobraźmy sobie, że jacyś rodzice chcą nauczyć małą dziewczynkę, iż kłamstwo jest niewłaściwym zachowaniem. Silna, jednoznaczna kara („To bardzo brzydko kłamać. Jak cię na tym przyłapię, to ci utnę język”) jest skuteczna tylko dopóty, dopóki rodzice są obecni i dziewczynka wie, że mogą ją przyłapać. To jednak nie wpoi w nią przekonania, że kłamstwo jest złe. Do osiągnięcia tego celu trzeba więcej subtelności. Posłużyć się trzeba takim argumentem, który w większości przypadków powstrzyma dziewczynkę przed kłamstwem, ale będzie zbyt słaby, aby mogła myśleć, że powstrzymuje się od kłamstwa tylko z jego powodu. Znalezienie takiego „ledwo wystarczającego” argumentu jest trudne, zapewne bowiem zmienia się on w zależności od dziecka. Jednemu wystarczy zwyczajna prośba: „To brzydko kłamać i mam nadzieję, że ty nie będziesz tego robić”, przy innym okaże się niezbędny jakiś dodatkowy argument („... bo jak będziesz kłamać, to będę zawiedziona”), a przy jeszcze innym dziecku niezbędna może być lekka groźba („... no i wtedy coś będę musiała z tym zrobić”). Mądrzy rodzice domyśla się, które z tych podejść najlepiej podziała na ich dziecko. Istotą sprawy jest wybór takiego argumentu, który powstrzyma dziecko przed niepożądanym zachowaniem, ale równocześnie nie będzie na tyle silny, by mogło się ono wyrzec własnej odpowiedzialności za to, że nie przestrzega takiego zachowania. Zatem, im mniej zauważalna presja ze strony rodziców, tym lepiej. Poszukiwanie właściwego podejścia może być żmudne, ale opłacalne, może bowiem oznaczać różnicę między krótkotrwałymi skutkami zakazów i nakazów, a wykształceniem w dziecku trwałego zaangażowania. Jak pisał przed ponad trzema wiekami Samuel Butler: *He who agrees against his will I Is of the the same opinion still*. [Kto zgadza się przeciw swej woli / Przy dawnej opinii nadal stoi].

Zapuszczanie korzeni

Praktycy wpływu społecznego z dwóch powodów uwielbiają wzbudzać w nas zaangażowanie, prowadzące do zmian w naszym obrazie samych siebie. Po pierwsze dlatego, że wywołana w ten sposób zmiana nie ogranicza się do sytuacji, w której powstała, ale przenosi się na wiele sytuacji podobnych. Po drugie, skutki tej zmiany mają charakter trwały. Jeżeli nakłoni się ludzi do podejmowania działań powodujących, że spostrzegają siebie jako jednostki ożywione duchem obywatelskim, to pozostaną tym duchem ożywieni w wielu różnych okolicznościach. Tak długo, jak długo trwać będzie ich nowy obraz własnej osoby.

Dodatkowy urok zaangażowania prowadzącego do wewnętrznych zmian w człowieku polega na „zapuszczaniu własnych korzeni” w te zmiany. Osoba wywierająca wpływ nie musi podejmować żadnych starań podtrzymujących jej oddziaływanie. Wystarczy zdać się na samoistną siłę ludzkiego dążenia do konsekwencji. Kiedy ludzie dojdą do wniosku, że są ożywieni duchem obywatelskim, sami zaczyna spostrzegać sprawy w inny sposób. Przekonają samych siebie co do słuszności nowego sposobu postępowania i *zaczyną* zauważać argumenty, które przedtem w ogóle do nich nie docierały. Te

argumenty za podejmowaniem obywatelskiej działalności staną się dla nich bardziej przekonujące, niż były przedtem. Krótko mówiąc, dołożą starań, by - w imię konsekwencji - przekonać samych siebie o słuszności podjętego kierunku działania. A co najważniejsze, sami będą wynajdywać **nowe** argumenty i powody do kontynuowania tego, co robią. Owe nowe powody mogą podtrzymać wybrany kierunek działania nawet po wycofaniu przyczyn, dla których owe działania zostały początkowo podjęte.

Mechanizm ten może przynieść ogromne korzyści pozbawionemu skrupułów manipulatorowi, który zdecyduje się go wykorzystać. Ponieważ dokonane raz wybory zapuszczają w nas swoje własne „korzenie”, manipulator taki może nas nakłonić do dokonania wyboru za pomocą jakiejś przynęty, którą wycofuje po podjęciu przez nas decyzji. Wie, że sami sobie wymyślimy uzasadnienia wystarczające do utrzymania decyzji w mocy, nawet po wycofaniu początkowej przynęty. Mechanizm ten jest często używany przez sprzedawców samochodów w postaci sztuczki zwanej „puszczaniem niskiej piłki”. Po raz pierwszy miałem okazję zaobserwować ją u lokalnego sprzedawcy chevroleta, gdzie zatrudniłem się jako adept handlowej sztuki. Po tygodniu pobierania nauk teoretycznych, pozwolono mi obserwować doświadczonych sprzedawców w akcji. „Niska piłka” była jedną z pierwszych rzeczy, która przyciągnęła moją uwagę.

Sztuczka polega na oferowaniu klientowi bardzo dobrej ceny za samochód - powiedzmy o 400 dolarów niższej niż u konkurencji. Jednak ta korzystna oferta ma charakter pozorny i sprzedawca w istocie wcale nie zamierza jej zrealizować. Jedynym jej celem jest skłonić klienta, aby **podjął decyzję** o kupnie danego samochodu. Gdy klient już decyzję podejmie, sprzedawca wykonuje szereg działań, utwierdzających klienta w poczuciu osobistego zaangażowania w tę decyzję. Następuje wypełnianie szeregu formularzy transakcji, ustalanie szczegółowych jej warunków finansowych, czasami klient zostaje nakłoniony, by pojeździł sobie jeden dzień samochodem, tak „aby mógł go wyczuć, pokazać sąsiadom i kolegom z pracy”. Sprzedawcy zdają sobie sprawę z tego, że w trakcie wszystkich tych zabiegów klient wykształci w sobie nowe powody usprawiedliwiające decyzję i dokonywaną właśnie inwestycję (Brockner i Rubin, 1985; Teger, 1980).

A potem niespodzianka. Na przykład w obliczeniach ceny zostaje wykryty „błąd”, powiedzmy, że trzeba jednak doliczyć 400 dolarów za klimatyzację, jeżeli klient miałby ją jednak otrzymać. By odsunąć podejrzenia klienta, „błąd” zostaje często wykryty dopiero przez kierujący transakcją bank, albo w ostatnim momencie transakcja zostaje zablokowana przez kierownika salonu sprzedaży stwierdzającego, że przy tak niskiej cenie salon poniósłby straty. W kontekście wielotysięcznego kontraktu, dodatkowe 400 dolarów wygląda na niewiele, tym bardziej, że stanowi jedynie wyrównanie do ceny oferowanej przez konkurencję, a poza tym jest to „przecież ten samochód, który pan sam wybrał”, jak nie omieszka przypomnieć sprzedawca. Puszczenie „niskiej piłki” może przybrać jeszcze bardziej zdradziecką postać przy sprzedaży nowego samochodu, którego część ceny pokrywana jest przez stary samochód klienta. Sprzedawca zawiąza

wówczas wartość starego samochodu o owe 400 dolarów po to tylko, by wykryć swoją „omyłkę” przy podpisywaniu kontraktu. Świadom, że niższa cena starego samochodu jest realistyczna, klient może nadal akceptować transakcję i jeszcze poczuć się winnym za nieudaną próbę „wykorzystania” sprzedawcy. Miałem okazję obserwować kiedyś kobietę przepraszającą sprzedawcę, który właśnie zastosował wobec niej tę wersję „niskiej piłki”. Minę miał skrzywdzoną, ale udało mu się w końcu zdobyć na uśmiech wybaczenia.

Niezależnie od konkretnej wersji, w jakiej jest stosowana, technika „niskiej piłki” zawsze składa się z tej samej sekwencji zdarzeń. Klient kuszony jest nadzieją na jakiś zysk, nakłaniający go do decyzji o zakupie. Następnie, po decyzji, ale przed sfinalizowaniem kontraktu, zysk ten zostaje wycofany. Wydaje się niemal niewiarygodne, że w takich warunkach klient mimo wszystko dokona zakupu. A jednak technika „podcinania” działa. Oczywiście nie na każdego, na tyle jednak często, że pozostaje na składzie metod sprzedaży w większości salonów samochodowych. Sprzedawcy dobrze wiedzą, że pojawienie się osobistego zaangażowania prowadzi do powstania wielu nowych, wspierających je uzasadnień. Stają one „na własnych nogach” i mogą być na tyle silne, że decyzja klienta przetrwa nawet zanik początkowego uzasadnienia, które ją wywołało. A klientowi - szczęśliwemu, że jego decyzja ma tak wiele racjonalnych uzasadnień - nigdy nie przychodzi do głowy, że wszystkie one mogłyby w ogóle nie zaistnieć, gdyby nie ostatecznie wycofany, początkowy powód ich decyzji.

Po zaobserwowaniu zdumiewającej skuteczności techniki „niskiej piłki” w salonie samochodowym postanowiłem sprawdzić, czy jest ona w stanie nadal działać w nieco innym kontekście i po pewnych jej modyfikacjach. Obserwowani przeze mnie sprzedawcy „puszczali niską piłkę” proponując korzystne oferty, uzyskując przychylne decyzje klientów i wycofując potem korzystną część oferty. Jeżeli moje podejrzenia co do powodów skuteczności techniki „niskiej piłki” byłyby trafne, to powinna ona działać i w nieco zmienionej wersji: kiedy przedstawiona zostaje korzystna oferta, pojawia się zaangażowanie w decyzję, a następnie ujawniona zostaje jakaś niekorzystna strona owej oferty. Ponieważ istotą techniki „niskiej piłki” jest nakłonienie człowieka do trzymania się oferty, która okazała się w końcu mniej korzystna, niż na to wyglądało, technika ta powinna działać niezależnie od tego, czy pogorszenie polega na zaniknięciu jakiejś pozytywnej cechy oferty, czy też na nieoczekiwanym pojawieniu się jakiejś jej cechy negatywnej.

Celem sprawdzenia tej drugiej możliwości, wspólnie Johnem Cacioppo, Rodem Bassettem i Johnem Millerem przeprowadziliśmy pewien eksperyment. Próbowaliśmy w nim nakłonić studentów z Uniwersytetu Stanowego w Ohio do mocno nieprzyjemnej czynności - mianowicie, by wstali o świcie i już o siódmej pojawili w laboratorium psychologicznym celem udziału w „badaniach nad myśleniem.” Jedną grupę badanych od razu informowaliśmy, że badania zaplanowane są na siódmą rano - i na udział w nich zgodziło się jedynie 24% proszonych osób. Dzwoniąc do drugiej grupy badanych „puszczaliśmy niską

piłkę": najpierw prosiliśmy o udział w badaniach - 56% zapytanych wyraziło zgodę - i dopiero potem wymieniliśmy godzinę rozpoczęcia badania, dając im możliwość wycofania się. Jednakże ani jedna osoba decyzji nie zmieniła. Co więcej, 95% osób poddanych technice „niskiej piłki” faktycznie pojawiło się o siódmej rano na wydziale psychologii, by dotrzymać swej obietnicy. Wiem o z relacji dwóch asystentów, których wynająłem do przeprowadzenia eksperymentu nad myśleniem i zapisania nazwisk studentów zgłaszających się o umówionej porze*.

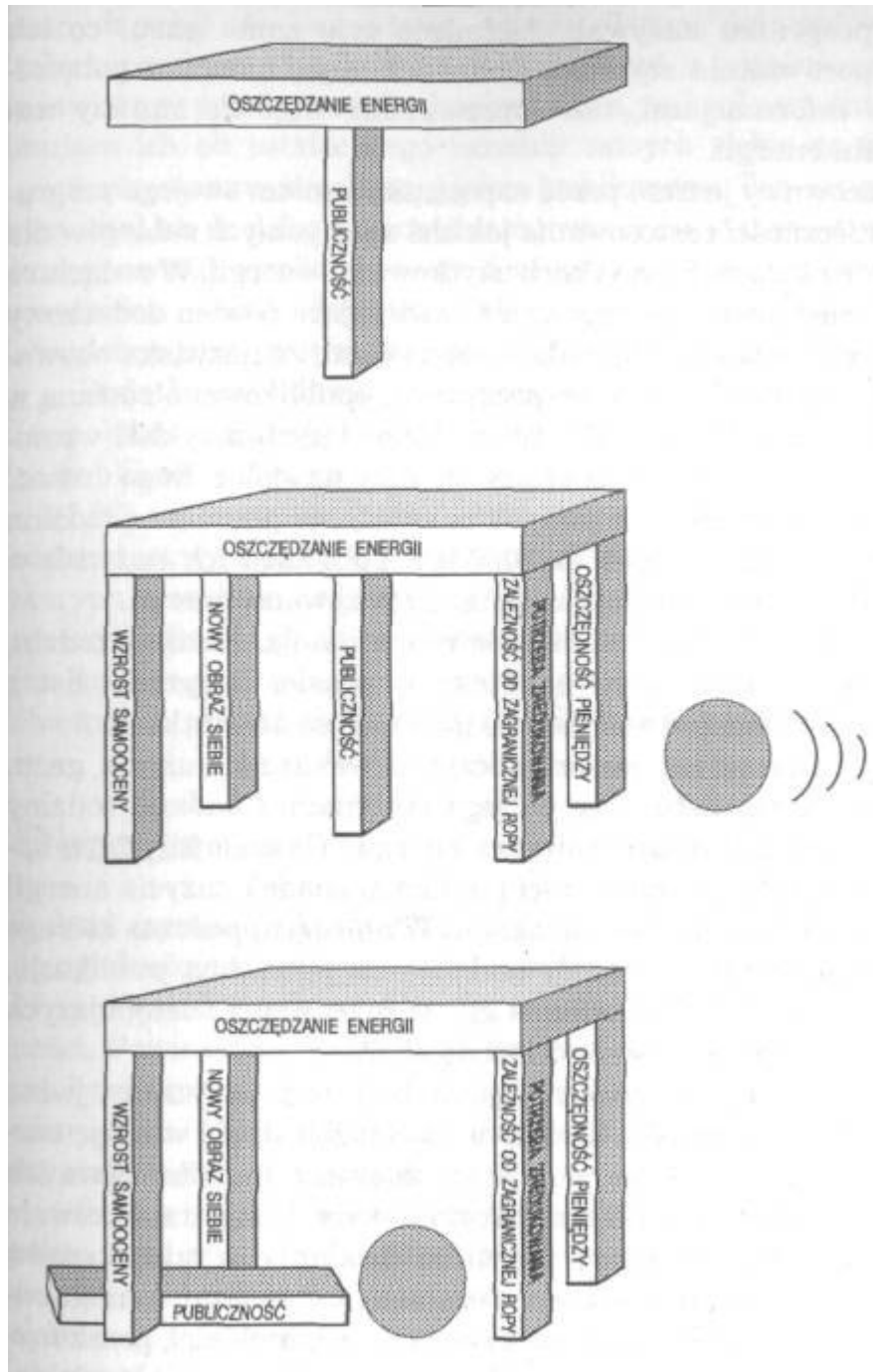
Warta uwagi jest też zdolność techniki niskiej piłki do wprowadzania ludzi w zadowolenie z kiepskich ofert. Pewnie dlatego szczególnie ją sobie upodobał ci, którzy w ogóle mają do zaoferowania tylko marne oferty. Często można zauważyć, jak rzucają swoje „niskie piłki” w sytuacjach handlowych, społecznych czy osobistych. Przypomnijmy mojemu sąsiadzie Tima, prawdziwego miłośnika „niskich piłek”. Za pomocą obietnicy poprawy doprowadził swoją przyjaciółkę Sarę do zerwania zaręczyn z innym i ponownego się z nim związania. Od czasu swojej decyzji powrotu do Tima, Sara poświęca mu się bardziej niż kiedykolwiek, choć wcale nie dotrzymał danych jej obietnic. Ona tłumaczy to sobie zmianą własnego podejścia — zauważyła te wszystkie zalety Tima, których przedtem nie dostrzegała. Jednak ja wiem, że jest ona po prostu ofiarą techniki „niskiej piłki”, tak jak byli nimi obserwowani przeze mnie klienci salonu samochodowego. Ze swojej strony Tim pozostaje dokładnie takim samym mężczyzną, jakim był zawsze. Wszystkie zaś zasługi są niejako po stronie Sary - to ona wykryła (czy stworzyła) w nim takie zalety, które uczyniły ją naprawdę szczęśliwą w związku, który przedtem był dla niej niemożliwy do zaakceptowania. Nigdy nie wspominałem Sarze o technice „niskiej piłki” i rządzących nią mechanizmach. Nie dlatego, abym uważał, że niewiedza jest dla niej lepsza. Skłonny jestem sądzić, że - ogólnie rzecz biorąc - zawsze lepiej jest wiedzieć więcej niż mniej. Jednak jestem pewien, że Sara znienawidziłaby mnie, gdybym powiedział choć słowo o tym, jak zasada „niskiej piłki” stosuje się do jej własnej sytuacji.

W obronie dobra publicznego

W zależności od motywów osób posługujących się opisywanymi tutaj technikami wpływu społecznego, techniki owe wykorzystane być mogą do czynienia zarówno dobra, jak i zła. Nic więc dziwnego, że także technika „niskiej piłki” może być wykorzystywana do celów bardziej społecznie użytecznych, niż sprzedaż samochodów czy ogrzewanie znajomości z dawnymi kochankami. Pewien projekt badawczy wykonany w stanie Iowa (Pallak, Cook i Sullivan, 1980) pokazuje na przykład, w jaki sposób technika niskiej piłki może być użyta do nakłonienia ludzi, by oszczędzali energię w swoich domach. Projekt zapoczątkowany został u progu zimy, podczas której mieszkańcy Iowa ogrzewają swoje domy gazem ziemnym. Badacze przeprowadzali z wybranymi mieszkańcami ankietę, dając szereg wskazówek dotyczących oszczędzania energii i prosząc o ich wykorzystanie. Choć wszyscy mieszkańcy zgodzili się na

udział w programie oszczędnościowym, obiektywne pomiary ilości zużywanego przez nich gazu wykazały brak rzeczywistych oszczędności - uczestnicy programu zużywali dokładnie tyle samo gazu, co ich losowo dobrani dla porównania sąsiedzi. Dobre intencje, nawet w połączeniu z odpowiednimi informacjami, nie doprowadziły więc do zmiany nawyków w użytkowaniu energii.

* Przy tym całkowicie bezpodstawne są pogłoski, jakoby rekrutując asystentów do tego badania najpierw proponował im prowadzenie eksperymentu nad myśleniem, a dopiero gdy się zgodzili, poinformował ich o godzinie rozpoczęcia badań. Oprócz opisanego eksperymentu, skuteczność techniki niskiej piłki wykazano jeszcze w kilku innych badaniach dotyczących szerokiego zakresu zróżnicowanych warunków (por. Brownstein i Katzev, 1985; Burger i Petty, 1981; Joule, 1987; Cialdini, Cacioppo, Bassett i Miller, 1978).



Technika podcinania

Rysunek 3.5. W tej poglądowej ilustracji badań z Iowa nad oszczędzaniem energii widać, jak początkowy wysiłek mający na celu oszczędzanie energii sprowokowany został jedynie obietnicą udostępnienia szerszej publiczności wyników konkursu (część górna). Jednak zaangażowanie się w oszczędzanie szybko doprowadziło do samoistnego powstania dalszych powodów oszczędzania (część środkowa). W konsekwencji, oszczędzanie energii utrzymywało się nadal pomimo wycofania początkowego jego powodu (część dolna).

Pallak i współpracownicy jeszcze przed zapoczątkowaniem swojego programu świadomi byli konieczności zastosowania jakichś szczególnych zabiegów dla wywołania zmiany w utrwalonych nawykach użytkowania energii. W związku z tym wypróbowali na innej grupie postępowanie zawierające pewien dodatkowy element: prowadzący wstępną ankietę badacz zapowiadał, że nazwiska obywateli, biorących udział w oszczędnościowym programie, opublikowane zostaną w lokalnej prasie. Oczywiście jako nazwiska ludzi stanowiących przykład wzorowych postaw obywatelskich. Tym razem efekty nie dały na siebie długo czekać. W miesiąc później odczyty liczników gazowych pokazały, że przeciętna rodzina zaoszczędziła 13 metrów sześciennych gazu. Wizja publikacji ich nazwisk w prasie nakłoniła te rodziny do poważnej oszczędności zużywanej energii.

A potem wywieszona przed nosem marchewka zniknęła. Każda z rodzin, której przyobiecano opublikowanie jej nazwiska w prasie, otrzymała list z informacją, że niestety publikacja ta nie będzie mogła dojść do skutku.

Pod koniec zimy badacze raz jeszcze odczytali wskaźnik zużycia gazu, badając konsekwencje owego listu. Czy po jego otrzymaniu badane rodziny powróciły do swojego dawnego marnotrawstwa energii? Okazało się, że w kolejnych miesiącach po wycofaniu możliwości publikacji spadek zużycia energii nie tylko się utrzymał, ale nawet nieco się nasilił! W miesiącu, podczas którego uczestniczące w programie rodziny miały nadzieję na pochlebną publikację, spadek zużycia gazu wynosił 12,2%, podczas gdy w miesiącach następujących po wycofaniu tej obietnicy spadek ów wzrósł aż do 15,5%.

Choć nie sposób dowieść jednoznacznie, jakie były tego przyczyny, jedno wyjaśnienie nasuwa się natychmiast. Ludzie ci zaangażowali się w akcję oszczędzania energii dzięki „niskiej pilce” w postaci obietnicy opublikowania ich nazwisk w prasie. Gdy już zaangażowanie zostało wzbudzone, zaowocowało ono dalszymi uzasadnieniami podjętego kierunku działania: u mieszkańców zaczęły się wykształcać nawyki oszczędnego korzystania z energii, zaczęli odczuwać satysfakcję ze swojej rozwiniętej świadomości obywatelskiej, przekonywać siebie o wadze pomniejszania zależności Ameryki od zagranicznych dostaw energii, zaczęli doceniać niższe rachunki za gaz, poczuli się dumni z powodu swojej zdolności do poświęceń i — przede wszystkim — zaczęli myśleć o samych sobie jako o obywatelach oszczędzających energię. Nic więc dziwnego, że mając tyle powodów do oszczędzania gazu, nie zaprzestali swego nowego nawyku, mimo że jeden z tych powodów (publikacja) zniknął.

Zadziwiające, że po zaniku tego początkowego powodu oszczędzania, badane rodziny nie tylko utrzymały osiągnięty poziom oszczędności, ale nawet go podniosły. Różnie można to interpretować. Moje ulubione wyjaśnienie jest takie, że wizja publikacji własnego nazwiska w nagrodę za wysiłek włożony w oszczędzanie energii była najbardziej zewnętrznym powodem podejmowania tego wysiłku. Jako powód zewnętrzny, mogła ona przeszkadzać uczestnikom badania w myśleniu o samych sobie, że oszczędzają energię dlatego, że sami **wierzą** w sensowność takich poczynań. Kiedy więc otrzymali list z

wyjaśnieniem, że publikacja ich nazwiska w prasie jest jednak niemożliwa, zniknęła ostatnia przyczyna powstrzymująca ich od ostatecznego uznania samych siebie za świadomych obywateli zainteresowanych ochroną dobra publicznego. Ten nowy obraz własnej osoby popchnął ich do dalszego powstrzymywania się od marnotrawstwa energii. Dodatkowy przyrost wysiłków po wycofaniu zewnętrznego ich powodu nie jest przy tym zjawiskiem przypadkowym, Pallak i współpracownicy uzyskali go bowiem również po powtórzeniu swojego początkowego badania.

Dodatkowe badanie przeprowadzono latem wśród tych mieszkańców stanu Iowa, którzy używają o tej porze roku klimatyzacji. Badani, którym przyobiecano publikację ich nazwisk w prasie, obniżyli w lipcu zużycie energii elektrycznej o 27,8% (w porównaniu z losowo dobraną grupą kontrolną). W końcu lipca również otrzymali list odwołujący obietnicę publikacji. Zamiast powrócić do starych nawyków, rodziny biorące udział w eksperymencie podwyższyły swoją oszczędność energii do zadziwiających wysokości - 41,6% w sierpniu. Podobnie jak moja sąsiadka Sara, ludzie ci zaangażowali się w swój wybór pod wpływem obietnicy, a po wycofaniu obietnicy ich wysiłki uległy dalszemu nasileniu*.

Obrona

Jedyny znany mi skuteczny sposób na połączone siły zaangażowania i dążenia do zgodności to uświadomienie sobie, że choć konsekwencja jest, ogólnie rzecz biorąc, ważna i godna pochwały, to jednak trzeba ją odróżnić od głupiej sztywności. Powinniśmy wystrzegać się mechanicznej i bezmyślnej tendencji do bycia konsekwentnym w każdej sytuacji, ponieważ inaczej łącno możemy paść ofiarą tych, którzy tę mechaniczną skłonność do konsekwencji pragną wykorzystać dla własnego zysku.

Ponieważ jednak automatyczna skłonność do konsekwencji jest na ogół także użyteczna dla nas samych, pozwalając na odpowiednie i skuteczne postępowanie w większości napotykaných sytuacji, nie możemy sobie pozwolić, by skłonność tę ot tak, po prostu, z naszego życia wyeliminować. Mogłoby to mieć katastrofalne skutki. Gdybyśmy - miast automatycznie trzymać się raz już podjętych wyborów i decyzji - zaczęli przemyśliwać za każdym razem powody każdego następnego naszego kroku, szybko okazałoby się, że w ogóle nie sposób gdziekolwiek zajść. Nie bylibyśmy w stanie ukończyć niczego ważnego w jakimś sensownym terminie. Do normalnego funkcjonowania niezbędna jest nam nawet ta mechaniczna, niebezpieczna odmiana konsekwencji. Jedynym rozwiązaniem tego dylematu jest trafne rozpoznawanie przypadków, w których taka bezrefleksyjna konsekwencja doprowadzi nas do złych wyborów. Istnieją tutaj pewne sygnały ostrzegawcze - a właściwe dwie odrębne ich grupy. Każda z tych grup sygnałów rejestrowana jest w innej części naszego ciała.

Na szczęście spożytkowanie zasady zaangażowania/konsekwencji dla społecznie pożądaných celów niekoniecznie wymaga tak manipulatorskich zabiegów, jak technika „niskiej piłki”.

Solidna seria badań wykonanych przez Richarda Katzeva i jego współpracowników z Reed College wykazała, że wzbudzanie zaangażowania przez podpisywanie deklaracji czy technikę „stopy w drzwiach” skutecznie nasila takie zachowania, jak troska o surowce wtórne, korzystanie z komunikacji zbiorowej i oszczędzanie energii elektrycznej (Bachman i Katzev, 1982; Katzev i Johnson, 1983, 1984; Katzev i Pardini, 1985; Pardini i Katzev, 1983-84).

Sygnały z żołądka

Pierwszy rodzaj sygnałów łatwo jest rozpoznać. Pochodzą one z naszego własnego żołądka kurczącego się rozpaczliwie, kiedy zaczyna do nas docierać świadomość faktu, że oto właśnie znaleźliśmy się w pułapce konieczności wyrażenia zgodny na propozycję o której doskonale wiemy, że wcale nam nie odpowiada. Samemu zdarzało mi się to setki razy. Szczególnie utkwilo mi w pamięci jedno zdarzenie, które zaszło pewnego letniego wieczoru, na długo przed moimi studiami nad technikami wpływu społecznego. Odpowiadając na dzwonek otworzyłem drzwi mieszkania, w których stanęła młoda, oszałamiająca kobieta w szortach i koszulce z bardzo głębokim dekoltem. Zdołałem mimo tego zauważyć, że trzyma w ręku notes i chce przeprowadzić ze mną rozmowę na temat jakiejś ankiety. Wyraziłem na to zgodę i pragnąc wywrzeć na niej możliwie najlepsze wrażenie, trochę ponaciagałem odpowiedzi na jej pytania. Nasza rozmowa miała mniej więcej taki oto przebieg:

Młoda Dzień dobry. Przeprowadzam ankietę na temat *Oszalamiająca* spędzania wolnego czasu przez mieszkańców naszego *Kobieta (MOK)*: miasta i chciałabym prosić, aby zechciał pan poświęcić mi chwilkę czasu i odpowiedzieć na kilka pytań. *Cialdini (C)*: Proszę, proszę, niech pani wejdzie!

MOK: Dziękuję. Może przysiadę tutaj i od razu przystąpimy do rzeczy. Jak pan myśli, ile razy w tygodniu jada pan kolację na mieście?

C: Och, myślę, że ze trzy, cztery razy w tygodniu. Szczerze mówiąc - zawsze, gdy tylko mam okazję. Uwielbiam wytworne restauracje. *MOK*: Doskonale. I zwykle zamawia pan wino do kolacji?

C: Tylko wtedy, gdy mają importowane. *MOK*: A co z kinem, czy często bywa pan w kinie?

C: Och, problem polega na tym, że tak trudno znaleźć naprawdę dobry film. Nie lubię tych wszystkich masowych produkcji. Wolę filmy bardziej wyrafinowane, z własną, niepowtarzalną atmosferą i jakąś intelektualną problematyką. A pani, czy pani lubi kino? *MOK*: Uhu, tak, lubię. Ale wracajmy do ankiety. Czy często bywa pan na koncertach?

C: Bardzo często. Oczywiście jest to głównie muzyka symfoniczna. Ale dobrą muzykę rockową też sobie cenię.

MOK: (pospiesznie notując) Świetnie! Jeszcze jedno pytanie — co z gościnnymi występami teatralnymi i baletowymi? Czy bywa pan na przedstawieniach, gdy jakiś znany zespół przyjeżdża do miasta?

C: Ach, balet... te ruchy, ta gracia formy... *uwielbiam* to. Proszę zaznaczyć, że

uwielbiam balet. Nie przepuszcze żadnej okazji, żeby obejrzeć dobry spektakl.

MOK: Świetnie, zechce pan chwilę jeszcze zaczekać, dopóki nie podliczę tu pańskich punktów, panie Cialdini. *C:* Och, właściwie to profesorze Cialdini, ale to brzmi tak formalnie. Proszę mi mówić Bob.

MOK: Zgoda, Bob. Z informacji, które mi już podałeś wynika, że mógłbyś zaoszczędzić do 1200 dolarów rocznie zapisując się do *Clubamerical*. Niewielka opłata członkowska da ci prawo do zniżkowych biletów na wszystkie wymienione przez ciebie imprezy. Z pewnością ktoś tak zainteresowany życiem kulturalnym jak ty, będzie również zainteresowany uzyskaniem ogromnych możliwości zniżek oferowanych przez naszą firmę. Właściwie na wszystkie imprezy, które tu właśnie wymieniałeś! *C:* (niczym szczur w pułapce) Aaa... no tak..., chyba tak.

Wyraźnie pamiętam skurcz żołądka, jaki poczułem w momencie wyjąkiwania swojej zgody. Skurcz ten sygnalizował memu mózgowi: „Hej, uważaj, bo właśnie cię tu nabierają!” Ale nie widziałem żadnego wyjścia z pułapki, w którą sam się zapędziłem swoimi przechwałkami. Odmówienie jej propozycji oznaczać mogło tylko jedną z dwóch równie paskudnych możliwości. Albo wyszedłbym na kłamcę przyznając, że wcale nie jestem takim znowu światowcem, za którego pragnąłem w jej oczach uchodzić, albo wyszedłbym na głupca twierdząc, że wcale nie chcę zaoszczędzić 1200 dolarów. Choć więc miałem jasność, że zostałem wrobiony, wykupiłem oferowaną przez ankieterkę kartę członkowską *Clubamerica*. Usidliła mnie potrzeba postępowania zgodnie z własnymi słowami.

Ostatnimi czasy już nie daję się tak usidlać, bo wykryłem sposób radzenia sobie z ludźmi, którzy chcą mnie zwabić w pułapkę konsekwencji. Po prostu mówię im wprost, co zamierzają ze mną uczynić - i stało się to dla mnie świetną bronią przed ich zakusami. Kiedykolwiek czuję ten skurcz żołądka mówiący mi, że byłbym naiwniakiem dając się wpędzić w niekorzystną propozycję tylko dlatego, by pozostać w zgodzie ze słowami, które ktoś podstępnie ze mnie wyciągnął, natychmiast przekazuję tę wiadomość osobie zgłaszającej propozycję. Nie próbuję zaprzeczać, że konsekwencja jest ważna — wskazuję jedynie na absurdalność głupiej konsekwencji. Gdy potem osoba zgłaszająca mi jakąś propozycję wycofuje się w poczuciu winy bądź w kompletnym zaskoczeniu, czuję głębokie zadowolenie. Ja wygrałem, wyzyskiwacz przegrał.

Czasami myślę sobie, jakby to było, gdyby młoda, oszałamiająca ankieterka sprzed lat raz jeszcze pojawiła się u moich drzwi. Wszystko wyglądałoby tak samo, z wyjątkiem zakończenia rozmowy:

MOK: Z pewnością ktoś tak zainteresowany życiem kulturalnym jak ty, będzie również zainteresowany uzyskaniem ogromnych możliwości zniżek oferowanych przez naszą firmę. Właściwie na wszystkie imprezy, które tu właśnie wymieniałeś!

C: (z ogromną pewnością siebie) Zupełnie nie masz racji. Widzisz, ja doskonale zdaję sobie sprawę z tego, co zaszło. Wiem, że twoja historyjka o

robieniu ankiety to tylko pretekst, by nakłaniać ludzi do mówienia, jak to często bywają oni na mieście i do popadania w przesadę, całkiem zrozumiałą w takiej sytuacji. I odmawiam wpuszczenia mnie w mechanizm bezmyślnej konsekwencji, odmawiam postąpienia w zgodzie z własnymi słowami ponieważ wiem, że byłoby to głupie z mojej strony. Nie będzie tak, że ty zrobisz *klik*, a ja zrobię *wrrr*....

MOK: Co proszę?

C: No dobra, wyrażmy to w ten sposób: 1) byłoby głupio wydawać pieniądze na coś, czego wcale nie chcę; 2) czuję doskonale, na samym dnie żołądka, że wcale mi nie odpowiada uczestnictwo w *Clubamerica*; 3) jeżeli więc nadal wierzysz, że wykupię od ciebie tę kartę uczestnictwa w klubie, to pewnie wierzysz i w krasnoludki. Na pewno ktoś tak inteligentny jak ty jest w stanie to zrozumieć.

MOK: (niczym młody oszołomiony szczur w klatce) Aaa... no tak..., chyba tak.

W głębi duszy

Żołądek nie jest nadzwyczaj subtelnym czy wrażliwym organem. Wysyła nam sygnały dopiero wtedy, kiedy fakt, że ktoś nas naciągnął, jest już całkiem oczywisty. W tych przypadkach, kiedy sprawy nie są tak jasne, żołądek będzie milczał. Dobrą ilustracją jest tu moja sąsiadka Sara. Zrywając zaręczyny z innym, tym mocniej zaangażowała się w Tima. Zaangażowanie to zapuściło potem swoje własne korzenie tak, że nadal steruje jej postępowaniem, mimo że całkowicie zaniknęły jego początkowe powody w postaci obietnic Tima. Za pomocą tych nowych uzasadnień Sara przekonała samą siebie, że postąpiła słusznie. Nadal więc pozostaje z Timem. Nietrudno zrozumieć, dlaczego jej żołądek milczy. Żołądki mają zwyczaj odzywać się wtedy, Medy uważamy, że oto robimy coś, co jest dla nas szkodliwe. Jednak Sara wcale tak nie uważa. W swoim własnym przekonaniu dokonała wyboru słusznego i konsekwentnie się go trzyma.

A jednak podejrzewam, że jest gdzieś w Sarze taka jej część, która wie, że dokonany wybór jest błędny, a konsekwentne przy nim trwanie - głupie. Nie mam pewności, gdzie dokładnie ta jej część się znajduje, ale nasz język podpowiada nam nazwę: „w głębi duszy”. W głębi duszy jest prawda, zawodzą tam wszystkie pozorne uzasadnienia i racjonalizacje, wychodzą na jaw kłamstwa. W głębi duszy Sara wie o popełnionym błędzie, choć nie dociera to do jej świadomości z powodu hałasu czynionego przez te wszystkie uzasadnienia, które sobie pracowicie zbudowała.

Jeżeli Sara istotnie popełniła błąd wracając do Tima, jak długo będzie w stanie opierać się temu, co czuje w głębi duszy? Trudno orzec. Jedna rzecz jest jednak pewna - w miarę upływu czasu, bezpowrotnie przemijają inne możliwości urządzenia sobie przez nią własnego życia. Lepiej więc, aby możliwie szybko się zdecydowała, co czuje w głębi duszy.

Oczywiście, łatwiej to powiedzieć, niż zrobić. Musi bowiem uczciwie sobie odpowiedzieć na bardzo zdradliwe pytanie: „Czy wiedząc wszystko to, co wiem teraz, dokonałabym tego samego wyboru, gdyby można było zawrócić czas?” Problem leży w tym, co ukrywa się pod słowami „wszystko to, co wiem teraz”. Właściwie, co tak naprawdę Sara wie o Timie? Jak wiele z tego, co o nim myśli, jest skutkiem desperackich prób uzasadnienia własnego zaangażowania? Twierdzi, że od czasu gdy zeszli się na nowo, Tim bardziej o nią dba, bardziej próbuje przestać pić, nauczył się wspaniale robić omlety itp. Ponieważ sam zjadłem kilka jego omletów, nie jestem wolny od pewnych wątpliwości. Jednak najważniejsze jest to, czy sama Sara we wszystko to wierzy, nie tylko w sensie wyrozumowanych przekonań, ale w sensie tego, co czuje na dnie duszy.

Jest jednak coś, co Sara może uczynić, by się przekonać, jak dalece jej obecne zadowolenie z Tima jest prawdziwe, a jak dalece jest tylko skutkiem głupiej konsekwencji. Rosnąca liczba danych psychologicznych przekonuje, że swoich uczuć na temat czegoś doświadczamy o ułamek sekundy wcześniej, niż możemy to coś objąć umysłem (Zajonc, 1980). Podejrzewam, że to, co dochodzi do nas z głębi duszy, to właśnie czyste, banalne uczucie. Po niewielkim treningu powinniśmy więc osiągnąć zdolność rejestrowania takiego uczucia jeszcze przed jego rozpracowaniem przez aparaturę naszego umysłu. Gdyby więc Sara miała samą siebie zapytać: „Czy jeszcze raz dokonałabym tego samego wyboru?”, dobrze zrobiłaby nasłuchując uważnie, jakie będzie pierwsze, natychmiastowe jej odczucie w odpowiedzi na to pytanie. To będzie odgłos z dna jej własnej duszy - wiarygodny, choć może bardzo krótkotrwały w obliczu wszystkich słusznych uzasadnień, które są w stanie niemalże natychmiast go zagłuszyć*.

Zacząłem stosować tę technikę na samym sobie zawsze wtedy, kiedy tylko najdzie mnie podejrzenie, że wpadłem w pułapkę mechanicznej, głupiej konsekwencji. Na przykład pewnego razu przystanąłem na stacji benzynowej oferującej benzynę o dwa centy taniej niż inne stacje w okolicy. Jednak już z końcówką węży w ręce zauważyłem, że cena wymieniona na samej pompie jest o dwa centy wyższa niż ta z wielkiego ogłoszenia. Gdy wskazałem na tę różnicę przechodzącemu nieopodal pracownikowi stacji (który zresztą okazał się jej właścicielem), ten wymamrotał nieprzekonywająco, że ceny zmieniły się dopiero niedawno i nie zdążył ich jeszcze poprawić na ogłoszeniu. Usiłowałem podjąć decyzję, co wobec tego czynić. Przemknęły mi przez głowę różne uzasadnienia, aby jednak skorzystać z tej właśnie stacji - „Naprawdę kończy mi się już benzyna”; „Ta pompa jest pod ręką, a przecież trochę się spieszę”; „Zdaje się, że mój silnik lepiej chodzi na tym rodzaju benzyny”.

* Nie twierdzę tym samym, że nasze odczucia są zawsze prawdziwsze i bardziej godne zaufania od naszych myśli na jakiś temat. Jednak istniejące dane nie pozostawiają wątpliwości, że myśli i odczucia często popychają nas w przeciwnych kierunkach. Stąd też odczucia mogą się okazać bardziej warte zaufania w sytuacjach, w których przemyślane uzasadnienia zdają się jedynie racjonalizacją naszego własnego zaangażowania. Dotyczy to szczególnie kwestii, w których chodzi o nasze uczucia (Wilson i in., 1989).

Musiałem się zdecydować, czy te uzasadnienia są prawdziwe czy też stanowią jedynie usprawiedliwienie podjętej już decyzji o zatrzymaniu się przy tej właśnie stacji. Zadałem więc sobie krytyczne pytanie: „Czy wiedząc o prawdziwej cenie tej benzyny i mogąc podjąć decyzję raz jeszcze wybrałbym tę stację do tankowania?” Koncentrując się na swoim pierwszym odczuciu uzyskałem jasną i bezwarunkową odpowiedź. Pojechałbym dalej, nawet bym nie zwolnił. Zorientowałem się, że bez (pozornej) cenowej zachęty, wszystkie te uzasadnienia, które przemknęły mi przez głowę, nie wystarczyłyby do tego, by wybrać tę stację. To nie one spowodowały moją decyzję - to decyzja je spowodowała.

To ustaliwszy, stanąłem przed następną decyzją. Skoro już trzymałem wąż w ręce, to czy nie lepiej już zatankować, zamiast narażać się na niewygodę jeżdżenia do następnej stacji? Podjęcie tej decyzji ułatwił mi właściciel stacji podchodząc do mnie z pytaniem, dlaczego nie nalewam benzyny. Powiedziałem, że nie podoba mi się rozbieżność między cenami, na co on zawarczał: „Panie, nie będziesz mi tu pan mówił, jak mam prowadzić swój interes. Jeżeli czujesz się pan oszukany, to odwieś pan wąż i zjeżdżaj pan stąd jak najszybciej!” Mając już pewność, że naprawdę jest naciągaczem, z pełnią szczęścia oddałem się działaniu zgodnemu z moim przekonaniem i jego życzeniem. Odwiesiłem wąż i wyjechałem ze stacji najbliższym wyjściem. Czasami konsekwencja jest naprawdę korzystna!

DONIESIENIA CZYTELNIKÓW

Od mieszkanki Portland w stanie Oregon

Pewnego dnia szłam śródmieściem na umówiony lunch, kiedy podszedł do mnie młody, przystojny mężczyzna. Zatrzymał mnie uśmiechem i taką oto historyjką: przepraszam, biorę udział w pewnym konkursie i do jego wygrania potrzebna jest mi pomoc atrakcyjnej kobiety, takiej jak pani". Odniosłam się do tego mocno sceptycznie, wiedząc, że dookoła można było bez trudu znaleźć wiele kobiet atrakcyjniejszych ode mnie. Jednak potrafił pokonać moje opory, wzbudzając me zaniepokojenie. Wyjaśnił, że może podwyższyć swoją punktację w konkursie, nakłaniając zupełnie nieznajomą osobę do pocałunku. Uważam siebie za dość rozsądną osobę, która nie powinna uwierzyć w taką historyjkę, jednak on nie dawał się zbyć, a ponieważ byłam już prawie spóźniona na spotkanie, pomyślałam sobie: „Tam do licha, dam mu tego całusa i będę miała spokój". I tak, całkowicie wbrew zdrowemu rozsądkowi, pocałowałam w policzek kompletnie mi nie znanego człowieka w samym środku Portland!

Myślałam, że to koniec, choć szybko się zorientowałam, że to dopiero początek. Ku mojemu niezadowoleniu, mężczyzna wystąpił z kolejnym tekstem: „doskonale potrafi się pani całować. Jednak prawdziwy konkurs, w którym biorę udział, polega na sprzedawaniu prenumeraty czasopism. Pani musi być typem kobiety aktywnej. Czy wobec tego nie zainteresowałby pani któryś z tych magazynów?" W tym momencie powinienam dać mu po buzi i pójść w swoją

stronę, ale jakoś nie mogłam się na to zdobyć, a ponieważ spełniłam już jego pierwszą prośbę, czułam, że muszę zachować jakąś konsekwencję. I spełniłam także jego drugą prośbę. Ku własnemu zdumieniu, zaprenumerowałam magazyn „Narty” (który czasami czytuję, choć nigdy nie miałam zamiaru go prenumerować), opłacając wstępne 5 dolarów prenumeraty i biorąc czym prędzej nogi za pas. Czułam się okropnie z powodu tego, co zrobiłam, a przede wszystkim nie rozumiejąc, dlaczego to zrobiłam.

Jeszcze dziś robi mi się nieprzyjemnie, gdy przypominę sobie o tym zdarzeniu. Po przeczytaniu Pana książki zrozumiałam jednak, co tam zaszło. Jego taktyka okazała się tak skuteczna dlatego, że małe zaangażowanie (w tym przypadku - pocałunek) nakłania ludzi do jego usprawiedliwiania, a te usprawiedliwienia zachęcają do większego zaangażowania. W tamtej sytuacji ja sama usprawiedliwiłam uległość wobec drugiej prośby, ponieważ stanowiła ona postępowanie konsekwentne w stosunku do jego pierwszej prośby. Gdybym tylko przysłuchiwała się „sygnałom z własnego żołądka”, zaoszczędziłabym sobie upokorzenia.

Komentarz autora: Nakłaniając kobietę do pocałunku, sprzedawca dwojako wykorzystał zasadę zgodności. Po pierwsze, w momencie, gdy zgłaszał drugą prośbę, jego szansę znacznie wzrosły dzięki spełnieniu przez nią pierwszej prośby o pocałunek. Po drugie, skoro kobieta na tyle lubi mężczyznę, że całuje go w policzek, naturalne (konsekwentne) jest, że uczuć tych wystarczy również i na to, by pomóc mu, gdy o to poprosi.

PODSUMOWANIE

- Psychologowie od dawna zdają sobie sprawę z siły ludzkiego dążenia do zgodności między słowami, przekonaniem, postawami i czynami. Dążenie do zgodności ma trzy źródła. Po pierwsze, konsekwencja jest cnotą wysoce cenioną przez społeczeństwo. Po drugie, niezależnie od społecznych konsekwencji, postępowanie konsekwentne jest zwykle korzystne dla tych, którzy potrafią się na nie zdobyć. Po trzecie, konsekwentne trzymanie się jakiejś linii postępowania jest wygodną „drogą na skróty”, pozwalającą poradzić sobie z komplikacjami współczesnego życia. Konsekwentne trzymanie się poprzednich decyzji zwalnia z konieczności rozpatrywania wciąż napływających informacji — wystarczy postępować zgodnie z raz dokonanymi postanowieniami.

- W dziedzinie wpływu społecznego zaskarbiecie sobie początkowego zaangażowania jest kluczem do sukcesu. Po wzbudzeniu jakiegoś zaangażowania (zajęciu jakiegoś stanowiska), ludzie bardziej są skłonni do ulegania dalszym prośbom zgodnym z kierunkiem tego zaangażowania. Stąd też wielu praktyków wpływu społecznego usiłuje nakłonić swoje „ofiary” do zaangażowania zgodnego z prośbą, jaką zamierzają im później przedstawić. Jednak nie wszystkie rodzaje zaangażowania są jednakowo skuteczne w wytwarzaniu późniejszych, zgodnych z nimi działań. Zaangażowanie najbardziej skuteczne ma charakter aktywny, publiczny, wymaga wysiłku i widziane jest

przez „ofiara” jako wewnętrznie motywowane (niewymuszone).

- Decyzje pociągające za sobą zaangażowanie, nawet jeżeli są błędne, mają tendencję do samopodtrzymywania się dzięki temu, że „zapuszczają korzenie”. To znaczy, ludzie często dodają nowe powody i uzasadnienia celem usprawiedliwienia już podjętych decyzji. W konsekwencji, zaangażowanie często trwa pomimo zaniku warunków, które je początkowo wywołały. Prawidłowość ta wyjaśnia skuteczność niektórych oszukańczych technik wywierania wpływu na ludzi, takich jak „puszczanie niskiej piłki”.

- Aby rozpoznać i oprzeć się niepożądanemu wpływowi dążenia do zgodności w naszym postępowaniu, wsłuchiwać się powinniśmy w sygnały płynące z dwóch miejsc: z własnego żołądka i z głębi naszej duszy. Sygnały z żołądka ostrzegają, że przymuszani jesteśmy, by - w imię konsekwencji - zrobić coś, czego wcale nie pragniemy robić. W takiej sytuacji najlepiej wyjaśnić usiłującej na nas wpłynąć osobie, że głupio byłoby w imię mechanicznej konsekwencji działać na własną szkodę. Inaczej mają się sprawy z sygnałami płynącymi z głębi duszy. Nasłuchiwać ich trzeba, gdy nie mamy pewności, że nasze początkowe zaangażowanie jest słuszne. Tutaj powinniśmy zadać sobie kluczowe pytanie: „Czy wiedząc wszystko to, co wiem teraz, jeszcze raz podjąłbym taką samą decyzję?” Trafną odpowiedzią będzie pierwsze odczucie w odpowiedzi na to pytanie.

PYTANIA

Powtórka

1. Dlaczego w większości sytuacji pragniemy być konsekwentni i na takich wyglądać?
2. Dlaczego w wielu sytuacjach jesteśmy skłonni pochwalać nawet sztywną, upartą konsekwencję?
3. Wymień cztery czynniki powodujące, że zaangażowanie wpływa na obraz własnej osoby i przyszłe postępowanie człowieka.
4. Z jakiego powodu pisemne zaangażowanie jest tak skuteczne?
5. Jaki jest związek między techniką „niskiej piłki” a wyrażeniem: „zapuszczanie nowych korzeni”?

Pytania na myślenie

1. Co doradziłabyś amerykańskim żołnierzom, przebywającym w chińskich obozach jenieckich podczas wojny koreańskiej, aby skutecznie potrafili uniknąć nacisków mających swe źródło w ludzkim dążeniu do zgodności, a doprowadzających tych żołnierzy do kolaboracji z nieprzyjacielem?
2. Właściciele motocykli Harley-Davidson znani są ze swojego ogromnego przywiązania do tej marki. Jak zauważył jeden z komentatorów: „Jeżeli jesteś w stanie nakłonić klientów, by tatuowali na własnych piersiach nazwę twojej firmy, na pewno nie musisz się już martwić, czy pozostaną wierni sprzedawanej przez

ciebie marce". Wyjaśnij, dlaczego jest to prawdą. W swojej odpowiedzi odwołaj się do każdego z czterech czynników, nasilających wpływ *zaangażowania* na późniejsze postępowanie człowieka.

3. Wyobraź sobie, że masz kłopoty z nakłonieniem siebie samego do nauki przed zbliżającym się egzaminem. Opierając się na swej wiedzy na temat zaangażowania opowiedz, co byś zrobił, aby jednak nakłonić siebie do solidnej nauki. Wyjaśnij, na czym miałyby się zasadzać skuteczność każdego z zaproponowanych przez Ciebie własnych działań.

4. Pomyśl o wielkich ceremoniach ślubnych, charakterystycznych dla niemalże każdej kultury. Które elementy tego rodzaju wydarzenia mają w istocie na celu nasilenie zaangażowania nowożeńców i ich rodzin?

ROZDZIAŁ 4

Spółeczny dowód słuszności

Gdzie wszyscy myślą tak samo, nikt nie myśli zbyt wiele.

Walter Lippmann

Nie spotkałem jeszcze nikogo, kto lubiłby śmiech z puszki - dźwiękowy podkład odgłosów śmiechu, puszcany wraz z filmem czy programem telewizyjnym. Gdy pewnego dnia pytałem o to wszystkie osoby przewijające się przez moje biuro - kilku studentów, dwóch fachowców od naprawy telefonów, kilku profesorów uniwersytetu i jednego woźnego - wszyscy zgłosili podobnie krytyczną ocenę śmiechu z puszki. Najwięcej pretensji zgłaszano oczywiście do telewizji - wszyscy zgodnie twierdzili, że nienawidzą sztucznego śmiechu towarzyszącego wielu filmom i programom. Uważali, że śmiech ten brzmi fałszywie, sztucznie i nachalnie. I choć moja próbka badanych była niewielka, gotów jestem iść o zakład, że ich pretensje trafnie wyrażają stosunek, jaki do śmiechu z puszki ma większość Amerykanów.

Dlaczego więc „telewizyjni kierownicy” tak się przy nim upierają? Przecież osiągnęli swoją wysoką pozycję zawodową i jeszcze wyższe zarobki dzięki pokazywaniu publiczności tego, co zobaczyć i usłyszeć ona pragnie. A jednak z nabożeństwem ciągle puszczaą śmiech z puszki, choć nie znosi go i publiczność, i wielu najwybitniejszych twórców telewizyjnych. Wielu z nich stawia usunięcie „puszkowanego” śmiechu jako warunek zgody na realizację i emisję swoich programów. Warunek ten rzadko bywa spełniany, a jeżeli nawet, to po ciężkich walkach.

Cóż więc tak pociągającego widzą kierownicy sieci telewizyjnych w śmiechu z puszki? Dlaczego ci bystrzy i doświadczeni profesjonaliści uprawiają praktyki zrażające widzów i najlepszych twórców? Odpowiedź jest tyleż prosta, co intrygująca. Znaą wyniki odpowiednich badań. A te pokazują jednoznacznie, że śmiech z puszki sprawia, iż widzowie śmieją się częściej i dłużej z oglądanych programów humorystycznych i oceniają je jako śmieszniejsze niż bez „puszkowanego” śmiechu (Fuller i Sheehy-Skeffington, 1974; Smyth i Fuller, 1972). Istnieją też dowody sugerujące, że puszkowany śmiech najbardziej podnosi ocenę skądinąd kiepskich programów humorystycznych (No-sanchuk i Lightstone, 1974).

W świetle tych danych, działania kierowników telewizyjnych stają się całkowicie zrozumiałe. Dołączenie puszkowanego śmiechu czyni odtwarzane programy śmieszniejszymi w odbiorze, nawet — a właściwie szczególnie - wtedy, gdy programy te nie grzeszą nadmiarem humoru. Czy może więc dziwić, że telewizja, pełna niezbyt śmiesznych „komedii” sytuacyjnych, jest też i pełna puszkowanego śmiechu? Jej kierownicy dobrze wiedzą, co czynią.

Po rozwiązaniu tajemnicy wszędobylskiego śmiechu z puszek stajemy jednak przed nieco trudniejszym pytaniem - dlaczego puszkowany śmiech tak na nas działa? Właściwie dziwaczne jest nie zachowanie producentów telewizyjnych, lecz publiczności, a więc i nas samych. Z jakiego powodu mielibyśmy bardziej śmiać się z komedii, której towarzyszy morze mechanicznego śmiechu? I dlaczego mielibyśmy ową komedię uważać wówczas za zabawniejszą? Przecież w istocie producenci wcale nas nie oszukują - każdy jest w stanie rozpoznać namolnie mechaniczny odgłos puszczonego z taśmy śmiechu. A jednak to oczywiste fałszerstwo rodem z montażowego stolika działa - na nas samych!

Zasada dowodu społecznego

Aby odpowiedzieć sobie na pytanie o powody skuteczności puszkowanego śmiechu, zrozumieć musimy naturę jeszcze jednego narzędzia wpływu społecznego - zasady społecznego dowodu słuszności. Głosi ona, że o tym, czy coś jest Poprawne, czy nie, decydujemy poprzez odwołanie się do tego, co myślą na dany temat inni ludzie. W szczególności zasada ta obowiązuje przy określaniu, jakie postępowanie jest poprawne, a jakie nie. **Uważamy jakieś zachowanie za poprawne w danej sytuacji o tyle, o ile widzimy innych, którzy tak właśnie się zachowują.** Niezależnie od tego, czy idzie o to, co zrobić z torebką po frytkach czy też o szybkość, z jaką należy przejeżdżać jakiś kawałek drogi bądź też o sposób, w jaki należy jeść kurczaka na proszonym obiedzie - zachowanie innych będzie dla nas ważną wskazówką przy poszukiwaniu odpowiedzi.

Zasada, że jakieś zachowanie jest poprawne o tyle, o ile inni również tak postępują, jest zwykle całkiem rozsądna. Trzymając się jej popełnimy mniej błędów, niż ustawicznie ją łamiąc. Kiedy wielu ludzi coś robi, to zwykle jest to właśnie postępowanie właściwe. Ta cecha reguły społecznego dowodu słuszności stanowi zarówno o jej sile, jak i słabości. Podobnie jak poprzednio omawiane zasady, reguła ta dostarcza nam wygodnej „drogi na skróty” przy podejmowaniu decyzji, jak należy postąpić. Czyni nas ona jednak podatnymi na manipulacje tych, którzy chcą tę regułę - i nas - wykorzystać.

W przypadku śmiechu z puszek, problem polega na naszym reagowaniu na społeczny dowód słuszności w sposób tak bezrefleksyjny i odruchowy, że dajemy się zwieść dowodom niepełnym lub całkiem pozornym. Nasza nieroztropność polega nie na posługiwaniu się śmiechem innych przy decydowaniu o tym, co jest śmieszne - to pozostaje w zgodzie z ogólnie rozsądną regułą. Nieroztropność polega na reagowaniu w ten sposób na śmiech jawnie sztuczny. Wygląda to, jakby jedna wyizolowana własność humoru - śmiech - działała w charakterze całej jego istoty. Czy pamiętasz z pierwszego rozdziału przykład z indyczką i tchórzem? Ponieważ, normalnie rzecz biorąc, cieniutkie „czip-czip” jest skojarzone ze świeżo wyklutym indyczątkiem, jego matka reaguje macierzyńskim zachowaniem na ten jeden tylko dźwięk. Dlatego można ją było doprowadzić do matkowania nawet tchórzowi, o ile tylko wydobywał się

z niego ten właśnie dźwięk! Symulowany odgłos indyczątka wystarczał do puszczenia w ruch „taśmy” macierzyńskich zachowań.

Przykład z indyczką i tchórzem ilustruje aż za dobrze - jak na moje samopoczucie — związek między przeciętnym widzem i producentem telewizyjnym. Tak bardzo przyzwyczailiśmy się traktować reakcje innych jako dowód na to, co jest śmieszne, a co nie, że i nas można nabrać na sam dźwięk tam, gdzie jest on tylko sygnałem istoty rzeczy. Podobnie jak nagrane „czip-czip” wzbudza w indyczce matkowanie, tak w nas nagrane „ha-ha” wzbudza wesołość i śmiech. Producenci telewizyjni wykorzystują nasze zamiłowanie do dróg na skróty, do automatycznego reagowania na podstawie jedynie częściowych dowodów. Wiedzą, że ich taśmy wprawiają w ruch nasze. *Klik, wrrrr....*

Władza ludu

Kierownicy telewizji nie są, rzecz jasna, jedynymi, którzy posługują się społecznymi dowodami słuszności dla osiągnięcia własnych korzyści. Barmani często przyozdabiają swoje talerzyki na napiwki kilkoma banknotami mającymi nas przekonać o szczodrości poprzednich klientów i o tym, że dawanie napiwków jest właściwym postępowaniem w barze. Czasami podobnie postępują kościelni zbierający datki na tacę. Kapłani ewangelistów często umieszczają pośród słuchaczy swoich „starych” zwolenników, by w odpowiedniej chwili mogli oni wystąpić i dać świadectwo lub datek. Zespół badawczy Uniwersytetu Stanowego w Arizonie spenetrował organizację Billy Grahama, jednego z takich popularnych ewangelistów. Badacze ci opisali przygotowania do jednej z „krucjat” Grahama: „Zanim Graham przybył do miasta, by wygłosić kazanie, sześćtysięczna armia jego zwolenników otrzymała instrukcje, w jakim czasie i miejscu się pojawić, by stworzyć wrażenie masowego napływu słuchaczy (Altheide i Johnson, 1977).

Autorzy reklam uwielbiają informować nas o tym, że dany produkt osiąga „największą” lub „najszybciej przyrastającą” sprzedaż na całym rynku, dzięki czemu nie muszą nas wprost przekonywać, że jest to produkt najlepszy. Wystarczy poinformować, że inni klienci tak myślą - i to stanowi przekonujący dowód. Autorzy telewizyjnych akcji zbierania datków poświęcają ogromną ilość czasu na wymienianie nazwisk widzów, którzy datek już złożyli, mówiąc wyraźnie, choć bez słów: „Spójrz no, ilu ludzi już złożyło datek. To musi być właściwe zachowanie!” Gdy mania dyskotek osiągnęła swój szczyt, wielu właścicieli kreowało społeczny dowód popularności i jakości swej dyskoteki wynajmując ludzi, którzy... stali w kolejkach po bilety (przed na wpół pustymi dyskotekami). Wszelkiego rodzaju sprzedawcy są często instruowani, by możliwie często nadmieniali o innych klientach, którzy zakupili już produkt. Zgrabnie ujął to Cavett Roberts, konsultant handlowy, w swojej instrukcji dla uczących się zawodu sprzedawcy: „Ponieważ 95% ludzi to imitatorzy (naśladowcy), a tylko 5% to inicjatorzy, ludzi bardziej przekonuje postępowanie

innych, niż jakikolwiek dowód jakości produktu, który moglibyśmy im przedstawić".

Również badacze posługujący się metodami opartymi na dowodzie społecznym uzyskują czasami zadziwiające rezultaty. Jednym z bardziej znanych jest Albert Bandura, który skonstruował wiele metod służących eliminowaniu niepożądanych zachowań. Na przykład wykazał, że ludzie cierpiący na fobie — silne lęki przed jakimś rodzajem przedmiotów - mogą w zadziwiająco prosty sposób zostać z nich wyleczeni. W jednym z wczesnych badań Bandury i jego zespołu (Bandura, Grusec i Menlove, 1967), cierpiące na silny lęk przed psami dzieci oglądały przez 20 minut dziennie chłopca wesoło bawiącego się z psem. Pomimo prostoty tego zabiegu, już po czterech dniach jego stosowania aż 67% dzieci godziło się zostać z psem sam na sam i próbowało się z nim pobawić. Pomiarzy lęku przed psami, wykonane w miesiąc później wykazały przy tym, że zmiana ta nie tylko nie zanikła wraz z upływem czasu, ale wręcz przeciwnie - skłonność dzieci do kontaktowania się z psami nawet nieco wzrosła. Ważnego odkrycia praktycznego dokonano w następnym badaniu z udziałem dzieci wyjątkowo silnie bojących się psów (Bandura i Menlove, 1968). Okazało się, że dla pomniejszenia tych lęków nie była konieczna obserwacja na żywo - podobny wpływ wywierało oglądanie jedynie filmu przedstawiającego zabawę innego dziecka z psem. Przy tym najskuteczniejsze okazały się filmy przedstawiające kilkoro innych dzieci bawiących się z różnymi psami. Społeczny dowód słuszności zdaje się więc najsilniejszy, kiedy pochodzi od wielu różnych osób.

Program badawczy zrealizowany przez Kennetha Craiga i jego współpracowników wykazał, że nawet coś tak osobistego, jak siła odczuwanego bólu, pozostaje pod wpływem zasady społecznego dowodu słuszności. W jednym z tych badań wykazano na przykład, że osoby mające okazję obserwować innego człowieka dzielnie znoszącego ból wywołany szokami elektrycznymi, same odczuwały słabszy ból, co wykazały nie tylko ich subiektywne oceny, ale również Psychofizyczne miary wrażliwości czuciowej, elektrycznego przewodnictwa skóry czy tempa akcji serca (Craig i Prkachin, 1978).



50 milionów amerykańców nie może się mylić

Rysunek 4.1.

Silny wpływ sfilmowanych przykładów jakiegoś zachowania może być spożytkowany jako metoda terapeutyczna także przy innych problemach. Robert O'Connor (1972) uzyskał na przykład uderzające rezultaty w badaniach nad przedszkolakami cierpiącymi na zahamowania społeczne. Każdy z nas miał okazję zaobserwować takie dzieci - strasznie nieśmiałe, stoją samotnie na uboczu poza kręgiem czy grupą bawiących się rówieśników. Ten wczesny wzorzec zachowania może być początkiem długotrwałej izolacji pogarszającej przystosowanie społeczne w późniejszym, dorosłym już życiu. Próbuując zaradzić

wczesnym oznakom takiego wzorca izolacji, O'Connor nagrał film, zawierający jedenaście scenek z przedszkola, z których każda przedstawiała samotne dziecko przyglądające się najpierw zabawie innych, a następnie włączające się w tę zabawę ku zadowoleniu własnemu i innych. Następnie wyświetlał ten film najbardziej zahamowanym społecznie dzieciom, wybranym z czterech przedszkoli. Skutki tego zabiegu okazały się godne uwagi - bezpośrednio po filmie, wycofujące się dotąd dzieci zaczęły podejmować kontakty z rówieśnikami równie często, jak dzieci „normalne”. Jeszcze bardziej zadziwiające okazały się rezultaty powtórnych obserwacji dokonanych na terenie przedszkoli w sześć tygodni później. Choć wycofujące się dzieci, które nie miały okazji oglądać filmu O'Connora, pozostawały równie izolowane jak przedtem, ci niegdysiejsi samotnicy, którzy obejrzeli film, okazali się wręcz liderami w zakresie liczby nawiązywanych z rówieśnikami kontaktów. Nawet jednokrotne obejrzenie tego 23-minutowego filmu wystarczało do odwrócenia biegu wydarzeń, mogących doprowadzić do trwałego defektu w kontaktach społecznych dziecka i późniejszego dorosłego. Tak wielka jest moc przekonywania społecznego dowodu słuszności.



Szukając większego (i jeszcze większego) sensu

Rysunek 4.2. Nacisk tłumu jest ogromny.

* Czytelnik trapiiony wątpliwościami, czy oceny poprawności jakiegoś działania są rzeczywiście tak dalece uzależnione od liczby innych ludzi wykonujących to działanie, może przeprowadzić prosty eksperyment. Stań na ruchliwym chodniku, wybierz sobie puste miejsce na niebie lub wysokim budynku i wpatruj się w nie bez ruchu przez minutę. Niewiele się podczas tej minuty wydarzy - większość ludzi minie Cię bez zwracania uwagi ani na Ciebie ani na punkt, w który patrzysz. Następnego dnia weź ze sobą czworo znajomych i wszyscy zróbcie to samo - zacznijcie patrzeć w wybrany pusty punkt na niebie. W ciągu 60 sekund zbierze się wokół was ⁸Pory tłumek ludzi z zaciekawieniem zadzierających głowy. Nawet ci przechodnie, którzy przy was nie przystaną, zwykle jednak spojrzą w górę, w ów tajemniczy pusty punkt. Jeżeli wyniki waszego ⁶eksperymentu będą podobne do tego, co uzyskali trzej psychologowie społeczni w Nowym Jorku (Milgram, Bickman i Berkowitz, 1969), to

spowodujecie, że 80% wszystkich przechodniów Podniesie wzrok na wasz pusty punkt na niebie.

Po końcu świata

Chciałbym teraz opisać mój ulubiony przykład badań, ilustrujących niezwykle moc społecznego dowodu słuszności. Badania te posłużyły się doskonałą, choć zbyt rzadko używaną przez psychologów metodą „obserwacji uczestniczącej” (polegającej na uczestnictwie badacza w jakimś naturalnie występującym procesie społecznym). Uzyskane w nich wyniki mogą być przedmiotem zainteresowania nie tylko psychologów, ale nawet historyków i teologów, a co najważniejsze — pokazują one, jak sami, z własnej woli posługujemy się społecznymi dowodami słuszności, aby uwierzyć w to, w co wierzyć pragniemy.

Od tysięcy lat pojawiają się w dziejach ludzkości różne sekty religijne czy grupy kultowe prorokujące rychły koniec świata, a także obiecujące odpuszczenie grzechów i wieczną szczęśliwość tym, którzy w prorocstwo uwierzą. Każdemu prorocztwu nieodmiennie towarzyszy zapowiedź jakiegoś wstrząsającego wydarzenia (zwykle kataklizmu powodującego koniec świata), które czas zbawienia zapoczątkowuje. I każdemu prorocztwu nieodmiennie towarzyszy dotkliwy zawód wyznawców, jako że prorocstwo okazuje się fałszywe.

Historia odnotowuje jednak pewien zadziwiający wzorzec zachowania u wyznawców prorocтва, bezpośrednio po wyjściu na jaw jego fałszu. Zamiast czym prędzej rozwiązać się w obliczu ewidentnej klęski głoszonych wierzeń, sekty takie często jeszcze bardziej w wierzeniach owych się utwierdzają. Narażając się na kpiny swoich ziomków, wychodzą na ulice głosząc swoje słowo w nadziei pozyskania nowych zwolenników. Ich apostołski duch zdaje się być wzmocniony, a nie osłabiony oczywistym fałszem nie spełnionego prorocтва. Przydarzyło się to w II wieku montanistom, działającym na terenie obecnej Turcji, w wieku XVI - holenderskim anabaptystom, w XVII -sabbatystom z Izmiru czy millerytom w XIX wieku w Ameryce. Trzej psychologowie - Leon Festinger, Henry Riecken i Stanley Schachter - pracujący podówczas na Uniwersytecie Minnesota, usłyszeli o pojawieniu się kolejnej takiej grupy w Chicago i postanowili zbadać, co się w niej dzieje. Wybrali metodę obserwacji uczestniczącej, czyli przyłączyli się incognito do wyznawców, co pozwoliło im uzyskać bogaty i bezpośredni wgląd w rozwój rozgrywających się w grupie wydarzeń przed i po dniu prorokowanego kataklizmu (Festinger, Riecken i Schachter, 1956).

Inne badania pokazują jednak i ciemniejszą stronę konsekwencji oglądania przez dzieci filmów - na przykład zawierających przemoc i agresję, co może wbudowywać w nie przekonanie, że są to właściwe sposoby postępowania (Eron i Huesmann, 1985). Ogólnie rzecz biorąc, długotrwały wpływ oglądania agresji w telewizji na pojawianie się przemocy we własnym zachowaniu dziecięcych widzów jest daleki od prostoty (Freedman, 1984). Jednak wyniki dobrze kontrolowanego eksperymentu, wykonanego przez Roberta Lieberta i Roberta

Barona (1972) są mocno niepokojące. Jedna grupa dzieci oglądała program telewizyjny przedstawiający wzajemną, zamierzoną agresję ludzi, podczas gdy inna grupa oglądała film kontrolny (wyścigi konne). Po obejrzeniu filmu dzieci z pierwszej grupy ujawniały znacznie więcej agresji w kontaktach z rówieśnikami niż dzieci z grupy drugiej. Dotyczyło to obu płci i obu badanych grup wiekowych (5-6-latkowie i 8-9-latkowie).

Rzeczona grupa wyznawców była niewielka i nigdy nie przekroczyła 30 członków. Liderów grupy stanowiła para w średnim wieku - dr Thomas Armstrong i pani Marian Keech (nie były to ich prawdziwe nazwiska, choć pod takimi zostali opisani w książce Festingera i współpracowników). Doktor Armstrong, lekarz studenckiej służby zdrowia, z dawna interesujący się okultyzmem, mistycyzmem i latającymi spodkami - występował w grupie jako otoczony szacunkiem ekspert w tych sprawach. Jednak prawdziwym centrum uwagi i aktywności grupy była pani Keech. Kilka miesięcy wcześniej zaczęła otrzymywać wiadomości od pewnych duchowych istot, które nazywała „Strażnikami” i które zamieszkiwały inną planetę. Właśnie owe wiadomości, przesyłane za pośrednictwem „automatycznie piszącej” ręki pani Keech, tworzyły zasadniczą treść religijnych wierzeń grupy. Treść posłannictwa Strażników nawiązywała luźno do wierzeń chrześcijańskich.

Przesyłane przez Strażników wiadomości, zawsze szczegółowo dyskutowane i interpretowane przez grupę, jeszcze więcej zyskały na znaczeniu od czasu, gdy pojawiły się w nich zapowiedzi rychłego kataklizmu - wielkiego potopu, który miał ogarnąć najpierw półkulę zachodnią, by potem pochłonąć i resztę Ziemi. Co zrozumiałe, wyznawcy kultu popadli początkowo w przerażenie, jednak nadchodzące dalej posłanie Strażników uspokoiło ich, że oni i wszyscy inni, którzy w to posłanie uwierzą, zostaną ocaleni. Przed ostateczną katastrofą naszego świata miały przybyć latające spodki, zabierając ich w bezpieczne miejsce, przypuszczalnie na jakiejś innej planecie. Plan zbawienia nie był zresztą szczegółowo znany, wyznawcy mieli jedynie przygotować się doń wyuczając się pewnych haseł i odzewów („Zostawiłam swój kapelusz w domu.” „Jak brzmi twoje pytanie?” „Jestem swoim własnym portierem”) oraz usuwając wszystkie metalowe elementy z ubrań, gdyż ich pozostawienie naraziłoby na wielkie niebezpieczeństwo podróż latającymi spodkami.

W okresie poprzedzającym dzień zagłady i zbawienia, Festinger, Riecken i Schachter zaobserwowali, że poziom zaangażowania wyznawców w te wierzenia był bardzo wysoki. Świadczyło o tym podejmowanie różnych nieodwracalnych kroków. Większość wyznawców napotkała ostry sprzeciw swoich krewnych i przyjaciół, a jednak wolą wybrać swą nową wiarę za cenę utraty kontaktów z rodziną i przyjaciółmi. Niektórzy stawili musieli czoło groźbom, że rodziny wystąpią o ich ubezwłasnowolnienie jako umyślowo chorych, a siostra dr Armstronga zwróciła się do sądu o odebranie mu praw rodzicielskich nad dwojgiem jego młodszych dzieci. Wielu wyznawców porzuciło pracę lub studia, by móc bez reszty poświęcić się religii. Niektórzy nawet porozdawali lub wyrzucili posiadane przedmioty w przekonaniu, że wkrótce i tak nie będą im potrzebne. Siła narastającego przekonania, że posiadli prawdę, pozwoliła tym

ludziom stawić czoło ogromnym naciskom społecznym, ekonomicznym i prawnym.

Drugim zjawiskiem, jakie uderzyło badaczy, była dziwna bierność grupy — jak na jednostki tak silnie przekonane o prawdziwości swojej wiary, czynili zdumiewająco mało dla jej rozprzestrzenienia wśród innych. Choć od początku ogłosili termin zbliżającej się katastrofy, nie próbowali nikogo nawracać, poprzestając jedynie na kontaktach z tymi, którzy i tak już wierzyli.

Niechęć do publicznego apostołstwa przejawiała się także w dyskrecji i chronieniu tajemnic kultu - dodatkowe kopie „Posłania Strażników” zostały spalone, wprowadzono sekretne hasła i znaki, nawet dawnym i sprawdzonym wyznawcom nie pozwalano na notowanie treści niektórych sekretnych taśm magnetofonowych. Unikano też wszelkiego rozgłosu. W miarę zbliżania się dnia katastrofy, przed domem pani Keech, gdzie wyznawcy kwaterowali, pojawiała się coraz większa liczba dziennikarzy, sprawozdawców radiowych i telewizyjnych. Większość z nich odsyłana była jednak z kwitkiem, a najczęstszą odpowiedzią wyznawców na zadawane im pytania było - „No comment”. Zniechęceni dziennikarze ponownie pojawili się w momencie, gdy rozeszła się wiadomość o usunięciu doktora Armstronga z pracy, a jednemu, szczególnie natarczywemu, trzeba było wręcz grozić postępowaniem sądowym za naruszanie prywatności członków sekty. Podobne obłężenie dziennikarzy odparto w przeddzień daty potopu, kiedy to pojawiło się wielu reporterów z licznymi pytaniami do wyznawców kultu. Prowadzący obserwację psychologowie podsumowali potem zachowanie wyznawców w słowach nie pozbawionych szacunku: „Mimo ogromnego zainteresowania sektą, jej członkowie stanowczo unikali tej sławy. Choć otworzyły się przed nimi ogromne możliwości głoszenia swej wiary i nawracania innych, pozostali przy swej tajemniczej powściągliwości, zachowując się z obojętnością graniczącą z poczuciem wyższości”. (Festinger i in., 1956).

Kiedy już wszyscy reporterzy i niedoszli konwertyci zostali usunięci z domu, członkowie sekty zajęli się końcowymi przygotowaniami do przyjęcia latających spodków, które przybyć miały o północy. Oglądana przez Festingera, Rieckena i Schachtera scena musiała mieć w sobie coś z teatru absurdu. Skądinąd zupełnie zwyczajni ludzie - gospodynie domowe, studenci, uczeń szkoły średniej, wydawca, lekarz, sprzedawca ze sklepu metalowego i jego matka - z zapałem oddawali się uczestnictwu w tragicomedii. Wskazówki otrzymywali od dwojga wyznawców pozostających od czasu do czasu w kontakcie ze Strażnikami - tego bowiem wieczoru „mechaniczne pisanie” pani Keech zostało wsparte „mechanicznym mówieniem” pani Berthy (z zawodu kosmetyczki), której „Stwórca” zaczął udzielać dalszych instrukcji. Wytrwale powtarzali linijki tekstu, z jakim wejść mieli do zbawczego spodka: „Jestem swoim własnym portierem”, „Jestem swoją własną wskazówką”. Rozważali z powagą, czy telefoniczna wiadomość uzyskana od osoby przedstawiającej się jako Kapitan Video (kosmiczna postać z wyświetlanego podówczas serialu TV) to tylko głupi żart, czy też raczej zakonspirowany przekaz od Strażników.

Wyznawcy spełnili również pracownicy nakaz usunięcia wszelkich metalowych części ze swoich ubrań. Powyrywali z butów metalowe oczka na sznurowadła. Kobiety poodpruwały zapinki staników, a mężczyźni zamki przy spodniach, przewiązanych odtąd sznurkiem. Gdy jeden z badaczy uzmysłowił sobie dopiero na 25 minut przed północą, że zapomniał o wypruciu zamka przy spodniach, spowodowało to „niemalże paniczną reakcję. Musiał pospiesznie przejść do sypialni, gdzie dr Armstrong drżącymi rękoma i z oczami nieustannie kierującymi się na zegar, pospiesznie wyciął zamek brzytwą wyrywając jego zaciski za pomocą obciążek". Po zakończeniu tej pospiesznej operacji badacz mógł powrócić do pokoju jako mężczyzna - domyślać się można - nieco mniej metaliczny, a znacznie bledszy.

Gdy północ była już, już, członkowie sekty zamarli w bezgłośnym oczekiwaniu. Dobrze wyszkoleni w obserwacji badacze pozostawili taki oto opis tych chwil:

Ostatnie dziesięć minut było pełne napięcia dla zgromadzonych w pokoju. Nie mieli nic do roboty poza siedzeniem i oczekiwaniem, z płaszcami w rękę. W pełnej napięcia ciszy słychać było jedynie tykanie dwóch zegarów, między którymi było zresztą 10 minut różnicy. Gdy „szybszy” zegar wskazał pięć po dwunastej, jeden z zebranych głośno zauważył ten fakt. Pozostali odpowiedzieli chórem, że północ jeszcze nie nadeszła. Bob Eastman potwierdził, że dobrze chodzi ten drugi zegar - sam go nastawiał po południu. Ten zegar pokazywał cztery minuty przed północą. Minuty te upłynęły w kompletnej ciszy z wyjątkiem wypowiedzi Marian [Keech], która minutę przed północą powiedziała nienaturalnie wysokim głosem: „I oby plan zbawienia się powiódł!” Zegar wybił dwunastą, każde jego uderzenie zabrzmiało aż do bólu wyraźnie w pełnej oczekiwania ciszy. Wyznawcy siedzieli bez ruchu.

Można by oczekiwać jakiejś ich zauważalnej reakcji - północ minęła i nic się nie wydarzyło. Sam kataklizm miał nastąpić w niecałe siedem godzin później. A jednak po zgromadzonych w pokoju ludziach niemalże nie znać było jakiegokolwiek reakcji. Ni słowa, ni dźwięku. Ludzie siedzieli nieporuszeni z kamiennymi twarzami nie wyrażającymi niczego. Jediną osobą, która się w ogóle poruszyła, był Mark Post. Położył się na sofie i zamknął oczy, choć nie zasnął. Gdy później się do niego odzywano, odpowiadał monosylabami, lecz poza tym leżał bez ruchu. Inni niczego nie dali po sobie poznać, choć potem okazało się, jak ciężko to przeżyli.

Stopniowo i boleśnie, zawisła nad grupą atmosfera niepewności i rozpacz. Jeszcze raz sprawdzono treść proroctwa i towarzyszącego mu Posłania. Dr Armstrong i pani Keech jeszcze raz wyrazili swoją niezłomną wiarę. Wyznawcy roztrząsali jedno wyjaśnienie tego, co nastąpiło, po drugim, ale żadne ich nie zadowalało. W pewnym momencie, około czwartej nad ranem, pani Keech nie wytrzymała i rozplakała się gorzko. Powiedziała wśród szlochów, że są wśród nas osoby poczynające wątpić, ale że

nasza grupa powinna przekazać swą światłość tym, którzy tak bardzo jej potrzebują, że teraz wszyscy powinniśmy trzymać się razem. Również pozostali utracili swój letargiczny spokój. Wszyscy byli w widoczny sposób wstrząśnięci, a wielu na granicy łez. Było już w pół do piątej, a nadal nie znaleziono żadnego sposobu na poradzenie sobie z nie potwierdzonym proroctwem. Większość poczęła otwarcie mówić, że żadne zbawienie nie nadeszło. Zdawało się, że grupa stanęła na granicy rozpadu (Festinger i in., 1956).

Gdy zwątpienie poczęło się coraz wyraźniej wkradać w serca zgromadzonych, obserwujący badacze zauważyli dwa zastanawiające incydenty. Pierwszy nastąpił o 4.45, kiedy ręka pani Keech nieoczekiwanie podjęła „mechaniczne zapisywanie” zsyłanego z niebios komunikatu. Po przeczytaniu na głos, komunikat ten okazał się eleganckim wyjaśnieniem zdarzeń mijającej nocy. „Ta mała grupka, wyczekująca samotnie przez całą noc, roztoczyła wokół tyle światła, że Bóg ocalił świat przed zniszczeniem”. Choć zgrabne i wszechstronne, wyjaśnienie to nie było jednak samo przez się całkowicie zadowalające. Po jego usłyszeniu jeden z wyznawców wstał, nałożył płaszcz, kapelusz i opuścił dom, by już nigdy więcej się nie pojawić. Aby przywrócić wiarę ciężko zawiedzionym wyznawcom, potrzebne było coś jeszcze. I to w tym właśnie momencie nastąpił drugi incydent, tak opisany przez badaczy:

Atmosfera w grupie uległa gwałtownej zmianie, podobnie jak i zachowanie jej członków. W kilka minut po wiadomości, wyjaśniającej powody niepotwierdzenia proroctwa, pani Keech otrzymała następną, nakazującą jej wyjaśnienie to upublicznić. Sięgnęła po telefon i wykręciła numer redakcji pewnej gazety. Gdy czekała na połączenie, ktoś spytał: „Marian, czy to nie pierwszy raz, kiedy to ty sama dzwonisz do jakiejś redakcji?” Odpowiedziała natychmiast: „O tak, po raz pierwszy do nich dzwonię. Nigdy nie miałam im niczego do powiedzenia, ale teraz czuję, że to pilne”. To ostatnie uczucie, że trzeba pilnie coś uczynić, udzieliło się całej grupie. Gdy tylko Marian skończyła rozmowę, pozostali wyznawcy poczęli wydzwaniać do gazet, stacji radiowych, telewizyjnych i agencji prasowych z wyjaśnieniem, dlaczego potop nie nastąpi. W swoim pragnieniu rozpowszechnienia tej wiadomości w sposób szybki i przekonywający poczęli wyjawiać wszystko to, co dotąd otaczali tak wielką tajemnicą. Choć kilka godzin wcześniej unikali dziennikarzy i wszelkiego rozgłosu, teraz sami poczęli gwałtownie ich poszukiwać (Festinger i in., 1956).

Wyznawcy zmienili nie tylko swój dotychczasowy stosunek do rozgłosu, ale i do nowych, potencjalnych konwertytów. Choć poprzednio kandydaci na nawróconych byli ignorowani i odprawiani z kwitkiem, w dzień po niedoszłym potopie poczęli być traktowani w sposób zgoła odmienny. Wszystkich wpuszczano do środka domu, odpowiadano na wszystkie pytania, a nawet zapraszano do środka tych, którzy się wahali. Tę nagłą skłonność najlepiej ilustruje reakcja pani Keech na wizytę dziewięciorga uczniów szkoły średniej,

którzy przybyli następnego wieczoru, by z nią porozmawiać.

Zastali ją przy telefonie pogrążoną w dyskusji na temat latających spodków z osobą, którą, jak się później okazało, uważała za kosmitę. Pragnąc nadal z nią rozmawiać, a jednocześnie nie chcąc tracić nowych gości, Marian po prostu włączyła ich do telefonicznej konwersacji. Przez godzinę rozmawiała na przemian to z uczniami zgromadzonymi w jej domu, to z „kosmitą” przy słuchawce. Ogarnięta była duchem apostołstwa tak dalece, że nie chciała przepuścić żadnej okazji (Festinger i in., 1956).

Czemu przypisać tak nagłą zmianę w zachowaniu wyznawców? W ciągu kilku godzin zmienili się z powściągliwych i sekretnych strażników **Słowa**, w ekspansywnych i fanatycznych jego głosicieli. Dlaczego w dodatku wybrali tak nie sprzyjający moment na ten obrót o sto osiemdziesiąt stopni - kiedy to niespełnienie proroctwa wystawiło ich wiarę na śmieszność w oczach wszystkich, którzy jej nie podzielali?

Przyczyna zmiany pojawiła się w jakimś momencie „nocy potopu”, kiedy to zaczęło się stawać coraz bardziej jasne, że proroctwo nie zostanie spełnione. To nie początkowa pewność swego skłoniła wyznawców do propagowania swej wiary; doprowadziło do tego dopiero wkradające się w nich poczucie niepewności. Uzmysłowanie sobie, że skoro fałszywe okazały się przepowiednie przybycia statku kosmicznego i zalania Ziemi przez potop, to równie fałszywa może być i reszta ich przekonań. Zgromadzonym w domu pani Keech perspektywa taka wydać się musiała przerażająca. Za daleko już zaszli, poświęcili swoim przekonaniom zbyt wiele, by narazić się teraz na ich zniszczenie - wstyd, koszty ekonomiczne i śmieszność w oczach innych byłyby po prostu nie do zniesienia. Przemogłą potrzebę kurczowego trzymania się swej wiary wyrażały zresztą ich własne wypowiedzi. Na przykład kobieta z trzyletnim dzieckiem mówiła:

Muszę wierzyć w nadejście potopu dwudziestego pierwszego, bo wydałam wszystkie pieniądze. Rzuciłam pracę i kurs komputerowy... Muszę w to wierzyć.

Z kolei doktor Armstrong wyznał w cztery godziny po niedoszłym przybyciu kosmitów:

Tyle już przeszedłem. Poświęciłem prawie wszystko, co miałem. Przeciąłem wszystkie więzy, spaliłem za sobą wszystkie mosty. Obróciłem się do świata plecami. Nie mogę pozwolić sobie na wątpliwości. Muszę wierzyć, i nie ma dla mnie żadnej innej prawdy.

Wyobraźmy sobie ślepą uliczkę, w jakiej znaleźli się dr Armstrong i jego towarzysze następnego ranka. Ich zaangażowanie w nową wiarę było tak wielkie, że żadna inna prawda nie wchodziła w ogóle w grę. A jednak wiara ta została właśnie bezlitośnie znokautowana przez fakty - żaden kosmita nie

wylądował, potop nie nastąpił, żadne z wyprorokowanych zdarzeń nie nastąpiło... Ponieważ jedyna możliwa do zaakceptowania prawda została podcięta fizycznymi, namacalnymi dowodami, ludziom tym pozostała tylko jedna droga - zastąpić dowody fizyczne dowodami społecznymi. Przestało dla nich być ważne to, co namacalnie istnieje, ważne stało się to, w co wierzą inni.

W ten sposób można wyjaśnić nieoczekiwaną przemianę sekretnych konspiratorów w żarliwych apostołów wszem i wobec głoszących swoją prawdę, a także dość niezrozumiały moment, w którym przemiana ta nastąpiła -dokładnie wtedy, gdy prawda ta została zaatakowana przez fakty. Narażenie się na publiczną śmieszność i pogardę ze strony niewierzących stało się bezwzględnie koniecznością, ponieważ pozyskanie nowych wyznawców stanowiło jedyną nadzieję uzyskania nowych dowodów słuszności własnych wierzeń. Gdyby udało im się rozprzestrzenić Słowo, oświecić nie znających prawdy, przekonać niedowiarków i pozyskać w ten sposób nowych wyznawców, drogie im, choć zagrożone przekonania stałyby się przez to **prawdziwsze**, gdyż zasada społecznego dowodu słuszności powiada: **im więcej ludzi wierzy w jakąś ideę, tym bardziej prawdziwa wydaje się ta idea jednostce**. Zadanie grupy stało się więc jasne — skoro obiektywnych faktów nie można było zmienić, należało uzyskać choćby dowody społeczne. Przekonaj innych, a sam zostaniesz przekonany .

Przyczyna śmierci - niepewność

Wszystkie, dyskutowane w tej książce narzędzia wpływu społecznego, okazują się w pewnych okolicznościach skuteczniejsze niż w innych. Aby zatem obronić się przed ich działaniem, dobrze jest poznać warunki, w których najbardziej jesteśmy narażeni na ich skuteczność. Podstawowy warunek obowiązywania zasady społecznego dowodu sugerują dzieje grupy wyznawców z Chicago. To szeroko rozlewająca się niepewność zamieniła ich w poszukiwaczy nowych wyznawców. Ogólnie rzecz biorąc, **najbardziej skłonni jesteśmy uznać działania innych za dowód słuszności wtedy, gdy jesteśmy niepewni swego, gdy sytuacja jest niejasna i dwuznaczna, gdy króluje niepewność** (Tesser, Campbell i Mickler, 1983).

* Być może z powodu wielkiej desperacji, z jaką członkowie opisywanej grupy podeszli do tego zadania, nie udało im się nigdy pozyskać ani jednego nawróconego. Dopiero wówczas, gdy zawiodły dowody nie tylko fizyczne, ale i społeczne, grupa uległa szybkiemu rozpadowi. W trzy tygodnie po niedoszłym potopie grupa poszła w całkowitą rozsypkę, a jej członkowie tylko sporadycznie się z sobą kontaktowali. O ironio -jeszcze jedno proroctwo nie zostało potwierdzone, potop bowiem zamiast ocalić grupę, doprowadził do jej zagłady.

Jednak nie wszystkie sekty głoszące koniec świata rozpadły się w ten sposób. Jeżeli udawało im się pozyskać nowych wyznawców - a dzięki temu i dowody prawdziwości głoszonych wierzeń -udawało się im także przetrwać i nieźle prosperować. Na przykład, kiedy rok 1533 nie przyniósł końca świata zapowiadanego przez holenderskich anabaptystów, rozwinęli oni niesłychanie intensywną kampanię misyjną, wkładając w nią bezprzykładną ilość energii i

wysiłków. Niezwykle wymowny misjonarz, Jakob van Kampen, jednego tylko dnia ochrzcił 100 nowych wyznawców. Wywołany kampanią misyjną efekt kuli śnieżnej był tak wielki, że anabaptyści szybko przewyżczyli nieprzychylną wymowę fizycznych faktów, nawracając dwie trzecie mieszkańców holenderskich miast na swoją wiarę.

Przy rozważaniu ludzkich reakcji na niepewność łatwo jednak pominąć pewien subtelny, choć ważny fakt — inni także poszukują dowodów społecznych. Szczególnie w sytuacjach wieloznacznych, niejasnych, skłonność każdej jednostki do przyglądania się temu, co czynią inni, prowadzi do fascynującego zjawiska nazwanego **niewiedzą wielu** (*pluralistic ignorance*). Dogłębne zrozumienie tego zjawiska pomaga w wyjaśnieniu dość powszechnej w naszym kraju „znieczulicy społecznej” - sytuacji, w której całe grupy widzów czy przechodniów nie udzielają pomocy ludziom, którzy znajdują się w potrzebie.

Klasycznym i szeroko komentowanym w dziennikarskich, politycznych i naukowych kręgach przypadkiem takiej znieczulicy była historia zabójstwa mieszkanki Nowego Jorku, Catherine Genovese. Ta dwudziestokilkuletnia kobieta została zamordowana na własnej ulicy, późnym wieczorem, kiedy wracała z pracy. Morderstwo nigdy nie jest sprawą drobną, jednak w mieście o takich rozmiarach i atmosferze jak Nowy Jork, podobny incydent zyskuje sobie nie więcej niż niewielki kawałek strony *New York Timesa*. Historia Catherine Genovese umarłaby więc wraz z nią, w marcu 1964 roku, gdyby nie pewna pomyłka.

Tak się zdarzyło, że w tydzień później redaktor Timesa, A. M. Rosenthal, spotkał się na lunchu z komisarzem policji i wypytywał go o przypadki zabójstw w dzielnicy Queens. Ponieważ była to ta dzielnica miasta, w której została zamordowana Genovese, komisarz omyłkowo uznał, iż Rosenthal wypytuje go właśnie o to morderstwo i wyjawiał pewną niepojętą okoliczność, jaka temu przestępstwu towarzyszyła. Okoliczność ta wstrząsała każdym, kto ją poznał i komisarz nie był tu wyjątkiem. Otóż śmierć Catherine Genovese nie była skutkiem cichego i potajemnego napadu, którego nikt nie zdążył zauważyć. Przeciwnie. Napad był długotrwały, głośny i **publiczny**. Zabójca gonił ofiarę i dopadał ją trzykrotnie w ciągu 35 minut, pośród jej krzyków i wołania o pomoc, zanim jego nóż w końcu jej nie uciszył. I co zgoła niewiarygodne, wszystkiemu temu przyglądało się z zacisza okien swoich mieszkań 38 **sąsiadów ofiary**. Nikt z sąsiadów nie uczynił nawet tyle, by zadzwonić po policję.

Rosenthal, doświadczony reporter, zdobywca nagrody Pulitzera, natychmiast wyczuł tu wartość opisanego zdarzenia i wysłał reportera w okolicę, w której popełniono morderstwo. Jego zadaniem było sporządzenie reportażu na temat zachowania sąsiadów nieszczęsnej Genovese. W ciągu tygodnia *New York Times* opublikował na pierwszej stronie długi reportaż, który wzbudził liczne kontrowersje i dyskusje. Początkowe akapity reportażu oddają cały jego ton:

Przez ponad pół godziny 38 szanowanych i respektujących prawo obywateli Queens przyglądało się zabójcy trzykrotnie atakującemu i

zabijającemu samotną kobietę na Kew Gardens. Dwukrotnie wystraszyły mordercę głosy i widok światła zapalanego w oknach. Jednak za każdym razem powracał, odnajdywał ranną kobietę i ponownie ranił ją nożem. Nikt nie zadzwonił na policję w trakcie napadu, jedna osoba zatelefonowała, kiedy ofiara już nie żyła.

Od czasu morderstwa minęły już dwa tygodnie. Jednak zastępca głównego inspektora, Frederick M. Lussen, dowodzący dzielnicową policją i mający za sobą 25-letnią pracę w wydziale zabójstw, ciągle jeszcze jest wstrząśnięty. Potrafi beznamyślnie wspominać wiele przypadków morderstw, z jakimi zdarzyło mu się osobiście zetknąć. Jednak przy wspomnieniu morderstwa na Kew Gardens nie jest w stanie zachować zimnej krwi. Nie dlatego, że było to morderstwo, ale dlatego, że „przyczwoici” ludzie nie byli w stanie zrobić nawet tyle, by zadzwonić po policję (Ganzberg, 1964).

Niemal każdy, kto zapoznał się z tą historią, był nią równie wstrząśnięty, nie mogąc jej zrozumieć. Po szoku nastąpiło niedowierzanie - policji, dziennikarzy, a potem i szerszej publiczności. Jak to możliwe, że 38 „przyczwoitych” ludzi nie podjęło w tych warunkach jakiegokolwiek działania? Nikt nie mógł tego pojąć, nie wyłączając samych świadków morderstwa. „Nie mam pojęcia, jak do tego mogło dojść” — mówili. Niektórzy próbowali podać jakieś niezbyt przekonujące wyjaśnienie własnej bierności, na przykład dwoje czy troje twierdziło, że się bali i nie chcieli „dać się wciągnąć”. Takie wyjaśnienie nie wytrzymuje jednak krytyki - zwyczajny, anonimowy telefon na policję mógł przecież ocalić życie Catherine Genovese, nie narażając dzwoniącego na jakiegokolwiek konsekwencje. Bierności świadków tego zdarzenia nie jest więc w stanie wyjaśnić ani strach, ani obawa przed komplikacjami. Nastąpiło tu coś innego, choć sami uczestnicy zdarzenia nie zdawali sobie sprawy z tego, co to było.

Niezrozumiałość nie jest jednak czymś, co przysparzałoby gazetnie czytelników, a więc wszystkie gazety i inne media podkreślały wciąż tylko jedno wyjaśnienie, noszące jakieś ślady prawdopodobieństwa. Świadkowie morderstwa, nie różniący się przecież niczym szczególnym od nas samych, po prostu zlekceważyli całe wydarzenie, pozostali obojętni. Pod wpływem trudności współczesnego życia, szczególnie w wielkich miastach, Amerykanie stają się narodem egoistycznym, ogarniętym „znieczulicą” i obojętnością na los współobywateli.

Na poparcie tej interpretacji pojawiać się zaczęły opisy również innych przypadków apatii i obojętności. Nie zabrakło także w podobnym tonie utrzymanych komentarzy różnych „fotelowych” uczonych [a więc takich, którzy siedzą w fotelu i jedynie głęboko myślą, zamiast sprawdzać trafność swoich myśli w badaniach — przyp. tłum.], należących do tego specyficznego gatunku „badaczy”, których nigdy nic nie zdoła zadziwić i na wszystko mają gotową odpowiedź dla prasy. Wszyscy oni także dostrzegali ogromne konsekwencje społeczne przypadku Genovese i wszyscy posługiwali się słowem apatia,

występującym także, o dziwo, w nagłówku artykułu z *Timesa*. Różnili się natomiast wyjaśnieniami przyczyn owej apatii. Jeden przypisywał ją przemocy wylewającej się z telewizyjnych ekranów, inny - wypartej do podświadomości agresji, jednak większość snuła rozważania nad „depersonalizacją” życia w wielkim mieście, z jego „wyalienowaniem jednostki z grupy społecznej”. Nawet Rosenthal, dziennikarz, który doprowadził do wydobywania całej tej historii na światło dzienne i w końcu poświęcił jej całą książkę, podpisał się pod tą teorią apatii wywołanej warunkami miejskiego życia.

Nikt nie może powiedzieć, dlaczego te 38 osób nie sięgnęło po telefon podczas ataku na panią Genovese, skoro one same nie są w stanie tego powiedzieć. Przypuszczać jednak można, że powodem była apatia charakterystyczna dla mieszkańców wielkich miast. Gdy człowiek jest otoczony dosłownie milionami innych, ochrona przed ich ciągłą obecnością i wynikającymi stąd dolegliwościami staje się niemalże kwestią psychicznego przetrwania. Jedyną możliwą obroną staje się ignorowanie obecności innych. Zobojętnienie na sąsiada i jego los jest wyuczonym odruchem życia w Nowym Jorku i innych wielkich miastach (A. M. Rosenthal, 1964).

Morderstwo to - znane dzięki książce Rosenthala i wielu publikacjom prasowym, telewizyjnym, a nawet sztuce teatralnej osnutej na jego tle - przyciągnęło też uwagę dwóch nowojorskich profesorów psychologii, Bibba Łatanego i Johna Darleya. Zanalizowali oni dostępne relacje o tym wydarzeniu i -posiłkując się swoją wiedzą z psychologii społecznej - sformułowali wyjaśnienie z pozoru najbardziej nieprawdopodobne z możliwych. Trzydziestu ośmiu świadków zdarzenia nie zareagowało na nie właśnie dlatego, że było ich aż tak wielu!

Łatane i Darley przypuszczali, że szansę udzielenia pomocy przez świadków jakiegoś wypadku mają wtedy, jeżeli są oni w towarzystwie innych świadków. Po pierwsze, z powodu rozproszenia odpowiedzialności: **jeżeli mogących pomóc osób jest wiele, to zmniejsza się osobista odpowiedzialność każdej z nich za udzielenie tejże pomocy.** „Może ktoś inny zadzwoni albo już to zrobił”. Kiedy każdy myśli, że pomocy udzieli kto inny, to w rezultacie nie udziela jej nikt. Powód drugi ma bardziej intrygujący charakter i wiąże się z zasadą społecznego dowodu słuszności oraz zjawiskiem niewiedzy wielu. Sytuacja wymagająca udzielenia komuś pomocy wcale nie zawsze jest taka, na jaką wygląda. Czy ten mężczyzna leżący w alejce doznał ataku serca, czy raczej jest pijany? Czy rwetes za ścianą to napad wymagający zawezwania policji, czy raczej odgłosy małżeńskiej kłótni, gdzie interwencja, tym bardziej policyjna, byłaby jak najbardziej niewskazana? Co właściwie się dzieje? W obliczu tego rodzaju niejasności, naturalne jest poszukiwanie wskazówek w tym, co robią inni. Obserwując zachowanie innych możemy zorientować się, czy dana sytuacja wymaga z naszej strony jakiejś interwencji, czy też nie.

Łatwo jednak zapomnieć o tym, że inni również poszukują społecznych

dowodów. Ponieważ zaś wszyscy mniej lub bardziej chcemy wyglądać na ludzi zrównoważonych i opanowanych, rozglądamy się jedynie ukradkowo, nie dając po sobie poznać nękającej nas niepewności. W konsekwencji, wszyscy wokół wyglądają na niezbyt poruszonych rozgrywającym się wydarzeniem. A zatem nie jest ono niczym nadzwyczajnym, żadna interwencja nie jest tu potrzebna - wnioskujemy w myśl reguły społecznego dowodu słuszności. To właśnie jest stan niewiedzy wielu, w którym „każdy z obecnych decyduje, że skoro nikt inny się nie przejmie, to nie ma się czym przejmować. W tym czasie niebezpieczeństwo może osiągnąć rozmiary, przy których samotna jednostka - gdyby nie obojętność innych - **zdecydowałaby się** interweniować (Łatane i Darley, 1968b)*.

Podejście naukowe

Fascynującą konsekwencją rozumowania Łatanego i Darleya jest to, że poszukiwanie bezpieczeństwa poprzez „zgubienie się w tłumie” jest pomysłem całkowicie błędnym z punktu widzenia ofiary. Może być dokładnie na odwrót - potrzebując pomocy, łatwiej ją uzyskamy od pojedynczego świadka niż od większej ich liczby. Darley, Łatane i ich współpracownicy przeprowadzili serię systematycznych badań nad tym zagadnieniem (por. Łatane i Nida, 1981), które dały zupełnie jednoznaczne wyniki. Rdzeniem używanej przez nich metody było aranżowanie różnych nagłych, a wymagających interweniowania sytuacji, którym przyglądała się albo jedna osoba, albo większa ich liczba. Tym, co mierzono, była zaś liczba przypadków, w których pomoc została udzielona. W pierwszym z tych badań (Darley i Łatane, 1968) okazało się, że student dostający ataku padaczki w 85% przypadków otrzymywał pomoc ze strony samotnego obserwatora, choć pomoc nadchodziła jedynie w 31% przypadków, gdy obserwatorów było aż pięciu. Zważywszy, że w pierwszym rodzaju warunków pomoc została udzielona prawie zawsze, trudno utrzymywać, że jesteśmy społeczeństwem ogarniętym znieczulicą. To obecność innych okazała się oczywistym czynnikiem sprowadzającym udzielanie pomocy do zawstydzająco małych rozmiarów.

W innym eksperymencie poddano badaniu rolę społecznego dowodu słuszności w wywoływaniu „apatii” świadków. W grupie świadków wydarzenia umieszczano podstawioną osobę wyuczoną, by w zachowywać się tak, jak gdyby nic się nie stało. Na przykład w pewnym eksperymencie przeprowadzonym w Nowym Jorku (Łatane i Darley, 1968a) zaobserwowano, że 75% samotnych świadków podejmowało interwencję, gdy zobaczyło dym wydzielający się spod drzwi sąsiedniego pokoju. Gdy świadków było troje, interwencję podejmowano jedynie w 38% przypadków. Liczba ta spadła do zaledwie 10%, kiedy w trzyosobowej grupie podstawiono dwie osoby poinstruowane, by zachowywać się „jak gdyby nigdy nic”. W podobnym badaniu przeprowadzonym w Toronto (A. S. Ross, 1971), 90% samotnych świadków podejmowało interwencję wobec zaledwie 16% w sytuacji, kiedy z właściwym badanym przebywały dwie bierne, podstawione osoby.

Tragiczne konsekwencje zjawiska niewiedzy wielu wyraziście ilustruje następujący komunikat agencji UPI z Chicago:

Policja twierdzi, że w jasny dzień i w pobliżu jednej z największych atrakcji turystycznych miasta została pobita i uduszona studentka. Nagie ciało Lee Alexis Wilson (lat 23) zostało odnalezione w piątek przez 12-latkę, bawiącego się w krzakach w pobliżu Instytutu Sztuki. Policja uważa, że w momencie ataku mogła ona stać czy siedzieć przy fontannie na placu obok Instytutu. Napastnik zapewne zaciągnął ją potem w krzaki. Wszystko wskazuje na to, że została tam zgwałcona. Policja twierdzi, że świadkami tego wydarzenia musiały być tysiące przechodniów i że pewien mężczyzna zeznał, że około drugiej po południu słyszał jakieś krzyki, na które nie zareagował, ponieważ nikt nie zwracał na nie uwagi.



Ofiara?

Rysunek 4.3. W takich przypadkach jak ten, gdy potrzeba udzielenia pomocy innemu człowiekowi jest niejasna, pomoc rzadko bywa udzielana nawet tym, którzy jej rzeczywiście potrzebują. Zastanów się, jak wpłynęłoby na Ciebie zachowanie pierwszego przechodnia, gdybyś sam był drugim z nich.

Po kilkunastu latach tego rodzaju badań dość dobrze już wiemy, kiedy ofierze wypadku zostanie udzielona pomoc. Po pierwsze, wbrew wszystkim

narzekaniom na znieczulicę współczesnego społeczeństwa wiemy, że gdy świadkowie są przekonani, iż mają do czynienia z wypadkiem nagłym do udzielenia pomocy, pomoc ta jest bardzo często udzielana. Na przykład, w czterech odrębnych eksperymentach wykonanych na Florydzie (R. D. Clark i Word, 1972, 1974) aranżowano sceny, w których potrzebna była pomoc konserwatorowi budynku. Gdy było jasne, że konserwator jest ranny i wymaga pomocy, 100% uczestników udzieliło mu pomocy w dwóch badaniach. Nawet kiedy groziło to - w dwóch innych eksperymentach - porażeniem prądem, odsetek pomagających spadł jedynie nieznacznie - do 90%. Przy tym ta ogromna częstość udzielania pomocy występowała niezależnie od liczby świadków krytycznego wypadku.

Częstość pomagania ulega natomiast radykalnemu spadkowi, kiedy -jak to często w życiu bywa - świadkowie wcale nie mają pewności, że sytuacja wymaga interwencji. W takich warunkach większa jest szansa uzyskania pomocy od pojedynczego świadka, niż od wielu osób równocześnie obecnych przy tym zdarzeniu, szczególnie jeśli nie znają się one nawzajem (Łatane i Rodin, 1969). Wygląda na to, że zjawisko niewiedzy wielu najsilniej występuje wśród nieznajomych. Ponieważ w warunkach publicznych pragniemy wyglądać na osoby opanowane i pełne gracji, a przy tym nie znamy reakcji obcych nam ludzi, nie potrafimy poprawnie odczytać słabych oznak ich zaniepokojenia i zareagować na daną sytuację jako na wypadek, w którym ofierze należy udzielić pomocy. Wypadek nie zostaje więc zinterpretowany jako wypadek i ofiara cierpi nadal.

Wnikliwsze spojrzenie na wyniki ujawnia pewne pouczające zależności. Wszystkie warunki, obniżające szansę udzielenia ofierze pomocy przez świadków jakiegoś krytycznego zdarzenia, bardziej są charakterystyczne dla środowiska miejskiego niż wiejskiego:

1. Miasta są miejscami hałaśliwymi, rozpraszającymi uwagę i podlegającymi szybkim zmianom, co powoduje mniejszą pewność przy określaniu natury zachodzących w nich wydarzeń.
2. Duża liczba ludności w mieście zwiększa prawdopodobieństwo, że każdemu zdarzeniu przygląda się wielu świadków równocześnie.
3. Mieszkańcy miast znają znacznie mniejszy ułamek swoich współmieszkańców, a więc większe jest prawdopodobieństwo, że świadkowie dowolnego wypadków będą dla siebie nawzajem osobami obcymi.

Wszystkie te cechy środowiska wielkomiejskiego odpowiadają wykrytym w badaniach czynnikom, pomniejszającym szansę udzielenia pomocy człowiekowi, który nagle znalazł się w potrzebie. Często występującą w miastach bierność wobec cudzych nieszczęść można więc przekonywająco wyjaśnić bez odwoływania się do takich pojęć, jak „depersonalizacja” czy „alienacja”.

Co robić, gdy już jesteś ofiarą

Wyjaśnianie bierności mieszkańców miast w mniej „alarmistycznych” kategoriach nie zmienia jednak faktu częstego jej występowania. Co więcej, w miastach przebywa coraz więcej ludzi - według ocen demografów, za dziesięć lat mieszkać w nich będzie połowa ludzi naszej planety (Newland, 1980). Konieczność zwalczania postawy bierności wobec cudzego nieszczęścia jest więc duża i będzie coraz większa. Tak się jednak szczęśliwie składa, że wynikające z badań psychologicznych nowe zrozumienie przyczyn owej „apatii” stwarza pewną nadzieję na poradzenie sobie z tym problemem. Wyposażona w tę wiedzę ofiara ma bowiem znacznie większą szansę nakłonienia świadków do udzielenia jej pomocy. Najważniejsze, to zdać sobie sprawę, że świadkowie pozostają bierni nie z powodu swej niemoralności, ale wskutek niepewności, czy ich pomoc jest potrzebna i czy to właśnie oni są za nią odpowiedzialni. Kiedy bowiem ludzie świadomi są faktu, że dzieje się nieszczęście i że to na nich spoczywa odpowiedzialność za interwencję, niemal wszyscy ofierze pomagają!

Zdawszy sobie sprawę z tego, że prawdziwym wrogiem jest niepewność, ofiara może zapewnić sobie cudzą pomoc po prostu niepewność tę usuwając. Wyobraź sobie na przykład, że spędziłeś niedzielne popołudnie przysłuchując się koncertowi w parku. Gdy po skończonym koncercie ludzie zaczynają wychodzić zauważasz, że jedno z ramion jakoś dziwnie Ci ścierpło. Początkowo sądzisz, że to nic poważnego. Jednak podczas drogi na odległy parking czujesz, że ten dziwny niedowład rozlewa się wzdłuż całej ręki i przenosi się na jedną stronę twarzy. Zdezorientowany, decydujesz się przysiąc na chwilę pod drzewem. Wkrótce zdajesz sobie sprawę, że to jednak coś bardzo poważnego. Zmiana pozycji na siedzącą nie pomogła, w istocie twoja kontrola nad własnymi członkami jeszcze się pogorszyła i zaczynasz mieć trudności nawet z ruszaniem ustami przy mówieniu. Chcesz coś powiedzieć, ale nie możesz. Przez głowę przebiega Ci przerażająca myśl: „Boże, mam chyba wylew!” Przechodzące grupki ludzi nie zwracają na ciebie uwagi. Ci, którzy zauważają, jak opierasz się o drzewo z dziwnym wyrazem twarzy sprawdzają, jak na to reagują inni wokół nich. Ponieważ inni zachowują się tak, jakby Ciebie nie było, robią to samo w przekonaniu, że nie dzieje się nic złego.

Znajdując się w takich opałach, co mógłbyś zrobić, aby zwiększyć szansę, że ktoś Ci jednak pomoże i to jak najszybciej, bo czas wyraźnie działa na Twoją niekorzyść? Jeżeli do końca stracisz panowanie nad własnym językiem, zanim zawieszysz pomoc, Twoje szansę na jej uzyskanie drastycznie zmaleją. Trzeba więc natychmiast wzywać pomocy. W jaki sposób? Jęki, krzyki mogą nie wystarczyć, bo chociaż przyciągną do Ciebie uwagę, to nie przekażą przechodniom informacji, o co właściwie chodzi.

Skoro same krzyki nie wystarczają, może powinieneś być bardziej precyzyjny - jasno poprosić o pomoc. Nie możesz pozwolić na to, aby przechodnie pozostali przy swoim przekonaniu, że nic groźnego się nie dzieje. Zawołaj: „Na pomoc!” i nie przejmuj się wywołanym zamieszaniem. Zawstydzenie jest w tej chwili Twoim wrogiem — jeżeli myślisz, że masz wylew, to nie możesz sobie pozwolić na zastanawianie się, czy nie robisz za wiele zamieszania. Być może wybierasz

między chwilowym zaambarasowaniem a paraliżem do końca życia!

Jednak nawet wyraźne wołanie o pomoc nie jest taktyką najbardziej skuteczną. Choć nie pozostawia świadkom wątpliwości, że mają do czynienia z jakimś wypadkiem, nie usuwa innych wątpliwości, jakie mogą ich trapić. Jaki rodzaj pomocy jest potrzebny? Czy to ja mam jej udzielić, czy ktoś lepiej do tego kwalifikowany? Czy ktoś już się zwrócił o profesjonalną pomoc, czy ja to mam zrobić? Podczas gdy przechodnie, przyglądając się Tobie zmagają się z takimi problemami, bezpowrotnie ucieka czas, być może niezbędny dla Twojego przetrwania.

Wyraźnie więc widać, że jako ofiara powinienes uczynić coś więcej, niż tylko zawołać o pomoc, powinienes także rozwiązać wątpliwości co do tego, kto i w jaki sposób powinien pomocy udzielić. Jaka jest najskuteczniejsza droga do tego celu?

Wielu wezwano, lecz tylko jeden powinien być wybrany

Na podstawie diskutowanych dotąd wyników badań radziłbym wskazać konkretną osobę z tłumu - patrząc jej w oczy zawołać: „Pan w niebieskiej marynarce! Proszę, niech pan wezwie karetkę, potrzebuję pomocy!” To krótkie zdanie rozwieje wszelkie wątpliwości opóźniające pomoc i wyraźnie ustawi konkretną osobę w roli pomagającego. Osoba ta będzie wiedzieć, jaka pomoc jest potrzebna i że udzielić ma jej właśnie ona, a nie ktoś inny. Wszystkie naukowe dane sugerują, że skutkiem tego prostego zabiegu będzie szybka i skuteczna pomoc.

Tak więc ogólnie rzecz biorąc, najlepszą Twoją strategią jako ofiary jest usunięcie niepewności otaczających Cię świadków co do Twojego stanu i ich odpowiedzialności. Winienes być w swej prośbie tak precyzyjny, jak to tylko możliwe. Nie pozwól świadkom zdarzenia na wyciąganie własnych wniosków, zwłaszcza w tłumie, ponieważ reguła społecznego dowodu i zjawisko niewiedzy wielu może doprowadzić ich do zdefiniowania twojej sytuacji jako nie wymagającej ich działania. Z wszystkich opisywanych w tej książce technik nakłaniania innych do uległości, ta właśnie najbardziej warta jest zapamiętania. W końcu, nieskuteczność Twojej prośby w razie jakiegoś wypadku może doprowadzić do Twojej zguby!

Niedawno miałem okazję uzyskać na ten temat informacje z pierwszej ręki. Zdarzył mi się dość poważny wypadek samochodowy. I ja, i drugi kierowca ponieśliśmy wyraźne obrażenia - on leżał nieprzytomny na kierownicy swojego samochodu, ja, zakrwawiony i na chwiejnych nogach, byłem w stanie wyjść ze swego. Wypadek zdarzył się na środku skrzyżowania, w zasięgu wzroku wielu kierowców, którzy zatrzymali się na światłach. Gdy klęczałem obok swego samochodu, światła zmieniły się i samochody poczęły z wolna ruszać ze skrzyżowania - kierowcy co prawda przyglądali się nam, ale żaden się nie zatrzymał.

Pamiętam swoją myśl „O nie, tylko nie to! Wszystko tak jak w badaniach,

wszyscy przemykają obok". Jednak mając to szczęście, że o badaniach tych trochę się naczytałem, wiedziałem, co zrobić. Prostując się, aby być lepiej widzianym, wskazałem palcem na jeden z mijających mnie wolno samochodów: „Proszę, niech pan zadzwoni po policję” i wciąż wskazując palcem, poprosiłem dwoje następnych kierowców: „Proszę się zatrzymać, potrzebujemy pomocy!” Ludzie ci zareagowali bez wahania. Natychmiast wezwali karetkę i policję, wytarli krew z mojej twarzy, podłożyli mi pod głowę jakąś marynarkę, zaproponowali, że zeznawać będą jako świadkowie wypadku, a jeden z nich chciał nawet podwieźć mnie do najbliższego szpitala.

Pomoc ta okazała się nie tylko natychmiastowa i skuteczna, ale również zaraźliwa. Gdy kierowcy z przeciwnego kierunku jazdy zobaczyli, że ktoś udziela mi pomocy, sami zatrzymali się udzielając pomocy drugiej ofierze wypadku. Reguła dowodu społecznego zaczęła więc teraz pracować na naszą korzyść. Problem polegał na wywołaniu efektu śnieżnej kuli toczącej się w kierunku **udzielania** pomocy. Gdy już udało się to osiągnąć, mogłem się zrelaksować na tyle, na ile było to możliwe w tej sytuacji i pozwolić, by autentyczna troska nieznajomych świadków i automatyzm reguły dowodu społecznego dokończyły dzieła.

...Róbcie wszystko to, co ja

Twierdziłem nieco wcześniej, że podobnie jak inne narzędzia wpływu, reguła dowodu społecznego w pewnych warunkach działa silniej, w innych - słabiej. Jeden z takich warunków — niepewność -już omówiliśmy. Niewątpliwie ludzie nie mający pewności, co się dzieje, poszukiwać będą wskazówek w działaniu innych. Warunek drugi to podobieństwo. Reguła dowodu społecznego z większą mocą działa wtedy, gdy obserwujemy zachowanie ludzi podobnych do nas samych (Festinger, 1954). To zachowanie takich ludzi dostarcza nam najbardziej przekonujących wskazówek, jakie nasze własne zachowanie byłoby poprawne. Bardziej skłonni jesteśmy podążać za działaniami osób podobnych do nas samych, niż niepodobnych.

Myślę, że to jest właśnie powodem, dla którego w reklamach różnych produktów coraz częściej napotykamy pochlebne o nich świadectwa zwyczajnych ludzi. Ponieważ większość ludzi to ludzie „zwyczajni”, oni właśnie stanowią przeważającą część potencjalnych nabywców niemalże każdego produktu. Dobrze o tym wiedzą firmy reklamowe, stąd też większość produktów - od higienicznych podpasek, po pokarm dla kotów - wychwalana jest przez najzwyczajniejszych ludzi pod słońcem.

Bardziej przekonujące dowody na rolę podobieństwa w naśladowaniu zachowań innych pochodzą z badań psychologicznych. Szczególnie zreczną ilustracją tego zjawiska jest doświadczenie przeprowadzone przez badaczy z Columbia University (Hornstein, Fisch i Holmes, 1968), którzy umieszczali „zagubione” portfele w różnych miejscach Manhattanu i obserwowali, co z nimi uczynią znalazcy. Każdy portfel zawierał 2 dolary w gotówce, czek na 26,30\$

oraz różne dokumenty zawierające nazwisko i adres „właściciela”. Zawierał też list do właściciela napisany przez rzekomego pierwszego „znalazcę”, dzięki któremu stawało się jasne, że obecny znalazca jest już drugim znalazcą rzeczonoego portfela. Ów pierwszy „znalazca” pisał, że cieszy się z tego, iż może właścicielowi odesłać jego zgubę.

Dla każdego, rzeczywistego znalazcy jasne było, że natknął się na powtórnie zgubiony portfel, tym bardziej, że portfel był już w kopercie opatrzonej znaczkiem i adresem właściciela. Badaczy interesowało, jak wielu znalazców Pójdzie w ślady „pierwszego” i odeśle portfel właścicielowi, w zależności od tego, kim był ów pierwszy znalazca. Stąd też w jednej wersji listu był on pisany poprawną angielszczyzną, a jego autor wyglądał na przeciętnego Amerykanina, w drugiej zaś wersji list pisany był angielszczyzną łamaną, a jego autor przedstawiał się jako niedawno przybyły do Stanów cudzoziemiec. Innymi słowy, pierwszy znalazca był albo podobny, albo niepodobny do przeciętnego Amerykanina.

Badanie to jednoznacznie wykazało rolę podobieństwa we wzbudzaniu naśladowczych zachowań. Podczas gdy w wersji „przeciętnego znalazcy” aż 70% rzeczywistych znalazców szło w jego ślady i odsyłało portfel właścicielowi, w wersji znalazcy nietypowego postąpiło tak jedynie 33% znalazców rzeczywistych. **Wskazuje to na istotne ograniczenie reguły dowodu społecznego. Wskazówek co do poprawności naszego własnego postępowania szczególnie poszukujemy w zachowaniu ludzi, których widzimy jako podobnych do nas samych.**

Tendencja ta występuje nie tylko u dorosłych, ale i u dzieci. Stwierdzono na przykład, że szkolne programy zwalczania palenia przez uczniów przynoszą trwałe efekty jedynie wtedy, kiedy w roli instruktorów występują liderzy-rówieśnicy uczniów, dla których programy te są przeznaczone (Murray i in., 1984). W innych badaniach stwierdzono, że spadek lęku przed dentystą pod wpływem filmu obrazującego nielekowe zachowanie modelowego dziecka występował głównie u widzów w wieku zbliżonym do wieku modelowego dziecka (Melamed i in., 1978). Osobiście żałuję, że nie znałem wyników tego badania, kiedy na kilka lat przed jego publikacją próbowałem usunąć inny rodzaj lęku u mojego własnego syna, Krzysia.

Mieszkam w Arizonie, gdzie jest wiele basenów kąpielowych. Ma to obok zalet i niedobry skutek - corocznie spora liczba małych dzieci topi się w pozbawionych dozoru basenach. Dlatego postanowiłem, że Krzyś musi się wcześniej nauczyć pływać. Problem polegał nie na tym, że mały bał się wody, przeciwnie, uwielbiał ją - ale pod warunkiem, że siedział w swoim nadmuchiwanym basenie z plastiku. I za żadne skarby nie chciał z niego wyjść do dużego basenu - jakbym go nie prosił, błagał, groził czy próbował wyśmiać. Wynająłem nawet jednego ze swoich studentów, który był instruktorem pływania, ale i jemu nie udało się przekonać Krzysia, by choć spróbował wyjść ze swojego nadmuchiwanego baseniku.

Niedługo po epizodzie ze studentem-instruktorem, Krzyś brał udział w

całodniowych „obozach” oferujących maluchom — wśród innych atrakcji - także i możliwość zabawy w wielkim basenie, który mój syn skrupulatnie obchodził szerokim łukiem. Kiedy jednego dnia przyjechałem, by go zabrać do domu, usta otworzyły mi się z wrażenia na widok Krzysia nabierającego rozpędu i skaczącego w najgłębszą część basenu. Spanikowany począłem ściągać buty, by skoczyć mu na pomoc, gdy zobaczyłem, że wynurzył się z wody i spokojnie podpłynął do brzegu. Z butami w ręku podbiegłem do niego.

„Krzysiu, ty umiesz pływać!” krzyknąłem w podnieceniu. „Ty pływasz!”

„A, tak” odpowiedział niedbale. „Dzisiaj się nauczyłem”.

„To wspaniale, wspaniale!” entuzjazmowałem się. „Ale jak to się stało, że nie potrzebujesz już swojego nadmuchiwanego basenu?”

Krzyś, nieco zaambarasowany widokiem ojca moczącego skarpetki w kałuży i wymachującego trzymanymi w ręku butami, wyjaśnił spokojnie:

„Ja mam trzy lata. Tomek ma też trzy lata i potrafi pływać bez dmuchanego basenu. To znaczy, że i ja mogę”.

Miałem ochotę uszczypnąć się ze złości. Oczywiście, że to mały Tomek, a nie 180-centymetrowego wzrostu student okazał się osobą, do której Krzyś zwrócił się po wskazówki na temat tego, co on sam może i powinien robić! Gdybym trochę pomyślał, sam mógłbym wpaść na przykład Tomka i zaoszczędzić sobie ze dwa miesiące frustracji. Wystarczyło zauważyć, że Tomek umie pływać, a potem poprosić jego rodziców, aby pozwolili chłopcom wspólnie się pobawić w naszym basenie przez jedno popołudnie. Myślę, że nadmuchiwany basenik Krzysia poszedłby w kąć jeszcze tego samego dnia.

Śmierć z małpowania

Każdy czynnik, nakłaniający 70% nowojorczyków do oddawania znalezionej portfelu wraz z całą zawartością zasługuje z pewnością na uwagę. A jednak wyniki tego badania są jedynie słabą sugestią ogromnego wpływu, jaki wywiera na nas postępowanie tych, którzy są nam podobni. Istnieją jednak i znacznie silniejsze przypadki tego wpływu. Dla mnie najbardziej uderzające są pewne z pozoru bezsensowne dane statystyczne: po każdym samobójstwie jakiegoś sławnego człowieka, w alarmującym tempie nasila się liczba spadających z nieba samolotów — i prywatnych, i stanowiących własność linii lotniczych. Wykazano na przykład, że bezpośrednio po niektórych samobójstwach szeroko omawianych w prasie, liczba ofiar wzrasta o 1000% ! (Phillips, 1979). I jeszcze bardziej alarmująca wiadomość: wzrost wypadków nie ogranicza się do samolotów. Po „sławnym” samobójstwie wzrasta też liczba wypadków samochodowych (Phillips, 1980). Dlaczego?

Jedno możliwe wyjaśnienie nasuwa się natychmiast - te same warunki społeczne, które jednych nakłaniają do samobójstwa, prowadzą też do przypadkowej śmierci innych. Powiedzmy, że pewne osoby (o skłonnościach samobójczych) mogą reagować samobójstwem na stresujące wydarzenia

społeczne, jak trudności gospodarcze, wzrost przestępczości czy wzrost napięć międzynarodowych. Inni mogą na te wydarzenia zareagować inaczej - stawać się nerwowi, niecierpliwi, gniewni i nieuważni. Jeżeli takie jednostki siadą za kierownicą samochodu czy przy drążku sterowniczym samolotu, pojazdy stają się mniej bezpieczne i w rezultacie obserwujemy gwałtowny wzrost liczby wypadków.

W myśl tego wyjaśnienia, związek pomiędzy wzrostem samobójstw i wzrostem przypadkowych śmierci wynikać miałby z faktu, że jedno i drugie wywołane są tymi samymi czynnikami. Jednak inne dane statystyczne przekonują, że wyjaśnienie to nie jest trafne: liczba wypadków rośnie jedynie w tych regionach, w których dane samobójstwo zostało szeroko nagłośnione. W innych regionach o podobnych cechach społeczno-gospodarczych, w których jednak prasa danego samobójstwa nie nagłaśniała, nie następuje podobny wzrost liczby wypadków. Co więcej, wzrost liczby wypadków jest tym większy, im więcej w danym regionie uwagi poświęciły mass media na omawianie jakiegoś samobójstwa. Tak więc to nie wspólne dla samobójstw i wypadków przyczyny są odpowiedzialne za ich statystyczny związek. To informacje prasowe o samobójstwach wywołują wzrost śmiertelnych wypadków samochodowych i samolotowych.



Nonkonformizm młodzieży

Rysunek 4.4. Zwykle uważamy nastolatków za niezależnych i buntowniczych. Jednak warto zdać sobie sprawę z tego, że dotyczy to najczęściej jedynie ich stosunku do własnych rodziców. Pośród sobie podobnych, powszechnie ulegają społecznym dowodom słuszności.

Inne wyjaśnienie odwołuje się do pojęcia żałoby. Ponieważ samobójstwa z pierwszych stron gazet to samobójstwa osób sławnych, szanowanych i lubianych, ich śmierć może wprowadzać niektórych ludzi w przygnębienie. Przejęci samobójstwem, ludzie ci stają się nieuważni i nieostrożni, co prowadzi do wzrostu liczby powodowanych przez nich wypadków. Wyjaśnienie to zadowalająco tłumaczy, dlaczego liczba wypadków wzrasta po publikacjach na temat „sławnego” samobójstwa i to tym bardziej, im silniej samobójstwo jest nagłaśniane. Jednak jest ono bezradne wobec jeszcze innego zadziwiającego faktu - oto nagłaśnianie przez prasę samobójstw, gdzie jedyną ofiarą był samobójca, prowadzi do wzrostu liczby samotnych wypadków, podczas gdy publikacje na temat samobójstwa poprzedzonego morderstwem prowadzą do

wzrostu liczby wypadków „zbiorowych”, tj. takich, w których ginie więcej niż jedna osoba.

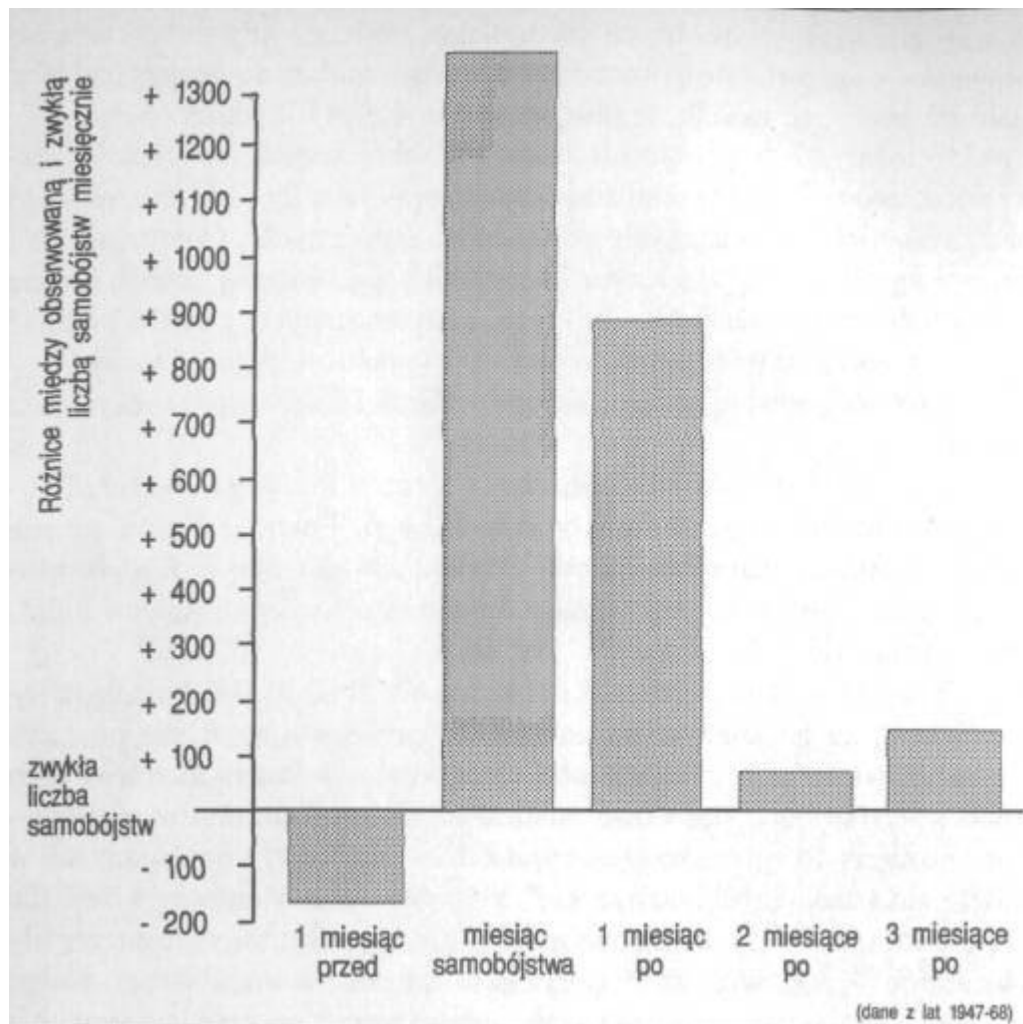
Wpływ publikowanych w prasie historii o samobójstwach na wypadki samochodowe i samolotowe jest więc zdumiewająco specyficzny i nie można tego wyjaśnić ani w kategoriach podobnych warunków społecznych (wywołujących i samobójstwa, i wypadki), ani w kategoriach żałoby po sławnej osobie. Jakie więc można znaleźć wytłumaczenie dla tych zadziwiających prawidłowości? Człowiekiem, który sformułował przekonujące wyjaśnienie, jest David Phillips (socjolog z Uniwersytetu Kalifornijskiego w San Diego), który nazwał je **efektem Wertera**.

Werter, to oczywiście samobójczy bohater „Cierpień młodego Wertera” autorstwa klasyka romantyzmu, Johanna von Goethego. Powieść Goethego nie tylko przyniosła autorowi natychmiastową sławę, ale również spowodowała falę samobójstw w Europie - tak wyraźną, że władze niektórych krajów zakazały jej publikowania.

W swoich własnych pracach Phillips (1974) przeniósł efekt Wertera w czasy współczesne. Wykrył, że po każdym samobójstwie przedostającym się na pierwsze strony gazet, gwałtownie rośnie liczba samobójstw dokonywanych w tych regionach, w których samobójstwo owo zostało silnie nagłośnione w mass mediach. Phillips tłumaczy to zjawisko w ten sposób, że niektórzy znajdujący się w kłopotach ludzie postanawiają „pozbyć się” kłopotów przez samobójstwo. To naśladowanie samobójstw jest krańcowym przykładem oddziaływania reguły dowodu społecznego - pod wpływem przykładu samobójstwa sławnej osoby, ludzie mogą dojść do wniosku, że jest ono „właściwym” postępkiem i w ich własnym przypadku.

Dowody Phillipsa na współczesny efekt Wertera pochodzą z analizy statystyki amerykańskich samobójstw w latach 1947-1968. Statystyki te pokazują, że — średnio rzecz biorąc — liczba samobójstw rośnie o 58 przypadków w ciągu dwóch miesięcy, następujących po każdym samobójstwie z pierwszych stron gazet (w stosunku do zwykłej liczby samobójstw w takim dwumiesięcznym okresie). W pewnym więc sensie, nagłośnienie samobójstwa w prasie zabija przeciętnie 58 osób, które żyłyby dalej, gdyby nie przeczytały takiej informacji. Phillips wykazał też, że wzrost liczby samobójstw występuje głównie w tych regionach kraju, w których „modelowe” samobójstwo zostało mocno nagłośnione oraz że wzrost tej liczby jest tym większy, im bardziej „modelowe” samobójstwo nagłaśniano.

Prawidłowości związane z efektem Wertera podobne są do poprzednio omówionych prawidłowości rządzących wypadkami samochodowymi i samolotowymi i podobieństwo to nie uszło, rzecz jasna, uwadze Phillipsa. Twierdzi on, że w obu przypadkach mamy do czynienia w istocie z tą samą sprawą - naśladowczą śmiercią samobójczą. Dowiadując się o cudzym samobójstwie, niepokojąco duża liczba ludzi stwierdza, że także w ich własnej sytuacji jest to właściwy sposób postępowania. I po prostu również popełnia samobójstwo.



Wahania liczby samobójstw przed i po samobójstwie sławnej osoby

Rysunek 4.5. Dane te ujawniają pewien ważny problem etyczny. Nagłaśniane w mass mediach samobójstwa sławnych ludzi prowadzą do **nadwyżki** samobójstw - po początkowym wzroście liczba samobójstw nie jest kompensowana późniejszym ich „niedoborem”, lecz spada do zwykle obserwowanego poziomu. Powinno to dać wiele do myślenia redaktorom gazet i innym poszukiwaczom sensacji, czyniąc bowiem sensację z samobójstwa sławnej osoby, wywołują wzrost liczby samobójstw wśród swoich czytelników. Nowsze badania pokazują, że prawidłowość ta dotyczy nie tylko gazet, ale i telewizji. Przekazy telewizyjne pokazujące samobójstwo - w postaci wiadomości, reportażu, a nawet filmowej fikcji - wywołują wzrost liczby samobójstw wśród widzów, szczególnie wśród skłonnych do naśladownictwa nastolatków (Bol-len i Phillips, 1982; Gould i Shaffer, 1986; Phillips i Cartensen, 1986, 1988; Schmidtke i Hafner, 1988).

Inni zabijają siebie w sposób wyglądający nie na samobójstwo, lecz na wypadek. Postępują tak z różnych powodów - chcą ochronić własną reputację,

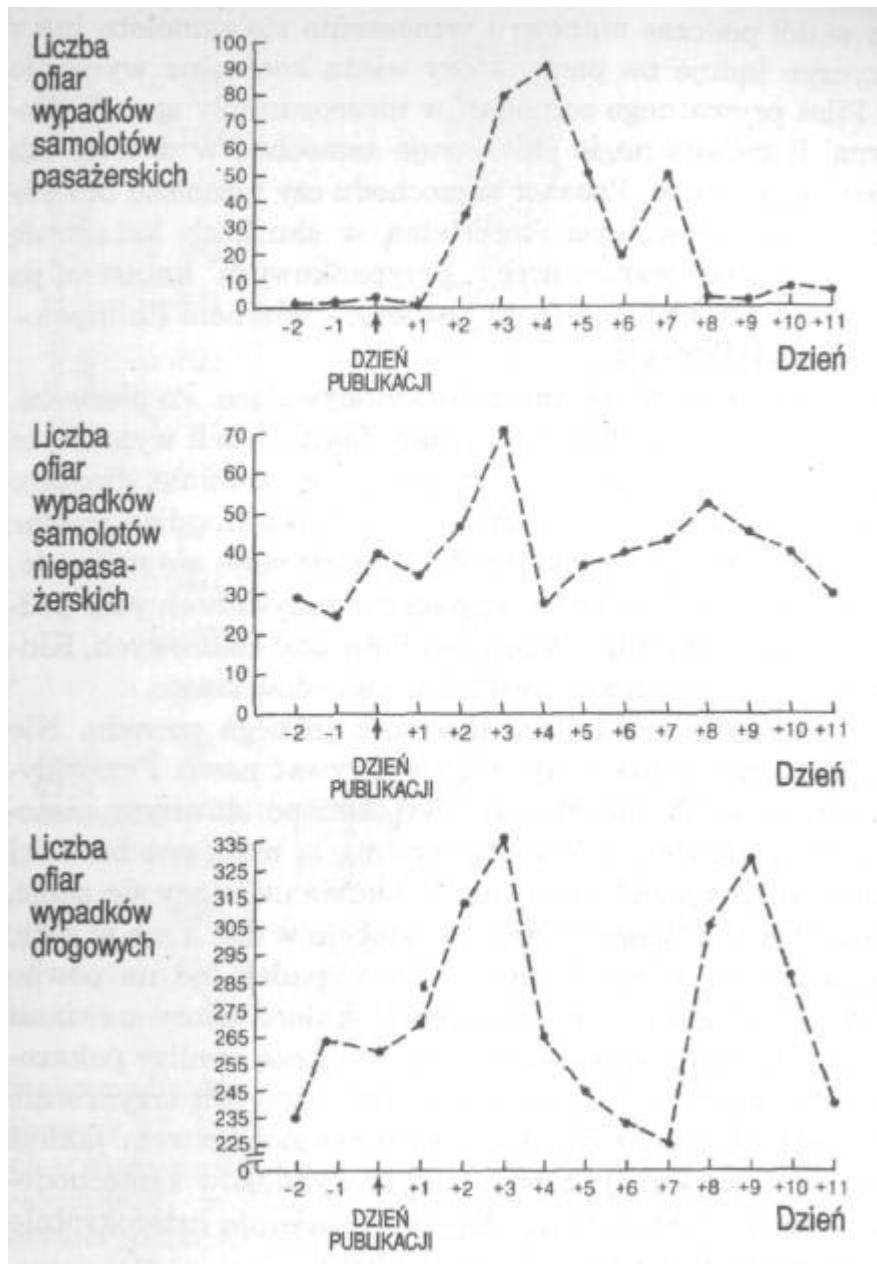
zaoszczędzić rodzinie bólu i wstydu czy umożliwić jej uzyskanie wypłat z tytułu ubezpieczenia. Fingują wypadki,¹ co w przypadku samolotów czy samochodów uczynić można na wiele różnych, aż nazbyt dobrze znanych sposobów. Pilot linii lotniczych pikuje w dół podczas manewru wznoszenia się samolotu lub z nie wyjaśnionych przyczyn ląduje na pasie, który wieża kontrolna wyraźnie określiła jako zajęty. Pilot prywatnego samolotu w niezrozumiały sposób zderza się z inną maszyną. Kierowca nagle skierowuje samochód w drzewo lub nadjeżdżający z naprzeciwka pojazd. Pasażer samochodu czy samolotu unieszkodliwia kierowcę czy pilota wywołując śmiertelną w skutkach katastrofę wszystkich obecnych. Alarmujący wzrost liczby „przypadkowych” katastrof po każdym samobójstwie z pierwszych stron gazet jest więc - zdaniem Phillipsa - ukrytym przypadkiem efektu Wertera.

Wyjaśnienie Phillipsa wydaje mi się bardzo przekonujące. Po pierwsze, tłumaczy za jednym zamachem wszystkie znane nam fakty. Jeżeli wypadki te istotnie są zakamuflowanymi samobójstwami, to staje się zrozumiałe, dlaczego ich liczba rośnie i to szczególnie w tych rejonach i przypadkach, gdzie sławne samobójstwo było mocno nagłośnione w prasie. Zrozumiałe staje się nawet to, że „czyste” samobójstwa owocują wzrostem wypadków indywidualnych, podczas gdy samobójstwa z morderstwami - wzrostem katastrof zbiorowych. Kluczem do tych z pozoru bezsensownych zależności jest naśladownictwo.

Wyjaśnienie Phillipsa jest przekonujące jeszcze z jednego powodu. Nie tylko pozwala wytłumaczyć znane już fakty, ale i wykrywać nowe. Przewidywać można na przykład, że jeżeli „dodatkowe” wypadki po sławnym samobójstwie są w istocie zakamuflowanymi samobójstwami, to mają one bardziej katastrofalne następstwa niż wypadki rzeczywiste. Ludzie usiłujący się zabić, będą ustawiali swój pojazd w taki sposób (samolot dziobem w dół, a nie w górę, stopa na pedale przyspieszenia, a nie hamulca), by wypadek był na pewno śmiertelny w skutkach. W fingowanych wypadkach śmierć ofiary powinna więc następować częściej i szybciej. Wykonane przez Phillipsa analizy pokazały, że liczba osób ginących w przeciętnej katastrofie lotniczej jest trzykrotnie wyższa, jeżeli do katastrofy dochodzi po, a nie przed samobójstwem jakiejś sławnej osoby. Podobny wydźwięk mają też statystyki wypadków samochodowych — ofiary z wypadków po sławnym samobójstwie umierają czterokrotnie szybciej od chwili wypadku, niż normalnie (Phillips, 1980).

Rozumowanie Phillipsa nasuwa jeszcze jedno fascynujące przewidywanie. Jeżeli „dodatkowe” wypadki są w istocie naśladowaniem samobójstwa, to ginący w nich ludzie winni być jakoś podobni do bohatera „modelowego” samobójstwa. Reguła dowodu społecznego działa najsilniej wtedy, gdy inni, do których się zwracamy po dowody słuszności, są do nas podobni. Stąd też, rozumował Phillips, przynajmniej samotni kierowcy ginący w indywidualnych wypadkach samochodowych powinni być jakoś podobni do sławnego człowieka, którego samobójstwo znalazło się właśnie na pierwszych stronach gazet. Jeszcze raz przewidywania Phillipsa okazały się zadziwiająco trafne. Analizy statystyk pokazały bowiem, że gdy sławne samobójstwo popełniał człowiek młody, to

właśnie młodzi kierowcy wjeżdżali na drzewa, słupy czy barierki z fatalnym skutkiem; kiedy samobójstwo z pierwszych stron gazet dotyczyło człowieka starszego, w wypadkach takich częściej ginęli starsi kierowcy (Phillips, 1980).



Wahania dziennej liczby ofiar wypadków przed i po publikacji wiadomości o samobójstwie sławnej osoby

Rysunek 4.6. Jak ilustrują te dane, największe niebezpieczeństwo istnieje w trzy-cztery dni po opublikowaniu wiadomości o sławnym samobójstwie. Następujący potem spadek liczby ofiar wypadków jest nietrwały - liczba ta ponownie rośnie w tydzień po publikacji. Dopiero po 12 dniach efekt sławnego samobójstwa całkowicie zanika. Ten wzorzec powtarza się dla różnego rodzaju rzekomych wypadków i pokazuje wartość uwagi prawidłowość rządzącą

ukrytymi samobójstwami. Ludzie próbujący ukryć swoje samobójstwo pod postacią wypadku, odczekują kilka dni przed przystąpieniem do samozniszczenia - by podbudować własną odwagę, zaplanować „wypadek” czy też uporządkować swoje sprawy. Jakiegokolwiek by były tego przyczyny, wiemy, że podróżujący wystawieni są na największe niebezpieczeństwo w 3-4 dni po publikacji wiadomości o sławnym samobójstwie połączonym z morderstwem. Nie od rzeczy będzie więc brać to pod uwagę przy planowaniu własnych podróży.

Te ostatnie dane zamykają dla mnie sprawę — wyjaśnienia Phillipsa całkowicie mnie przekonują, choć równie mocno zadziwiają. Oto reguła społecznego dowodu słuszności jest tak silna, że rządzić może nawet decyzjami o życiu lub śmierci. Dane Phillipsa przekonują o smutnej prawidłowości, że rozgłos wokół czyjegoś samobójstwa ułatwia decyzję o własnym samobójstwie innym, podobnym do samobójcy osobom, które przekonane zostały, że jest to właściwy dla nich sposób postępowania. Jednak naprawdę przerażające są dane wskazujące, że pray okazji ginie tu wiele niewinnych osób. Rzut oka na wykresy pokazujące niezaprzeczalny wzrost liczby wypadków po głośnych samobójstwach, szczególnie tych, którym towarzyszyło i morderstwo, wzbudzić może w człowieku zrozumiałą troskę o własne bezpieczeństwo. Przynajmniej ja osobiście zacząłem zwracać uwagę na pojawianie się w gazetach informacji o samobójstwie i zachowuję szczególną ostrożność w okresie następującym po takim wydarzeniu. Staram się bardziej uważać za kierownicą, unikam korzystania w takim okresie z samolotów, a gdy już muszę - to wykupuję znacznie wyższe ubezpieczenie. Myślę, że Phillips oddał nam przysługę wykazując, że prawdopodobieństwo katastrof rośnie w okresach następujących po niektórych rodzajach samobójstw omawianych w gazetach. Lekkomysłowością byłoby nie wykorzystać płynących stąd wskazówek (por. rys. 4.6.).

Jak by nie było tego jeszcze dosyć, dalsze badania Phillipsa (1983) przekonują także o występowaniu naśladownictwa w przypadku morderstw. Szeroko publikowane i komentowane akty przemocy prowadzą do wzrostu liczby morderstw w naszym kraju. Nawet bokserskie mistrzostwa wagi ciężkiej, relacjonowane w wieczornych wiadomościach telewizyjnych, prowadzą do zauważalnego wzrostu liczby morderstw. Te ostatnie dane (z lat 1973-1978) szczególnie dobrze ilustrują specyficzny, naśladowczy charakter agresji, do jakiej prowadzą zawody bokserskie. Jeżeli rozstrzygający pojedynek został przegrany przez boksera czarnoskórego, w ciągu następnych 10 dni następował wzrost liczby morderstw, których ofiarami byli czarni, gdy jednak przegranym był biały, w ciągu następnych 10 dni obserwowano wzrost liczby zabójstw białych mężczyzn. Jeśli wziąć pod uwagę także poprzednio przytaczane dane dotyczące samobójstw, nie ulega wątpliwości, że szeroko nagłaśniane akty agresji wykazują paskudną skłonność do rozciągania się na inne podobne ofiary, niezależnie od tego, czy pierwotny napastnik kierował agresję na siebie, czy też na innych.

Wyspa mała

Prace w rodzaju badań Phillipsa pomagają docenić ogromny wpływ, jaki mogą na człowieka wywierać zachowania podobnych mu ludzi. Ogrom tego wpływu pozwala zrozumieć chyba najbardziej widowiskowy akt uległości ostatnich lat - masowe samobójstwo w Jonestown w Gujanie. Warto tu przypomnieć kilka kluczowych okoliczności tego wstrząsającego wydarzenia.

Świątynia Ludu była organizacją o charakterze sekty religijnej, działającą na terenie San Francisco i rekrutującą swych członków spośród biedoty tego miasta. W roku 1977 Wielebny Jim Jones - niekwestionowany lider grupy w sprawach politycznych, społecznych i duchowych — przeniósł sektę do osady w Gujanie, w Ameryce Południowej. Tutaj Świątynia Ludu egzystowała bez większego rozgłosu, dopóki 18 listopada 1978 roku nie zamordowano kongresmena Leo R. Ryana z Kalifornii (który przybył do Gujany z misją wyjaśnienia dotyczących sekty faktów) wraz z trzema członkami jego misji i jednym odstępcą z sekty. Przekonany o czekającym go aresztowaniu i upadku Świątyni Ludu, Jim Jones postanowił doprowadzić do tego upadku na swój własny sposób. Zgromadził wokół siebie wszystkich członków sekty i nakazał każdemu z nich udział w zbiorowym samobójstwie całej społeczności.

Pierwsza zareagowała młoda kobieta, która spokojnie podeszła do kotła ze sławną już dziś trucizną o truskawkowym smaku. Podała dawkę trucizny najpierw swemu dziecku, potem sama ją zażyła i usiadła na ziemi. Po czterech minutach i kobieta, i jej dziecko zmarli w konwulsjach. W ich ślady poszli inni. Choć garstka wyznawców uciekła i kilka osób stawiało opór, nieliczni, którzy przeżyli zgodnie twierdzą, że miażdżąca większość spośród 910 samobójców poszła na śmierć spokojnie i dobrowolnie.

Wiadomość o tym zdarzeniu zaszokowała społeczeństwo. Prasa, radio i telewizja zamieściły niezliczoną liczbę reportaży, dyskusji i analiz zdarzeń w Jonestown. Temat wypełniał też rozmowy zwyczajnych ludzi: „Jak wielu zmarłych już znaleziono?” „Jeden facet, który uciekł mówi, że wszyscy byli zahipnotyzowani, czy coś w tym rodzaju”. „Co oni właściwie tam robili w tej Ameryce Południowej?” „Aż trudno w to uwierzyć. Co mogło być tego przyczyną?”

No właśnie - „Co mogło być tego przyczyną?” to zasadnicze pytanie. Jak można wyjaśnić ten przerażający akt zbiorowej uległości? Proponowano różne wyjaśnienia. Niektóre odwoływały się do niezwyklej charyzmy Jima Jonesa, który miał w sobie coś takiego, że kochano go niczym zbawcę, ufano mu jak ojcu, a traktowano niczym cesarza. Inne wyjaśnienia wskazywały raczej na cechy członków sekty. Większość z nich była ludźmi biednymi i niewykształconymi, którzy chętnie oddali własną wolność decyzji za bezpieczeństwo miejsca, w którym wszystkie decyzje podejmowano za nich. Jeszcze inne tłumaczenia podkreślały na wpół religijny charakter Świątyni Ludu, w której najważniejszą sprawą był kult przywódcy.

Niewątpliwie, każdy z tych elementów specyfiki Jonestown odegrał swoją

rolę w tym, co zaszło. Jednak, nawet wszystkie razem wzięte, nie w pełni wyjaśniają wszystkie moje wątpliwości. W końcu świat zawsze był i jest pełen różnych sekt i kultów złożonych z potulnych naśladowców charyzmatycznych przywódców. A jednak i w przeszłości, i współcześnie trudno znaleźć cokolwiek, co choćby przypominało swoją skalą zdarzenie z Jonestown. Musiało więc tam pojawić się jeszcze coś innego, co było istotną przyczyną zbiorowego samobójstwa.

Pewnej wskazówki dostarcza tu pytanie, czy wydarzenia potoczyłyby się tak samo, gdyby cała społeczność pozostała w San Francisco? Oczywiście jest to tylko „gdybanie”, jednak najbardziej obznajomieni ze sprawą eksperci nie mają tu wątpliwości. Louis Jolyon West, kierujący na Uniwersytecie Kalifornijskim w Los Angeles neuropsychiatrią i naukami biobehawioralnymi oraz zawodowo zajmujący się grupami kultowymi, obserwował Świątynię Ludu przez osiem lat jej istnienia. Poproszony o komentarz bezpośrednio po przedostaniu się wiadomości o masowej śmierci do mass mediów powiedział coś, co wydaje mi się bardzo pouczające: „To nigdy nie mogłoby się wydarzyć w Kalifornii. Ale oni żyli w całkowitej izolacji od świata, pośród dżungli, we wrogim sobie kraju”.



Rysunek 4.7. Najbardziej widowiskowy akt uległości w naszych czasach — ciała samobójców z Jonestown.

Choć wypowiedź Westa utonęła w potoku innych komentarzy, dostarcza ona — wraz z tym, co wiemy o regule społecznego dowodu — całkiem przekonującego wyjaśnienia zdarzeń w Jonestown. Wydaje mi się, że tym faktem w dziejach Świątyni Ludu, który najbardziej przyczynił się tragicznej uległości jej członków, było przeniesienie ich do porośniętego dżunglą kraju o odmiennych obyczajach. Jeśli wierzyć opowieściom o geniuszu zła, jaki objawił się w Jimie Jonesie, doskonale zdawał on sobie sprawę z psychologicznych konsekwencji takiej przeprowadzki. Wyznawcy nieoczekiwanie znaleźli się w miejscu całkowicie sobie obcym — trudno wyobrazić sobie coś odleglejszego od ulic San Francisco niż tropikalne dżungle Gujany, w których nie wiadomo, jak się zachować można i należy.

Niepewność — prawa ręka społecznego dowodu słuszności. Widzieliśmy już, jak ludzie pozostający w niepewności poszukują wskazówek co do własnego postępowania w zachowaniu innych. Znalazłszy się w obcym otoczeniu Gujany, członkowie sekty bardzo stali się podatni na przykład współwyznawców, jedynych podobnych sobie ludzi, a przykład osób nam podobnych działa najsilniej. O czarnym uroku Wielebnego Jonesa zadecydowało zapewne właśnie połączenie niepewności wyznawców z faktem, że jedynymi podobnymi im ludźmi stali się ci, którzy również byli wyznawcami Wielebnego.

W konsekwencji to, co słuszne, w nieproporcjonalnie wielkim stopniu wyznaczane było tym, co czynili i w co wierzyli inni. A czynili oni to, czego pragnął Jones, bo weń wierzyli. Z tego punktu widzenia bardziej zrozumiałe stają się wszystkie te szokujące elementy masowej śmierci w Jonestown - potulność, z jaką wyznawcy oczekiwali w kolejce na swą własną śmierć, brak paniki i większego oporu. Wyznawcy nie zostali przez Jonesa zahipnotyzowani; zostali oni przekonani - częściowo przez niego, a przede wszystkim przez społeczne dowody słuszności. Samobójstwo było dla nich postępowaniem słusznym i właściwym.

Wątpliwości, jakie musiały się w nich zrodzić po wysłuchaniu polecenia przywódcy, rozwiało spojrzenie na współtowarzyszy. W każdej grupie, dowodzonej przez charyzmatycznego lidera, znajdują się szczególnie gorliwi wykonawcy jego woli, dający przykład innym. Nigdy nie dowiemy się, czy pierwsi samobójcy, którzy pociągnęli za sobą innych, byli przez Jonesa uprzednio poinstruowani, aby tak postąpić, czy też nie. Nie ma to jednak większego znaczenia, gdyż tak czy owak ich wpływ na działania współtowarzyszy musiał być ogromny. Skoro nawet przykład samobójstwa zupełnie obcych osób skłonić może człowieka do zadania sobie śmierci, to wyobraźmy sobie, jak wielka musiała być siła przykładu sąsiadów w takim miejscu, jak Jonestown. Drugi rodzaj dowodu społecznego wiązał się z zachowaniem nie pojedynczych gorliwców, lecz tłumu jako całości. Podejrzewam, że w Jonestown wystąpiła na ogromną skalę niewiedza wielu. Każdy ze zgromadzonych przyglądał się w niepewności innym i widział w ich zachowaniu to samo - przyglądanie się innym. W rezultacie wyglądało na to, że spokojne przyglądanie się otoczeniu w oczekiwaniu na własną kolejkę do kotła z

trucizną jest zachowaniem właściwym.

Osobiście skłonny jestem sądzić, że większość analiz wydarzeń w Jonestown zbyt mocno podkreślała rolę osobistych cech samego Jonesa. Choć był on niewątpliwie człowiekiem niezwykle dynamicznym, w sile, którą dysponował, uderza mnie to, że wywodziła się ona nie tyle z jego niezwyklej osobowości, ile z doskonałego zrozumienia podstawowych zasad psychologii. Jego prawdziwy geniusz przywódczy polegał na zrozumieniu ograniczonej roli odgrywanej przez samego przywódcę. Żaden przywódca nie jest w stanie indywidualnie, po kolei przekonać każdego z członków grupy. Może jednak mieć nadzieję przekonania znacznej części tychże członków, a sam ten fakt stanowi już wystarczający dowód dla pozostałych. Najzręczniejszymi przywódcami są zatem ci, którzy potrafią wykorzystać dla własnych celów regułę dowodu społecznego.

To właśnie pod tym względem Jim Jones okazał się niezwykle utalentowany. Jego mistrzowskim posunięciem było przeniesienie Świątyni Ludu w dżungle Gujany, gdzie połączenie niepewności z selektywnym podobieństwem stworzyło pole do niezwykle silnego działania reguły dowodu społecznego, dokładnie po myśli samego Jonesa. Tam właśnie tysiąc ludzi - liczba o wiele za duża, by trzymać ich razem mocą przyciągania pojedynczej osobowości - zamieniony został w **stado** posłusznie podążające za przywódcą. Jak doskonale wiedzą pracownicy rzeźni, mentalność stada czyni je łatwym do kierowania. Wystarczy tylko nakłonić niektóre jednostki do podążania w odpowiednim kierunku, a inne spokojnie i mechanicznie pójdą za nimi, naśladując nie tyle przywódców, ile te jednostki, które są tuż obok. Niezwykłą siłą Wielebnego Jonesa łatwiej zrozumieć jako skutek nie tyle jego charyzmatycznej osobowości, ile głębokiego zrozumienia przezeń sztuki wpływu społecznego. Sztuki równie subtelnej, jak dżudo.

Obrona

Rozpoczęliśmy ten rozdział od opowieści na temat dość nieszkodliwej praktyki odtwarzania śmiechu z puszki, by skończyć na ponurych opowieściach o morderstwach i samobójstwach. Zawsze odwołując się do tej samej reguły społecznego dowodu. Jak bronić się przed narzędziem wpływu, działającym na tak ogromny zakres ludzkich zachowań? Dodatkowa trudność jawi się w momencie zdania sobie sprawy z tego, że najczęściej wcale nie chcemy się bronić przed informacją dostarczaną nam przez tę regułę (Hill, 1982; Laughlin, 1980; War-nick i Sanders, 1980). Zwykle bowiem jest to trafny i wartościowy dowód na to, jak postąpić należy. Dzięki takim dowodom możemy swobodnie żeglować po morzu decyzji, bez szczegółowego roztrząsania każdego za i przeciw. W tym sensie reguła dowodu społecznego wyposaża każdego z nas - niczym samolot - w doskonałego pilota automatycznego.

Od czasu do czasu jednak, automatyczny pilot powoduje poważne problemy. Szczególnie wtedy, kiedy zakodowana w nim informacja okazuje się błędna. Wtedy zniesie nas z kursu i - w zależności od wielkości błędu - konsekwencje

okażą się mniej lub bardziej poważne. Ponieważ jednak automatyczny pilot oddaje nam najczęściej nieocenione usługi, nie sposób go, ot tak, wyłączyć. Stajemy więc przed klasycznym dylematem: jak posługiwać się urządzeniem, które jest równocześnie i dobroczynne, i niebezpieczne.

Na szczęście istnieje rozwiązanie tego dylematu. Ponieważ niebezpieczeństwa automatycznego pilota pojawiają się głównie wtedy, gdy jest on karmiony błędną informacją, naszą najlepszą obroną jest rozpoznanie fałszywości dochodzącej doń informacji. Jeżeli uwrażliwimy się na sytuacje, w których automatyczny pilot dowodu społecznego pracuje na fałszywych danych, możemy go wyłączyć i sami przejąć kontrolę nad własnymi działaniami.

Sabotaż

Reguła dowodu społecznego dostarcza nam fałszywych dowodów w dwóch typach sytuacji. Po pierwsze wtedy, gdy dowody zostają celowo sfałszowane - sfabrykowane przez manipulatorów dbających jedynie o to, by powstało w nas **wrażenie**, że wszyscy to coś robią. Oczywiście „coś” korzystnego dla manipulatorów. Przykładem takiego sabotażu jest oczywiście śmiech z puszki, a podobnie oczywiste fałszowanie dowodów występuje także i w wielu innych przypadkach.

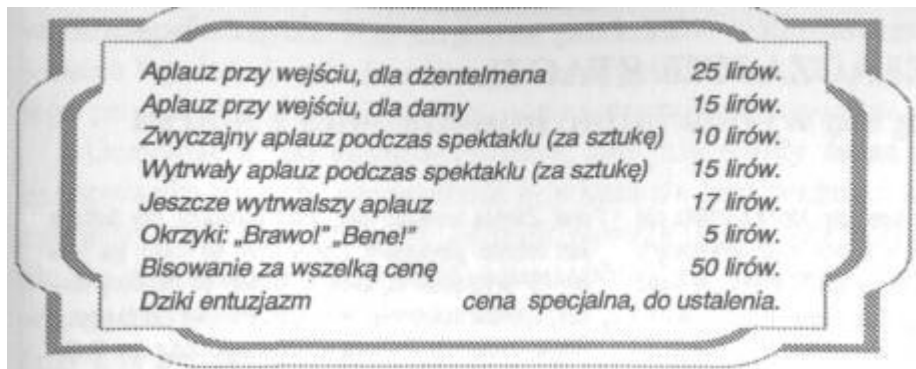
Na przykład śmiech z puszki nie jest wcale charakterystyczny dla jedynie elektronicznych mediów czy nawet wieku elektroniki. Jawne wykorzystywanie reguły społecznego dowodu cechuje **klakę** - burzliwe, choć sztucznie organizowane, wręcz opłacane owacje w operze. Uważa się, że do historii opery wprowadzili ten proceder w roku 1820 niejacy Sauton i Porcher. Byli to bywalcy opery, choć nie tyle jej bezinteresowni miłośnicy, co biznesmeni oferujący sprzedaż owacji po występie.

Zorganizowani pod szyldem *L'Assurance des Succes Dramatiques* wynajmowali sobie i swoich pracowników solistom i organizatorom koncertów pragnącym sobie zapewnić gorące przyjęcie przez publiczność. Sauton i Porcher okazali się tak skuteczni w stymulowaniu prawdziwego aplauzu publiczności, że klaka (składająca się zwykle z lidera zwanego *chef de clique* oraz szeregowych *claqueurs*) szybko stała się uświęconą w świecie opery tradycją. Jak zauważa historyk muzyki Robert Sabin (1964): „W roku 1830 klaka była już kwitnącą instytucją, pobierającą pieniądze w dzień i klaszczącą wieczorem, a wszystko to czyniono w sposób całkowicie jawny... I jest całkiem możliwe, że ani Sauton, ani jego sprzymierzeniec Porcher nie zdawali sobie sprawy ze stopnia i częstości, z jakimi ich pomysł płatnych oklasków będzie wykorzystywany wszędzie, gdzie tylko śpiewa się operę”.

W miarę rozpowszechniania się i rozwoju klaki, jej organizatorzy poczęli oferować coraz bardziej zróżnicowany zakres usług. Podobnie, jak osoby nagrywające śmiech z puszki prezentują różne rodzaje śmiechu - od piskliwego chichotu po rubaszne rechotanie z głębi brzucha - tak i klakierzy rozwinęli szereg specjalności. *Pleureuse* - specjalistka od zarażania innych płaczem na

zawołanie; *bisseur* — ekspert od ekstatycznego wykrzykiwania „bis! bis!” czy wreszcie *rieur*, angażowany dla swego zaraźliwego śmiechu, bezpośredni przodek dzisiejszych specjalistów od śmiechu z puszki.

Z naszego punktu widzenia, najważniejszym podobieństwem klaki i puszkowanego śmiechu jest ich uderzająca nieprawdziwość. Nikt nie zadawał sobie jakiegos trudu, by ukrywać czy zmieniać zachowanie klakierów, siedzących na tych samych zwykle miejscach, z przedstawienia na przedstawienie, przez 20 lat kierowanych przez tego samego *chef de claue*. Przed publicznością nie ukrywano nawet pieniężnej strony przedsięwzięcia. Przeciwnie, w sto lat po narodzinach klaki czytelnik londyńskiego *Musical Timesa* mógł szczegółowo zapoznać się z cennikiem włoskich klakierów (por. rysunek 4.8). W świecie czy to *Rigoletta*, czy telewizyjnych programów rozrywkowych ludzie posługujący się regułą dowodu społecznego z powodzeniem manipulują publicznością, nawet mimo tego, że przedstawiane przez nich dowody są jawnie fałszywe.



Aplauz przy wejściu, dla dżentelmena	25 lirów.
Aplauz przy wejściu, dla damy	15 lirów.
Zwyczajny aplauz podczas spektaklu (za sztukę)	10 lirów.
Wytrwały aplauz podczas spektaklu (za sztukę)	15 lirów.
Jeszcze wytrwalszy aplauz	17 lirów.
Okrzyki: „Brawo!” „Bene!”	5 lirów.
Bisowanie za wszelką cenę	50 lirów.
Dziki entuzjazm	cena specjalna, do ustalenia.

Reklamowane ceny klaki włoskiej

Rysunek 4.8. Od „zwyčajnego aplauzu” do „dzikiego entuzjazmu” - ceny usług klakierów, reklamowane z bezwstydną jawnością wobec tych, na których klakierzy mają wpłynąć (czytelników gazety muzycznej). *Klik, wrrr...*

Mechaniczność, z jaką ulegamy dowodom społecznym, tak dobrze zrozumiana przez Sautona i Porchera, rozumiana jest również przez współczesnych wyzyskiwaczy. Nie czują żadnej potrzeby ukrywania procedury fałszowania dowodów — o czym można się przekonać przysłuchując się, jaką amatorszczyzną jest zwykle odtwarzana ścieżka śmiechu z puszki. Zdają się niemal cieszyć z naszej rozterki — albo damy się oszukać, albo zrezygnujemy z naszego wewnętrznego pilota automatycznego, który wystawia nas na ich sztuczki. W swojej pewności, że nas dołapali, tacy wyzyskiwacze popełniają jednak błąd, niedbałość bowiem, z jaką przedstawiają swoje „dowody”, daje nam do ręki pewien sposób obrony przed ich zabiegami.

Ponieważ automatyczny pilot może być dowolnie włączany i wyłączany, jesteśmy w stanie bezpiecznie nawigować posługując się nim dopóty, dopóki nie zauważymy, że nasz pilot karmiony jest fałszywymi danymi. Wtedy możemy przejąć świadomą kontrolę, dokonać niezbędnych poprawek, uwzględniających

błąd w odebranej informacji i na powrót włączyć automatycznego pilota. Jawny fałsz spreparowanych dowodów społecznych dostarcza nam dokładnie tej wskazówki, jakiej potrzebujemy do rozpoznania błędnej informacji. Możemy się zatem bez trudu obronić, kosztem jedynie pozostawania czujnymi na jawny fałsz prezentowanych nam dowodów.

Rozważmy to na przykładzie rozpowszechnionych reklam, w których wykorzystuje się pochlebne dla jakiegoś produktu wypowiedzi „zwyczajnych” ludzi, często w ogóle nieświadomych tego, że są nagrywani. Jak można oczekiwać na podstawie reguły dowodu społecznego, wypowiedzi tych przeciętnych, „takich jak ty czy ja” ludzi, są skutecznym zabiegiem reklamowym. Zabieg ten zawsze jednak opiera się na mało widocznym zniekształceniu dowodów — zawsze słyszymy wypowiedzi tylko pozytywne, co oczywiście wprowadza nas w błąd co do stopnia popularności, jaką dany produkt faktycznie się cieszy. Ostatnio pojawił się w tego rodzaju reklamach bardziej nachalny i nieetyczny rodzaj fałszu. Agencje reklamowe nie trują się nawet zebraniem wypowiedzi prawdziwych konsumentów i wynajmują do tej roli aktorów, powtarzających przygotowane im teksty. Jawność fałszu jest zdumiewająca - sytuacja jest w oczywisty sposób zaaranżowana, „zwyczajni” ludzie są ewidentnie aktorami wyraźnie odtwarzającymi napisany dla nich scenariusz.



A oto wypowiedź zupełnie przeciętnego Marsjanina z ulicy

Rysunek 4.9. Najwyraźniej nie jestem odosobniony w swej reakcji na inwazję „naturalnych” wypowiedzi „przeciętnych” konsumentów w reklamach. Humorysta David Barry również je zauważył i nazwał bohaterów tych reklam *konsumetami z Marsa*. To bardzo trafny termin i sam zacząłem go używać — bo przypomina mi, że w wyborze zakupów nie powinienem kierować się poradami z Marsa - w końcu jest to zupełnie obca

mi planeta.

Kiedykolwiek sam napotkam taką próbę wpłynięcia na mnie za pomocą naciąganych dowodów, odzywa się we mnie alarm z instrukcją: „Uwaga! Uwaga! Fałszywy dowód społeczny. Wyłączyć tymczasowo automatycznego pilota”. Można to zrobić bez większych trudności. Wystarczy tylko świadoma decyzja, by pozostać wyczulonym na fałsz dowodów. Dopóki ewidentne fałszerstwo nie zostanie wykryte, pozwalamy toczyć się sprawom ich własnym, automatycznym torem. Działamy dopiero po jego wykryciu.

Działanie nie musi ograniczać się jedynie do oczywistego zignorowania fałszywej informacji. Musimy też w obronie własnej przystąpić do aktywnego kontrataku, starając się uządlić tych, którzy dopuszczają się fałszowania dowodów społecznych. Nie kupować produktów reklamowanych w ten sposób i jeszcze wysłać do producenta list z wyjaśnieniem, że nie będziemy kupowali jego produktów, dopóki reklamuje je za pomocą fałszerstw.

Oczywiście nie zawsze chcemy, aby kierowały nami dowody zawarte w zachowaniu innych, szczególnie gdy sprawa jest ważna i sami wolimy rozważyć wszystkie za i przeciw. Jednak zawsze lepiej mieć taką możliwość zdania się na prawdziwe informacje o postępowaniu innych. Jeżeli znajdziemy się w warunkach, w których ktoś rozmyślnie przygotowuje dowody społeczne, powinniśmy być gotowi do kontrataku. Przynajmniej ja osobiście czuję wtedy coś więcej niż tylko niechęć do zostania oszukanym. Po prostu wścieka mnie myśl, że próbują mnie zagonić do kąta ci, którzy wykorzystać chcą jeden z moich sposobów obrony przed zalewem informacji we współczesnym świecie. I mam wręcz moralną satysfakcję, kiedy uda mi się jakoś im „odwdzięczyć”. Jeżeli jesteś do mnie podobny, to i Ty powinieneś tak się czuć.

Patrzac w górę

Poza rozmyślnym fałszowaniem dowodów jest jeszcze jedna sytuacja, w której reguła dowodu społecznego sprowadza nas na manowce. Jest to sytuacja, w której niewinny, przypadkowy błąd spowoduje narastającą liczbę dowodów społecznych popychających nas w kierunku złej decyzji. Z taką właśnie sytuacją mamy do czynienia w przypadku zjawiska niewiedzy wielu, kiedy to żaden ze świadków wypadku nie widzi powodów do interwencji.

Najlepszym przykładem tej sytuacji jest opowieść jednego z moich studentów, który był kiedyś policjantem z drogówki. Został po zajęciach poświęconych dyskusji na temat reguły dowodu społecznego, by ze mną porozmawiać. Powiedział, że teraz rozumie przyczyny dość dziwnego typu wypadków drogowych, jakie czasami zdarzało mu się obserwować podczas w pracy w policji. Do tego rodzaju wypadków dochodziło zwykle na zatłoczonym wyjeździe z miasta, w godzinach szczytu, kiedy to wszystkie pasy ruchu zajęte są równolegle i powoli jadącymi samochodami. Ciąg wydarzeń prowadzących do wypadku zaczynał się wtedy, gdy dwa kolejne samochody sygnalizowały ten

sam zamiar zmiany pasa na sąsiedni. W ciągu kilku sekund długi sznur jadących za nimi kierowców również włączał migacze i usiłował zmienić pas ruchu - oczywiście sądząc, że pas, na którym się znajdują, zablokowany jest jakąś przeszkodą. Podczas polowania na przerwę w strumieniu samochodów, na sąsiednim pasie często dochodziło do kolizji. Dziwne było w tym wszystkim to, że bardzo często dany pas ruchu w ogóle nie był niczym zablokowany, a nierzadko przejezdność drogi widoczna była jak na dłoni.

Opowieść tego policjanta pozwala przyjrzeć się sposobowi, w jaki reagujemy na dowód społeczny. Po pierwsze, gdy zauważamy, że wiele osób coś robi, zdajemy się zakładać, że wiedzą one o czymś, czego my nie wiemy. Szczególnie w przypadku własnej niepewności skłonni jesteśmy pokładać wielkie zaufanie w zbiorowej mądrości tłumu. Po drugie, często cały tłum jest w błędzie, ponieważ poszczególne jednostki robią coś nie z powodu swojej szczególnej wiedzy, lecz z powodu dowodu społecznego, a więc naśladują innych.

Wynika z tego taka nauka, że automatyczny pilot, jakim jest reguła dowodu społecznego, nigdy nie zasługuje na całkowite zaufanie. Nawet jeżeli nie pojawi się żaden sabotażysta, karmiący ten mechanizm fałszywymi dowodami, sam mechanizm może się czasami zepsuć. Musimy więc od czasu do czasu sprawdzać, czy mechanizm działa jak należy, a więc porównywać jego wskazania z innymi dowodami - obiektywnymi faktami, naszym własnym doświadczeniem i osądem sytuacji. Często interwencja taka wymaga bardzo niewiele czasu i wysiłku - wystarczyć może jeden rzut oka wokół.

Zdawanie się bez reszty na dowody społeczne może mieć fatalne następstwa. Jest oczywiste, że każdy pilot dobrze zrobi spoglądając czasami za okno i na wskazania przyrządów, pomimo tego, że lot nadzorowany jest przez automatycznego pilota. Podobnie i my, kiedykolwiek znajdziemy się w tłumie dowodów społecznych, powinniśmy od czasu do czasu rozejrzeć się sprawdzając, co dzieje się oprócz tego, co robią inni. Inaczej może nas spotkać los owych kierowców niepotrzebnie zmieniających pas - kraksa.



I to by było na tyle, jeśli idzie o twierdzenie, że łatwo schować się w tłumie

Rysunek 4.10. Przekonanie o tym, że liczebność zapewnia bezpieczeństwo, może narazić na poważne niebezpieczeństwo w tłumie ogarniętym mentalnością stada.

DONIESIENIA CZYTELNIKÓW

Od byłego pracownika wyścigów konnych

Gdy pracowałem na torze wyścigowym, zaobserwowałem pewną metodę fałszowania dowodów społecznych. Aby zwiększyć swoją ewentualną wygraną, niektórzy doświadczeni gracze potrafią nakłonić publikę do stawiania na kiepskiego konia.

Wielkość wygranej na wyścigach zależy od rozkładu pieniędzy stawianych na różne konie. Najmniej wygrywa się wtedy, kiedy na zwycięskiego konia postawiło najwięcej graczy. System jest więc tak skonstruowany, że jeżeli obstawisz zwycięzcę, na którego stawiało niewielu, to wygrasz więcej, niż kiedy inni również na niego stawiali. Najkorzystniej byłoby więc nakłonić innych, aby nie postawili na faktycznego zwycięzcę wyścigu. Wielu ludzi obstawiających konie wie na ich temat zdumiewająco mało i często stosuje najprostszą strategię -

obstawia faworyta. Na tablicy do ostatniej chwili wyświetla się dane o tym, ile na jakiego konia postawiono, łatwo więc się zorientować, który koń jest faworytem. Wytrawni gracze o tym wiedzą i czasami tworzą „sztucznego” faworyta. Facet staje jako pierwszy czy drugi w kolejce i stawia 100 dolarów na jakiegoś średniego konia (o którym sądzi, że przegra). Gracze niepewni swego idą za jego przykładem i w ten sposób zaczyna się toczyć śnieżna kula - im więcej poprzedników obstawiło danego konia, tym więcej następnych graczy na niego stawia. Pod koniec obstawiania facet idzie do sąsiedniego okienka i wysoko obstawia swojego prawdziwego faworyta. Początkowa inwestycja 100 dolarów może się zwrócić wielokrotnie.

Sam byłem kiedyś świadkiem takiego zdarzenia. Jakiś facet na długo przed wyścigiem obstawił mało znanego konia czyniąc z niego wczesnego faworyta. Rozniosła się plotka, że początkowi gracze coś wiedzą i wszyscy - włącznie ze mną - zaczęli na gwałt obstawiać tego konia. A ten skończył wyścig jako ostatni, bo miał coś z nogą. Masa ludzi straciła masę pieniędzy. Ale jeden nie poszedł za ich przykładem. Nigdy nie dowiemy się, kto to był, ale to on zgarnął te pieniądze. Dobrze wiedział, jak działa zasada dowodu społecznego.

Komentarz **autora:** Raz jeszcze widzimy, że dowody społeczne najsilniej przemawiają do tych, którzy w danej sytuacji nie mają doświadczenia i czują się niepewnie.

PODSUMOWANIE

- Zasada dowodu społecznego głosi, że to, w co wierzą lub jak zachowują się inni ludzie, często jest podstawą naszej własnej decyzji - jakie poglądy czy zachowanie są słuszne i właściwe w naszym własnym przypadku. Zarówno wśród dzieci, jak i dorosłych stwierdzono silne przejawy naśladownictwa przy działaniach tak różnorodnych, jak decydowanie o zakupach, składanie datków dobroczynnych czy leczenie z leków. Zasada dowodu społecznego może być używana do skłaniania ludzi do uległości za pomocą dostarczania im dowodów, że inni (im więcej, tym lepiej) już ulegli lub właśnie to robią.

- Dowody społeczne wywierają największy wpływ w dwóch wypadkach. Po pierwsze wtedy, gdy ludzie są niepewni, co zrobić i poszukują wskazówek w postępowaniu innych. Na przykład w sytuacjach niejasnych świadkowie wypadku bardziej ulegają bierności innych świadków i sami częściej pozostają bierni, niż zdarza się to w sytuacji wyraźnie jawiącej się jako wypadek. Po drugie, dowody społeczne działają szczególnie silnie wtedy, gdy pochodzą od ludzi nam podobnych. Wymownie o tym świadczą na przykład statystyki samobójstw analizowanych przez socjologa Davida Phillipsa. Wskazują one, że po samobójstwie jakiejś sławnej osoby, omawianym szeroko w prasie, decyzję o samobójstwie podejmują również inne znajdujące się w kłopotach osoby podobne do sławnego samobójcy. Analiza masowego samobójstwa w Jonestown w Gujanie sugeruje, że przywódca sekty, Wielebny Jim Jones posłużył się obydwoma tymi czynnikami - niepewnością i podobieństwem - by nakłonić

większość mieszkańców Jonestown do popełnienia zbiorowego samobójstwa.

- Obrona przed wpływem innych posługujących się dowodami społecznymi dla wymuszenia naszej uległości polega na wrażliwości na sfałszowane dowody postępowania innych oraz na uświadomieniu sobie, że postępowanie podobnych do nas ludzi nie może stanowić jedynej podstawy naszych własnych decyzji.

PYTANIA

Powtórka

1. Opisz regułę dowodu społecznego i sposób, w jaki za jej pomocą można wyjaśnić reakcje ludzi na śmiech z puszeki.

2. W badaniach Festingera, Rieckena i Schachtera nad sektą oczekującą na koniec świata, członkowie sekty zaczęli gwałtownie próbować nawracania innych dopiero wtedy, gdy podstawowe proroctwo o końcu świata okazało się fałszywe. Wyjaśnij, dlaczego.

3. Jakie są dwa czynniki nasilające uleganie dowodom społecznym? Dzięki czemu oba te czynniki tak silnie zadziałały w Jonestown?

4. Co to jest niewiedza wielu? W jaki sposób zjawisko to wpływa na reakcje świadków jakiegoś wypadku?

5. Jakie aspekty życia wielkomiejskiego pomniejszają szansę udzielenia pomocy ofierze wypadku przez świadków tego wypadku?

6. Co to jest efekt Wertera? W jaki sposób można za jego pomocą wyjaśnić związek pomiędzy samobójstwami sławnych ludzi, a wzrostem liczby wypadków samochodowych i samolotowych?

Pytania na myślenie

1. Gdybyś miał wygłosić wykład do ludzi zagrożonych atakiem serca, jakie doradziłbyś im postępowanie na wypadek kłopotów z sercem w jakimś publicznym miejscu?

2. Na początku roku 1986 ktoś wstrzyknął cyjanek do stojących na sklepowej polce kapsułek z Tylenolem. Sprawa została szeroko nagłośniona, gdy w wyniku spożycia jednej z tych kapsułek zmarła pewna mieszkanka Nowego Jorku. W następnych tygodniach odnotowano wiele podobnych prób zatrutowania leków czy żywności. W trzech innych popularnych lekach wykryto truciznę, a w mące i lodach - odłamki szkła. Nawet papier toaletowy nie pozostał bezpieczny - w jednej z toalet publicznych został spryskany substancją wywołującą uszkodzenie ciała. Choć zdarzenie z Tylenolem było niemożliwe do przewidzenia, wyjaśnij, dlaczego można było przewidzieć pozostałe.

3. Załóżmy, że jesteś twórcą telewizyjnym, któremu powierzono delikatne zadanie wyprodukowania serii programów mających na celu zmniejszenie liczby samobójstw wśród nastolatków. Wiedząc o badaniach sugerujących, że niektóre programy telewizyjne mogły bezwiednie doprowadzić do powiększenia liczby samobójstw, co uczyniłbyś, aby wykorzystać zasadę dowodu społecznego w

odwrotnym kierunku i za jej pomocą zmniejszyć liczbę samobójstw? Z kim przeprowadziłbyś wywiady przed kamerą? Czy byliby wśród nich nastolatko-wie z poważnymi kłopotami? Jakie pytania byś im zadał?

4. Opisz jakąś sytuację z własnego życia, w której ktoś wpłynął na Ciebie za pomocą sfałszowanego dowodu społecznego. Jakbyś sobie poradził z taką sytuacją dzisiaj?

ROZDZIAŁ 5

Lubienie i sympatia

Pierwszym zadaniem obrońcy w sadzie jest doprowadzenie lawy przysięgłych do tego, by polubiła jego klienta.

Clarence Darrow

Na pewno nikogo nie zaskoczy stwierdzenie, iż z reguły **zgadzamy się spełniać prośby ludzi, których znamy i lubimy**. Co jednak może zaskakiwać, to fakt, że za pomocą tej prostej reguły setki zupełnie nie znanych nam osób nakłania nas do spełniania ich prośb.

Najbardziej przejrzystą ilustracją zawodowej eksploatacji reguły lubienia są tzw. przyjęcia *Tupperware*, które w ogóle uważam za kwintesencję warunków, w jakich Amerykanie ulegają społecznemu wpływowi. Każdy, kto wie, jak działają przyjęcia *Tupperware*, bez trudu rozpozna wykorzystywanie wielu omówionych już narzędzi wpływu:

Tupper - to nazwa amerykańskiej firmy, zajmującej się produkcją plastikowych pojemników na żywność i tym podobnych produktów (*przyp. tłum.*).

- **Wzajemność.** Na początku każdego przyjęcia *Tupperware* rozgrywane są gry z nagrodami, między zaś osobami, którym nie udało się niczego wygrać, rozlosowywane są nagrody pocieszenia - tak więc wszyscy uczestnicy przyjęcia rozpoczynają je od otrzymania jakiegoś prezentu.

- **Zaangażowanie.** Uczestnicy zachęceni są do publicznego opisywania pożytków i zalet tych produktów firmy *Tupper*, które już posiadają.

- **Spółeczny dowód słuszności.** Gdy zakupy już się rozpoczną, każdy kolejny akt zakupu wzmacnia przekonanie, że inni, podobni do nas ludzie kupują produkty *Tuppera*, a więc muszą one być dobre.

Swoją ogromną popularność i skuteczność zawdzięczają jednak przyjęcia *Tupperware* w szczególności pomysłowemu żerowaniu na regule lubienia. Przyjęcia *Tupperware* są to bowiem połączone ze sprzedażą demonstracje produktów firmy *Tupper* urządzane w prywatnych domach. Gospodyni zaprasza do swego domu grono przyjaciół, którzy mogą kupić różne produkty oferowane im przez przedstawiciela firmy *Tupper*, ona zaś otrzymuje pewien procent ceny każdego zakupionego produktu. Niezależnie od fachowych umiejętności przedstawiciela *Tuppera*, prowadzącego każde takie przyjęcie, prawdziwym powodem nakłaniającym uczestników przyjęcia do zakupów jest fakt, że propozycja zakupu pochodzi zawsze od lubianej przez nich osoby - gospodyni przyjęcia. Co prawda, w sensie fizycznym propozycje zakupu składa przedstawiciel *Tuppera*, jednak w istocie są to propozycje gospodyni domu -

rozdającej uśmiechy, napoje i komentarze. Wszyscy uczestnicy wiedzą bowiem doskonale, że im więcej produktów zakupią, tym więcej ich przyjaciółka zyska pieniędzy za swoje starania przy wydaniu przyjęcia.

Oferując gospodyni pewien procent uzyskanych podczas przyjęcia wpływów, firma *Tupperware Parties Corporation* doprowadza do tego, że zakupy dokonywane są nie u bezosobowego sprzedawcy, lecz u własnej przyjaciółki. W ten sposób w akt kupna-sprzedaży zostają włączone, normalnie w nim nieobecne, elementy w postaci zaufania i ciepła, poczucia bezpieczeństwa i zobowiązania, jakie niesie przyjaźń (Taylor, 1978). Badania nad przyczynami zakupów dokonywanych podczas przyjęć *Tupperware* potwierdzają skuteczność wykorzystywanego w nich podejścia do aktu kupna-sprzedaży, wielkość bowiem więzi łączącej sprzedających (tj. gospodarzy przyjęcia) i kupujących (tj. ich gości) dwukrotnie silniej wpływa na decyzję o zakupie, niż stopień, w jakim nabywcom podoba się sam produkt (Frenzer i Davis, 1990). Nic więc dziwnego, że według ostatnich szacunków wartość sprzedaży dokonywanej podczas przyjęć *Tupperware* wynosi dwa i pół miliona dolarów dziennie!

Co ciekawe, uczestnicy tych przyjęć doskonale zdają sobie sprawę z tego, iż firma eksploatuje ich własne więzy przyjaźni z innymi ludźmi. Niektórym wydaje się to nie przeszkadzać, w innych budzi niechęć, ale nie wiedzą, w jaki sposób mogliby przed tym umknąć. Do tych ostatnich należy pewna kobieta, która tak oto opisała swoje niezbyt przyjemne uczucia związane z przyjęciami *Tupperware*:

Doszło do tego, że nienawidzę być na nie zapraszana. Od dawna mam już wszystkie potrzebne mi pojemniki. A gdybym chciała jeszcze jakieś, kupiłabym je taniej w domu towarowym. Jednak gdy zadzwoni do mnie któraś przyjaciółka z zaproszeniem, czuję, że muszę pójść. A gdy już tam się znajdę, to czuję, że muszę coś kupić. Jak się temu oprzeć? Przecież robię w ten sposób coś dla mojej własnej przyjaciółki.

Trudno się dziwić, że korporacja *Tupperware* mając tak silnego sprzymierzeńca - ludzką przyjaźń - w ogóle zaniechała sprzedaży swoich produktów w normalnych sklepach detalicznych, koncentrując się wyłącznie na organizowaniu „przyjęć”. Statystycznie rzecz biorąc, co 2,7 sekundy gdzieś w Ameryce rozpoczyna się kolejne przyjęcie *Tupperware*.



Przyjęcie Tupperware

Rysunek 5.1. Korporacja Przyjęć Domowych *Tupperware* lubi chwalić się szczelnością sprzedawanych przez siebie pojemników. O sukcesie korporacji decyduje jednak nie tyle szczelność pojemników, ile ścisłość bliskich kontaktów między kupującymi a sprzedającymi pojemniki gospodarzami przyjęcia.

Oczywiście, również i inni praktycy wpływu społecznego zdają sobie sprawę z siły tkwiącej w lubieniu i starają się wykorzystać ją do nakłonienia ludzi, by powiedzieli „tak”. Na przykład coraz więcej organizacji dobroczynnych prosi swoich ochotniczych zbieraczy datków, aby zbierali je w bezpośrednim sąsiedztwie swego miejsca zamieszkania. Trudniej bowiem odmówić znajomemu czy zaprzyjaźnionemu sąsiadowi niż komuś zupełnie obcemu.

Inni praktycy wpływu społecznego wykryli, że przyjaciel klienta wcale nie musi być obecny przy decyzji kupna, by nakłonić go do podjęcia decyzji. Czasami wystarczy powołać się tylko na samo nazwisko przyjaciela. Korporacja *Shaklee*, specjalizująca się w domokrażnej sprzedaży artykułów gospodarstwa domowego, radzi swoim sprzedawcom, by poszukiwali nowych klientów za pomocą „niekończącego się łańcuszka”. Kiedykolwiek nagabnięty klient przyzna, że jakiś produkt mu się podoba, proszony jest o wskazanie swoich znajomych czy przyjaciół, którzy również mogliby zainteresować się danym produktem. Ci zaś mogą zostać nagabnięci zarówno z prośbą o zakup produktu, jak i o wskazanie swoich znajomych, którzy mogliby być nim zainteresowani - i tak bez końca.

Podstawą sukcesu tej metody jest fakt, że każdy nowy klient jest nagabywany z polecenia czy rekomendacji swojego własnego przyjaciela. Wyproszenie sprzedawcy za drzwi byłoby więc wyproszeniem niemalże własnego przyjaciela. Stąd też podręcznik dla sprzedawców *Shaklee* instruuje: „Nie sposób przecenić wartości tej metody. Jeżeli stukając do drzwi czy dzwoniąc do potencjalnego klienta jesteś w stanie powołać się na jego przyjaciela, pana Takiego-a-ta-kiego, wzbudzasz w kliencie uczucie, że dobrze zrobiłby poświęcając ci chwilę czasu. A to oznacza wzrost szansy sprzedaży o 50%, zanim w ogóle wejdiesz do domu klienta”.



Reguła **lubienia**

Rysunek 5.2. Co ma miłość do sprzedaży encyklopedii.

Przyjaźń jako narzędzie wpływu na innych

Tak częste posługiwanie się więzami przyjaźni przez praktyków wpływu społecznego sugeruje znaczną siłę reguły lubienia jako narzędzia wpływu. Próbuje oni wykorzystać tę regułę także wtedy, gdy nie mogą posłużyć się już istniejącymi więzami przyjaźni. Próbuje nakłonić ofiary swego wpływu, aby polubiły ich samych, a więc tych, którzy usiłują wywrzeć wpływ społeczny.

Pewien sprzedawca z Detroit, Joe Girard, osiągnął taki poziom mistrzostwa w wykorzystywaniu reguły lubienia do sprzedawania samochodów marki Chevrolet, że przynosiło mu to 200 tysięcy dolarów dochodu rocznie. Przy takim poziomie zarobków można by podejrzewać, że idzie tu o wysoko postawionego

dyrektora z *General Motors*, a już co najmniej o właściciela dużego salonu sprzedaży samochodów. Jednak Joe Girard był w rzeczywistości szeregowym, choć fenomenalnie skutecznym sprzedawcą w sklepie samochodowym. Przez 12 lat z rzędu zdobywał tytuł „Najlepszego Sprzedawcy Samochodów”, a sprzedając przeciętnie ponad pięć samochodów dziennie, zdobył sobie także miano najlepszego sprzedawcy wszechczasów w Księdze Rekordów Guinnessa.

Metoda, która zapewniła mu wszystkie te sukcesy, była niezwykle prosta — polegała na oferowaniu klientom jedynie dwóch rzeczy - uczciwej ceny samochodu i sprzedawcy, którego sami lubili. „I to jest to. Znalezienie sprzedawcy, którego lubisz i odpowiednia cena. Dając tylko te dwie rzeczy równocześnie „załatwisz interes”, twierdził Joe Girard w jednym z wywiadów.

Świetnie. Formuła Joe Girarda mówi nam o tym, jak ważna jest reguła lubienia dla prowadzonych przezeń interesów. Jednak daleko do tego, by mówiła wystarczająco wiele — na przykład, dlaczego klienci lubią Girarda bardziej, niż wielu innych sprzedawców oferujących sprawiedliwe ceny. Nasuwa się tu ogólniejsze pytanie o to, co sprawia, że jednego człowieka lubimy, a innego nie. Znając odpowiedź na to pytanie, bylibyśmy w stanie zrozumieć, jak ludzie w rodzaju Joe Girarda doprowadzają nas do tego, że ich lubimy i na odwrót -jak my moglibyśmy doprowadzić do tego, że oni nas polubią. Szczęśliwie się składa, że badacze nauk społecznych poszukują odpowiedzi na te pytania od dziesiątków lat i nagromadzili sporo wiedzy o czynnikach decydujących o lubieniu innych. Jak zobaczymy dalej, każdy z tych czynników jest sprytnie używany przez różnych praktyków wpływu społecznego, by nakłonić nas do powiedzenia „tak”.

Kogo lubimy i za co

Atrakcyjność fizyczna

Choć dosyć powszechnie wiadomo, że lepiej być pięknym niż brzydkim, współczesne badania wskazują, że zakres, w jakim to „lepiej” obowiązuje jest znacznie szerszy, niż skłonni jesteśmy zwykle sądzić. Wygląda na to, że fizyczna atrakcyjność jest takim *klik*, po którym następuje *wrrr...* w postaci pozytywnej reakcji na ładną kobietę czy przystojnego mężczyznę. Jak wszystkie ciągi typu *klik*, *wrrr...*, reakcje te są automatyczne i bezrefleksyjne. Reakcje na ludzi ładnych to przykład tego, co psychologowie nazywają **zjawiskiem aureoli**. Polega ono na tym, że jakaś pozytywna cecha człowieka opromienia swoim blaskiem wszystkie pozostałe jego cechy i decyduje o sposobie, w jakim widziany jest on przez innych. Wiele danych dowodzi, że atrakcyjność fizyczna stanowić może źródło takiej właśnie aureoli.

Na przykład mamy automatyczną skłonność do przypisywania ludziom ładnym takich pochlebnych cech, jak utalentowanie, sympatyczność, uczciwość i inteligencja (przegląd tych danych - Eagly i in., 1990). Co więcej, nie zdajemy sobie sprawy z tego, że wszystkie te cechy człowieka widziane są tak pochlebnie właśnie z powodu jego wyglądu fizycznego. I wyznam szczerze, że niektóre

konsekwencje tego nieświadomego założenia „dobrze wyglądający = dobry” trochę mnie przerażają. Na przykład, pewne studium nad kanadyjskimi wyborami parlamentarnymi z roku 1974 wykazało, że przystojni kandydaci na posłów uzyskiwali dwa i pół raza więcej głosów od kandydatów pozbawionych tej „cnoty” (Efran i Patterson, 1976). Sami wyborcy zdają się jednak nie dostrzegać własnego ulegania wyglądowi polityka. Aż 73% kanadyjskich wyborców gorąco zaprzeczało takiej możliwości, a jedynie 14% w ogóle dopuszczało tę możliwość (Efran i Patterson, 1976).

Podobne prawidłowości stwierdzano w badaniach nad podejmowaniem decyzji o zatrudnieniu. Przynajmniej w jednym badaniu wykazano, że ładny wygląd kandydatów ubiegających się o zatrudnienie dwukrotnie podnosił szansę uzyskania pracy niż jakość ich kwalifikacji zawodowych - choć osoby podejmujące decyzje uważały, że wygląd kandydatów wpływa na nie jedynie w niewielkim stopniu (Mack i Rainey, 1990).

Równie niepokojące są wyniki podobnych badań w dziedzinie sądownictwa. Wszystko wskazuje na to, że ludzie przystojni są znacznie lepiej traktowani przez wymiar sprawiedliwości (por. Castellow, Wuensch i Moore, 1991; Downs i Lyons, 1990). Na przykład w jednym z badań wykonanych w stanie Pensylwania (Stewart, 1980) badacze ocenili fizyczną atrakcyjność 74 oskarżonych mężczyzn (na początku procesu każdego z nich) i po wielu miesiącach przejrżeli akta ich procesu. Okazało się, że oskarżeni przystojni otrzymali znacznie niższe wyroki — w istocie przystojny oskarżony miał dwukrotnie większą szansę, by w ogóle nie trafić do więzienia w wyniku procesu*. W innym badaniu - nad symulowaną rozprawą o odszkodowanie za wyrządzone szkody - oskarżonego przystojniejszego niż ofiara zasądzono na sumę 5 623 dolarów, podczas gdy oskarżonego brzydszego od ofiary — na sumę 10 581 dolarów. Ładniejszych oskarżonych faworyzowali przy tym zarówno sędziowie, jak i sędziny (Kulka i Kessler, 1978).

Inne badania wykazały, że ludzie ładni mają większą szansę uzyskania pomocy w potrzebie (Benson, Karabenic i Lerner, 1976) i silniej wpływają na opinię innych, gdy tego zechcą (Chaiken, 1979). Również tutaj nie stwierdzono różnic między płciami w regowaniu na wygląd fizyczny - np. w badaniu dotyczącym pomagania, osoby ładniejsze częściej uzyskiwały pomoc zarówno od osób tej samej płci, jak i przeciwnej. Wyjątkiem od tej reguły jest oczywiście sytuacja, w której osoba ładna jest spostrzegana jako rywal, szczególnie w „romantycznym” kontekście. Jednak poza tym wyjątkiem, osoby ładne zdają się cieszyć w naszej kulturze ogromną przewagą. Są bardziej lubiane i postrzegane jako obdarzone licznymi cnotami, łatwiej przekonują innych i częściej uzyskują od nich pomoc. Okazuje się też, iż zyski z dobrego wyglądu zaczynają się kumulować już w początkach życia. Agresywność w szkole widziana jest przez dorosłych jako mniej naganna, jeżeli sprawcą jest dziecko ładne (Dion, 1972), a nauczyciele skłonni są zakładać, że dzieci ładniejsze są mądrzejsze od brzydkich (Rich, 1975).

Nic dziwnego zatem, że aureola ładnego wyglądu jest regularnie

eksploatowana przez licznych praktyków wpływu społecznego. Ponieważ lubimy ludzi ładnych i chętniej im ulegamy, programy kształcenia sprzedawców zawierają wskazówki co do dbałości o wygląd, a ważnym kryterium doboru sprzedawców w modnych sklepach ubraniowych jest ich atrakcyjność fizyczna. Wreszcie, osoby zawodowo parające się oszustwem są z reguły piękne czy przystojne.

W sposób najbardziej bezpośredni wykorzystywane są te wyniki badań w przemyśle kosmetycznym - po prostu, poprzez ich możliwie szerokie nagłośnienie. Na przykład, pewne waszyngtońskie stowarzyszenie producentów kosmetyków (*Cosmetic, Toiletry & Fragrance Association*) sponsoruje programy badawcze i sympozja poświęcone ukrytym urokom atrakcyjności fizycznej. Niedawno odbyło się w Nowym Jorku sympozjum, na którym zaprezentowano „poważne studium badawcze” dowodzące, iż konsekwencje piękna fizycznego sięgają głęboko poza sam naskórek - przynajmniej w oczach tych, którzy piękno to obserwują. Zaproszeni badacze obwieścili również zaproszonym przedstawicielom mass-mediów, że osobom ładnym mniej grozi niebezpieczeństwo trafienia do więzienia, a za to mają większą szansę uzyskania pracy i wyższej pensji na starcie, jak również większą szansę na to, by inni uważali je za sympatyczne, interesujące i kompetentne. Choć badacze nauk społecznych już od pewnego czasu świadomi są tych faktów, teraz, kiedy wie o tym i przemysł kosmetyczny, niepomniernie wzrosło prawdopodobieństwo, że wiedza ta dotrze i do szerszej publiczności. W interesie tego przemysłu leży bowiem dopuszczenie do tego „sekrety” możliwie szerokich rzesz (konsumentów)*.

* Wynik ten - że przystojni podejrzani rzadziej trafiają do więzienia, nawet w przypadku udowodnienia im winy - pozwala zrozumieć rezultaty pewnego fascynującego eksperymentu kryminologicznego (Kurtzburg, Safar i Cavior, 1968). W więzieniu miasta Nowy Jork niektórzy pensjonariusze ze zniekształceniami twarzy przeszli upiększające operacje plastyczne, niektórzy zaś ich nie przeszli. Część więźniów z każdej grupy poddano ponadto resocjalizacyjnym oddziaływaniom mającym na celu przywrócenie ich normalnej społeczności. Analizy przeprowadzone w rok po zwolnieniu każdego z więźniów wykazały, że prawdopodobieństwo powrotu do więzienia było znacznie mniejsze wśród więźniów, którzy przeszli operację plastyczną (wyjątek stanowili jedynie narkomani). Zależność ta dotyczyła przy tym zarówno tych, którzy uprzednio przeszli, jak i nie przeszli przez program oddziaływań resocjalizacyjnych. Skłoniło to niektórych kryminologów do twierdzenia, że brzydkich więźniów korzystniej jest poddawać operacji plastycznej niż resocjalizacji. Oba zabiegi są co najmniej równie skuteczne, a operacja plastyczna jest przy tym znacznie tańsza. Przytaczane w tekście dane Stewarta (1980) sugerują błędność poglądu, że operacje plastyczne mogłyby zastąpić zabiegi resocjalizacyjne - upiększanie więźniów może bowiem nie tyle zmniejszać prawdopodobieństwo ich konfliktu z prawem w przyszłości, ile możliwość ich ponownego odesłania do więzienia.

Podobieństwo

A co z przypadkami, kiedy wygląd nie odgrywa znaczącej roli? W końcu większość ludzi jest atrakcyjna jedynie przeciętnie. Oczywiście, lubienie jest

rezultatem działania także wielu innych czynników, z których najważniejsze jest podobieństwo.

Lubimy ludzi podobnych do nas samych (Byrne, 1971), niezależnie od tego, czy podobieństwo dotyczy wyznawanych przekonań, cech osobowości i charakteru, stylu życia czy doświadczeń życiowych. Stąd też ci, którzy chcą, abyśmy ich polubili (tak, byśmy tym łatwiej im ulegli), mogą to osiągnąć poprzez przedstawianie siebie jako ludzi podobnych do nas.

Dobrym przykładem jest sposób ubierania się - wiele badań wykazało, że chętniej pomagamy ludziom ubranym podobnie do nas samych. W jednym z badań wykonanych we wczesnych latach siedemdziesiątych — kiedy to młodzi ludzie nosili się albo w stylu „hippie”, albo „normalnie” - do studentów w pewnym kampusie uniwersyteckim podchodził eksperymentator z prośbą o monetę na telefon. Kiedy był ubrany podobnie do osoby proszonej (obaj w stylu hippie lub obaj w stylu normalnym), osoba ta spełniała jego prośbę częściej niż w 2/3 przypadków. Kiedy jednak proszący i proszony ubrani byli w odmiennym stylu, prośba spełniona została w mniej niż połowie przypadków (Emswiller, Deaux i Willits, 1971). W innym badaniu pokazano, jak dalece pozytywna reakcja na podobieństwo ma charakter automatyczny. Uczestnicy marszu pokojowego chętniej podpisywali przedłożoną im petycję, gdy osoba zbierająca podpisy była ubrana w stylu podobnym do ich własnego, a także częściej petycji tej w ogóle nie czytali (Suedfeld, Bochner i Matas, 1971). *Klik, wrrrr...*

* Czy zauważyliście, że ludzie ładni zwykle nie dzielą zachwytów nad swoją osobowością? Istniejące badania nie tylko wskazują na bardzo słaby związek między atrakcyjnością wyglądu fizycznego a samooceną (por. Adams, 1977), ale wykazują też, dlaczego związek ten winien być niewielki. Jeden z powodów jest taki, że osoby atrakcyjne zdają sobie sprawę z faktu, że przypisywane im cnoty biorą się właśnie z aureoli ich wyglądu fizycznego (Major, Carrington i Carnevale, 1984). Może to doprowadzać je do sporej niepewności co do rzeczywistej wartości ich własnej osoby.



Tylko dla ptaków - handel nieruchomościami

Rysunek 5.3. Sprzedawcy od dawna dobrze rozumieją wpływ własnego podobieństwa do klientów na wielkość sprzedaży.

Reguła podobieństwa jest dosyć często wykorzystywana w ten sposób, że pragnące nas do czegoś nakłonić osoby twierdzą wprost, że ich poglądy i doświadczenia są podobne do naszych. Między innymi na to właśnie kładzie się szczególny nacisk w szkoleniu sprzedawców samochodów - mają oni zwracać uwagę na wszelkie sygnały mówiące o poglądach czy zainteresowaniach klienta. Jeżeli w bagażniku jego samochodu zobaczą namiot, to ich zadaniem jest napomknąć w trakcie pertraktacji o tym, jak bardzo uwielbiają jeździć za miasto czy na ryby. Jeżeli zauważą, że klient wywodzi się z innego stanu, zapytają, jaki to stan i „odkryją” ze zdziwieniem, że oni sami (albo ich żona) również w tym stanie się urodzili.

Choć tego rodzaju podobieństwa są pozornie nieważne, ich znaczenie polega na tym, że jednak działają na stopień sympatii, jaką obdarzamy innych (Brewer, 1979; Tajfel, 1981). Analiza dokumentacji pewnego towarzystwa

ubezpieczeniowego wykazała, że szansa wykupienia ubezpieczenia rosła wtedy, kiedy proponujący je agent był podobny do klienta pod względem wieku, religii, poglądów politycznych, a także palenia lub niepalenia papierosów (Evans, 1963). Ponieważ nawet całkiem nieważne podobieństwa nasilają sympatię, ostrzegam czytelników przed nieznanymi wykrzykującymi z cokolwiek bezzasadnym entuzjazmem: „No więc ze mną było dokładnie tak samo!” (czy coś w tym rodzaju)*. W istocie, nie zawadzi nawet ostrożność w stosunku do, powiedzmy, sprzedawców, którzy na podobnych jedynie **wyglądają**. Wiele realizowanych obecnie programów kształcenia sprzedawców zaleca im bowiem naśladowanie klienta pod względem mimiki, gestykulacji, sposobu mówienia itp. drobiazgów, o których dobrze już wiadomo, że podobieństwo pod ich względem jest silnym, choć niezauważalnym promotorem sympatii (LaFrance, 1985; Locke i Horowitz, 1990; Woodside i Davenport, 1974).

Komplementy

Aktor McLean Stevenson opowiadał w swoim czasie, jak to jego żona złapała go w małżeńską pułapkę: „powiedziała, że mnie lubi”. Choć pomyślana jako żart, wypowiedź ta jest też i pouczająca, ponieważ informacja, że ktoś nas lubi, może być zdumiewająco skutecznym czynnikiem nasilającym **nasze** lubienie tego kogoś (Berscheid i Walster, 1978). Tak więc jeżeli ludzie twierdzą, że nas lubią (lub że są do nas podobni), oznacza to często, że chcą od nas coś uzyskać.

Czy pamiętasz Joe Girarda, „największego sprzedawcę samochodów” i tajemnicę jego sukcesu? Miał on zwyczaj robić coś, co na pierwszy rzut oka wydaje się głupią rozrzutnością. Co miesiąc wysyłał każdemu ze swoich 13 tysięcy byłych klientów kartkę pocztową. Były to różne kartki w różnych miesiącach (od noworocznych w styczniu do bożonarodzeniowych w grudniu), ale zawsze zawierały ten sam napis: „Lubię Cię”. I - jak wyjaśniał Joe Girard - „Nic więcej na kartce nie było oprócz mojego nazwiska. Po prostu im mówię, że ich lubię”.

Czy taka kartka z napisem „Lubię Cię”, nadchodząca co miesiąc z regularnością zegarka, bezosobowa, w oczywisty sposób motywowana chęcią sprzedawania jak największej liczby samochodów, naprawdę może coś zmienić? Joe Girard uważał, że tak, a skala jego zawodowego sukcesu każe brać jego zdanie poważnie pod uwagę. Joe rozumiał oczywistą, choć ważną cechę ludzkiej natury - wszyscy jesteśmy nieśłychanie łapczywymi pożeraczami komplementów. I choć bywa, że pochlebców traktujemy powściągliwie - szczególnie, kiedy wiemy, że coś mogą od nas uzyskać (Jones i Wortman, 1973) - z reguły mamy skłonność wierzyć pochlebstwom nawet nieprawdopodobnym (Byrne, Rasche i Kelley, 1974). I lubić pochlebców.

* Jeszcze innym powodem ostrożności powinien być wykazany w badaniach fakt, że zwykle nie doceniamy stopnia, w jakim nasza sympatia do innych zależy właśnie od podobieństwa (Gonzales i in., 1983).

Pewien eksperyment przeprowadzony w Północnej Karolinie pokazuje, jak daleko sięga nasza bezradność wobec komplementów. Badani mężczyźni otrzymywali komentarze na swój temat od innych osób, którym potrzebna była ich (badanych) pomoc. Niektórzy otrzymali komentarze tylko pochlebne, inni - tylko niepochlebne, jeszcze inni - komentarze mieszane. Badanie przyniosło trzy interesujące rezultaty. Po pierwsze, badani najbardziej lubili autora komentarzy wyłącznie pochlebnych. Po drugie, działało się tak nawet w warunkach, w których doskonale zdawali sobie sprawę z tego, że „komentator” pragnie sobie zaskarbić ich sympatię. Po trzecie, w przeciwieństwie do innych komentarzy, komentarze wyłącznie pochlebne wcale nie musiały być trafne, by działać - kiedy były trafne, wywoływały taki sam wzrost sympatii jak wtedy, kiedy były błędne (Drachman, deCarufel i Ińsko, 1978).

Nasza pozytywna reakcja na pochlebstwa jest więc tak zautomatyzowana, że łatwo możemy paść ofiarą kogoś, kto pochlebstwami manipuluje celem zyskania naszej sympatii. *Klik, wrrr....* W świetle tych prawidłowości, koszty corocznego druku i przesłania 150 tysięcy kartek z napisem „Lubię Cię” nie wydają się więc ani bezsensowne, ani tak rozrzutnie duże.

Kontakt i współpraca

Z reguły bardziej lubimy to, co znamy (Zajonc, 1968). By tego dowieść, przeprowadzić możesz mały eksperyment. Weź negatyw zdjęcia przedstawiającego twoją własną twarz i zrób dwie odbitki — normalną i „odwróconą”, a więc taką, gdzie lewa strona Twojej twarzy pojawi się na prawej stronie zdjęcia i na odwrót. Połóż obie odbitki przed sobą i wybierz, która bardziej Ci się podoba. O taki sam wybór poproś też bliskiego przyjaciela. Podobny eksperyment przeprowadzony w mieście Milwaukee (Mita, Dremer i Knight, 1977) podpowiada, że stanie się tu coś dziwnego. Prawdopodobnie Twój przyjaciel wybierze Twoje normalne zdjęcie, jednak ty wybierzesz zdjęcie odwrócone. Dlaczego? Dlatego, że obaj zareagujecie większym lubieniem na to, co lepiej znacie. Twój przyjaciel lepiej zna normalny wizerunek Twojej twarzy pokazywanej światu, Ty jednak lepiej znasz wizerunek swojej twarzy odbijany codziennie w lustrze, a więc odwrócony.

Dzięki swemu wpływowi na wielkość odczuwanej przez nas sympatii, „znaność” wywiera istotny wpływ na wiele naszych wyborów, w tym wyborów politycznych (Grush, 1980; Grush, McKeough i Ahlering, 1978). Wygląda na to, że wyborcy tym chętniej wybierają jakiegoś polityka, im bardziej są z nim obeznani. Pewne kontrowersyjne wybory w stanie Ohio wygrał polityk, któremu nikt nie dawał większych szans - dopóki tuż przed wyborami nie zmienił swego nazwiska na Brown (nazwisko o dużych tradycjach politycznych w tym stanie).

Dzięki czemu zdarzają się takie historie? Odpowiedź leży po części w nieświadomym charakterze wpływu „znaności” na sympatię. Często nie zdajemy sobie sprawy z faktu, że nasz stosunek do kogoś czy czegoś zależy od samej liczby naszych spotkań z tym kimś lub czymś. Na przykład, w pewnym

eksperymentcie wyświetlano badanym liczne zdjęcia twarzy, przy czym czas wyświetlania był na tyle krótki, że badani nie byli potem w stanie poprawnie rozpoznać, które twarze już widzieli, a które nie. A jednak kiedy doszło do bezpośredniego kontaktu z nieznanym, badani bardziej lubili tego nieznanego, którego zdjęcie im pokazywano na początku badania (Bornstein, Leone i Galley, 1987).

Na podstawie tego rodzaju danych wielu badaczy wysnuło hipotezę, że sposobem na zmniejszenie uprzedzeń między osobami różnych ras byłoby nasilenie częstości kontaktów między nimi. Sam wzrost częstości kontaktów miałby doprowadzić do wzrostu sympatii między przedstawicielami wzajemnie do siebie uprzedzonych ras. Jednakże badania nad wielkością uprzedzeń w desegregowanych rasowo* szkołach wykazały, że jest dokładnie odwrotnie. Okazało się, że desegregacja rasowa nasila uprzedzenia etniczne, zamiast je osłabiać (Stephan, 1978).

Zatrzymajmy się na dłużej przy problemie rasowej desegregacji szkół. Jak bardzo chwalebne nie byłyby intencje tych, którzy pragną osłabić etniczne uprzedzenia poprzez nasilenie częstości kontaktów między osobami różnych ras, ich pomysł „samego kontaktu” zdaje się być skazany na niepowodzenie, pomysł ten bowiem opiera się na głębokim niezrozumieniu kilku spraw (Gerard, 1983; Maruyana, Miller i Holtz, 1986). Po pierwsze, istniejące badania pokazują, że szkoła nie jest „tygłem” stapiającym różne rasy, a więc środowiskiem, w którym dzieci kontaktują się z dziećmi innej rasy równie często, jak z dziećmi rasy własnej. Po latach, jakie upłynęły od wprowadzenia formalnej integracji rasowej w szkołach publicznych, mało jest dowodów na rzeczywistą, społeczną integrację uczęszczających do nich dzieci. Na ogół uczniowie kontaktują się z kolegami i koleżankami jedynie własnej rasy, izolując się od dzieci innej rasy (Gerard i Miller, 1975; Rogers i in., 1984). Po drugie, nawet gdyby w zintegrowanych rasowo szkołach występowały liczne kontakty międzyrasowe, badania psychologiczne przekonują, że wzrost częstości kontaktów wcale nie zawsze owocuje wzrostem sympatii. W rzeczywistości, częste napotykanie jakiegoś przedmiotu czy osoby w nieprzyjemnych warunkach - takich jak frustracja, konflikt czy rywalizacja - prowadzi do obniżenia sympatii, jakimi są darzone (Burgess i Sales, 1971; Swap, 1977; Zajonc, Markus i Wilson, 1974). A są to właśnie warunki typowe dla współczesnej szkoły amerykańskiej.

Rozważmy pouczający opis typowego funkcjonowania klasy szkolnej dokonany przez psychologa Elliota Aronsona, którego poprosiły o konsultację władze szkolne z miasta Austin w stanie Teksas.

Z grubsza rzecz biorąc, funkcjonowanie klasy wygląda następująco. Nauczyciel staje przed klasą i zadaje pytanie. Sześcioro do dziesięciorga dzieci wyciąga pospiesznie rękę, starając się zwrócić na siebie uwagę nauczyciela i udowodnić, jakie są bystre. Grupka innych siedzi sparaliżowana, spuszcza wzrok i starając się wyglądać tak, jakby ich nie było. Po wybraniu przez nauczyciela jednego z dzieci, na twarzach ochotników, którzy

stracili szansę wykazania się, widać zawód lub zniechęcenie, na twarzach pozostałych - ulgę. Zabawa ta ma charakter ostrej rywalizacji, a stawka jest wysoka, dzieci bowiem walczą o uznanie i miłość jednej z dwóch-trzech najważniejszych dla nich osób na świecie.

Co więcej, taki proces nauczania gwarantuje, że dzieci nie nauczą się lubić i rozumieć inne dzieci. Przypomnij sobie swoje własne doświadczenia szkolne. Kiedy nauczyciel wywoływał do odpowiedzi inne dziecko, a ty znałeś odpowiedź, czy nie pojawiała się w Tobie czasami nadzieja, że tamto dziecko odpowie źle, a Ty będziesz miał szansę wykazać się wiedzą? Czy nie pamiętasz swojej własnej zazdrości i niechęci do koleżanki, która dobrze odpowiedziała na pytanie? W tym systemie dzieci ponoszące porażkę stają się zazdrosne o sukces i niechętne kolegom, którzy go odnoszą, nazywając ich pieszczoszkami nauczycieli i nie stroniąc od kierownia na nich agresji na szkolnym boisku. Z kolei uczniowie odnoszący sukcesy nierzadko mają w pogardzie mniej „udanych” kolegów, uważając ich za „tępych” czy „głupich” (Aronson, 1975).

* Są to szkoły, w których do tych samych klas uczęszczają dzieci różnych ras, nierzadko obowiązkowo dowożone autobusami z innych dzielnic miasta (*przyp. tłum.*)

Czy można się zatem dziwić, że desegregacja rasowa, wymuszana środkami administracyjnymi (wożenie dzieci z jednej dzielnicy do drugiej, rejonizacja czy zamykanie niektórych szkół) tak często powoduje raczej wzrost niż spadek uprzedzeń rasowych? Trudno oczekiwać czegoś innego, jeżeli nasze dzieci odnajdują ciepło przyjacielskich kontaktów w obrębie własnej grupy etnicznej, a spotkania z dziećmi innych ras dochodzą do skutku jedynie w rywalizacyjnym kontekście klasy szkolnej.

Czy istnieje jakieś rozwiązanie tego problemu? Jedna możliwość, to po prostu zaprzestać wysiłków mających na celu integrację rasową naszego społeczeństwa. Trudno to jednak uznać za dobre rozwiązanie. Nawet pomijając komplikacje prawne i konstytucyjne, jakie krok taki musiałby za sobą pociągnąć, istnieją solidne podstawy do kontynuowania programu integracji rasowej. Na przykład, choć osiągnięcia szkolne uczniów białych nie ulegają zmianie, uczniowie czarni mają dziesięciokrotnie większą szansę podwyższyć swoje osiągnięcia w wyniku desegregacji, niż je obniżyć (Stephan, 1978).

Zatem w podejściu do problemu integracji rasowej w szkole warto zachować ostrożność, aby nie wylać dziecka razem z kąpielą. Początkowy pomysł polegał oczywiście na tym, by wylać samą wodę, a dziecko - świecące czystością - z niej wyjąć. Jednak jak dotąd, dziecko nadal nasiąka wezbranymi wodami nienawiści rasowej. Na szczęście, badania specjalistów edukacyjnych nad „uczeniem kooperacyjnym” stwarzają realną nadzieję upuszczenia tych wezbranych wód. Ponieważ nasilenie uprzedzeń w szkołach zintegrowanych rasowo wpływa w dużym stopniu z faktu, iż dzieci innych ras występują w klasie jako rywale,

badacze ci nie bez powodzenia próbują skonstruować taką klasę szkolną, której działanie opierać się będzie na współpracy, a nie na rywalizacji.

Na **obóz**. By zrozumieć logikę działania takiej klasy, przyjrzyjmy się wpierw liczącemu sobie już trzy dekady programowi badawczemu, którego autorem był uczony tureckiego pochodzenia, Muzafer Sherif i jego współpracownicy (Sherif i in., 1961). Badaczy tych zaintrygowało zjawisko konfliktu międzygrupowego, które postanowili badać na obozie letnim dla chłopców. Choć chłopcy w ogóle nie zdawali sobie sprawy ze swego uczestnictwa w badaniu, badacze umiejętnie zmieniali różne elementy sytuacji społecznej na obozie tak, aby móc zaobserwować, jakie z tego wynikają konsekwencje dla kontaktów międzygrupowych.

Chłopców podzielono na dwie grupy - „Orłów” i „Grzechotników” - i bardzo niewiele trzeba było, aby stosunki między nimi nabrały charakteru rywalizacji. Wystarczyło obie grupy umieścić w oddzielnych szałasach i pozwolić każdej z nich na przybranie własnej nazwy. Chłopcy bardzo szybko zaczęli pomniejszać wartość i osiągnięcia „drugiej” grupy, do której sami nie należeli. Jednak te przejawy wrogości były niczym w porównaniu z tymi, które pojawiły się od momentu, gdy badacze poczęli organizować konkursy i zawody sportowe pociągające za sobą rywalizację obu grup. Bardzo szybko chłopcy z obu grup poczęli obdarzać się obraźliwymi epitetami („oszuści”, „śmierdziele”), napadać na szałas przeciwnika, kraść i palić jego „sztandary”, a szturchanie podczas obiadu we wspólnej stołówce były na porządku dziennym.

W tym momencie Sherif i jego współpracownicy spróbowali pierwszego i oczywistego remedium na wzajemną wrogość. Odizolowali grupy tak, by każda z nich mogła trochę podusić się w swoim własnym sosie, aby po wygaśnięciu buzujących emocji na powrót doprowadzić do poprawnych kontaktów międzygrupowych.

Jak jednak wygasić wrogość między grupami? Badacze próbowali początkowo po prostu nasilić kontakty między członkami wrogich grup. Jednak nawet wtedy, gdy kontakty te odbywały się w przyjemnych warunkach (wspólne oglądanie filmu, piknik), ich rezultaty okazały się katastrofalne. Pikniki zamieniały się we wzajemne obrzucanie się jedzeniem, wspólna zabawa - w głośne obrzucanie się wyzwiskami, a kolejka po obiad zaczęła przypominać mecz rugby. Badacze zaczęli się obawiać, że wychodowali — niczym doktor Frankenstein - potwora, nad którym utracili kontrolę. I wtedy popróbowali pomysłu równie prostego, co skutecznego.

Zaaranżowali mianowicie szereg takich sytuacji, w których rywalizacja między grupami byłaby dla każdej z nich szkodliwa, natomiast współpraca stawała się korzystna dla członków obu grup. Na przykład pewnego dnia „utknęła” w piasku ciężarówka jadąca do miasta po jedzenie. Tylko wspólny wysiłek wszystkich chłopców mógł doprowadzić do tego, że będą mieli co jeść. Innego dnia „zepsuł się” wodociąg doprowadzający do obozu wodę z odległego zbiornika. Świadomi faktu, że tylko współdziałanie doprowadzi do zlokalizowania i naprawienia szkody przed nadejściem nocy, chłopcy podzielili

się pracą i rozwiązyali problem. Jeszcze innego dnia pojawiła się możliwość obejrzenia bardzo atrakcyjnego filmu, na którego wypożyczenie nie zezwalał jednak stan obozowej kasy. Dla chłopców stało się jasne, że tylko połączenie zasobów umożliwi im tę atrakcję. Utworzyli więc wspólną kasę i razem obejrzeli film.

Choć konsekwencje tych wspólnych przedsięwzięć nie pojawiły się natychmiast, byty jednak uderzające. Realizacja wspólnych celów doprowadziła stopniowo do zablźnienia się przepaści między grupami. Ustały utarczki słowne, chłopcy przestali się szturchać w stołówce, a nawet zaczęli siadywać przy tym samym stole. Poproszeni o wskazanie swoich najlepszych przyjaciół na obozie, wymieniali niekiedy kolegów z drugiej grupy, choć jeszcze kilka dni wcześniej każdy wskazywał wyłącznie członków grupy własnej (niektórzy nawet dziękowali badaczom za możliwość powtórnego wskazania przyjaciół, gdyż zmienili zdanie). Pewnego wieczoru wracali do obozu z ogniska jednym autobusem - i choć przedtem zakończyłoby się to awanturą, tym razem nastąpiło to na wyraźną prośbę chłopców z obu grup. Podczas zaś postoju przy budce z napojami jedna z grup stwierdziła, że dysponuje jeszcze kapitałem 5 dolarów, wobec czego zaprosiła niedawnych rywali na mrożoną czekoladę!

Nietrudno dociec, że te przyjazne awanse miały swoje źródło w sytuacjach, w których inni chłopcy widziani byli nie jako rywale, ale jako sprzymierzeńcy i współpracownicy. Momentem kluczowym stało się więc pojawienie się przed chłopcami z obu grup jednego, wspólnego celu. Właśnie niezbędność współpracy doprowadziła chłopców do tego, że zaczęli postrzegać siebie nawzajem jako całkiem sensownych kolegów, pomocników, przyjaciół. Gdy wspólne wysiłki doprowadziły do upragnionego sukcesu, niemożliwe okazało się dalsze odczuwanie wrogości w stosunku do tych, z którymi razem osiągnęło się sukces*.

Z powrotem do szkoły. Pośród napięć społecznych, jakie wywołała w Ameryce decyzja o przymusowej desegregacji rasowej szkół, niektórzy psychologowie wychowania zdali sobie sprawę, że eksperyment Sherifa stanowić może źródło konkretnych wskazówek co do sposobu zorganizowania klasy szkolnej. Gdyby udało się proces nauczania zorganizować w taki sposób, by choć czasami niezbędna była współpraca dzieci z różnych grup etnicznych, pobyt we wspólnej szkole mógłby doprowadzić do zmniejszenia poziomu uprzedzeń rasowych. W tym właśnie duchu podjęto szereg prób w różnych stanach (Cook, 1990; De-Vries i Slavin, 1978; Johnson i Johnson, 1983), z których najbardziej interesujący wydaje się program **klasy-układanki**, stworzony przez Elliota Aronsona i jego współpracowników z Teksasu i Kalifornii (Aronson, Stephan, Sikes, Blaney i Snapp, 1978).

Istotą klasy-układanki jest takie zaaranżowanie procesu nauczania, by uczniowie wspólnie uczyli się jakiegoś materiału, z którego następnie zdają klasówkę. Uzyskuje się to przez tworzenie z uczniów małych grupek. Każdy uczeń z grupy otrzymuje tylko jedną porcję materiału i dopiero złożenie wszystkich tych porcji daje sumę wymaganej na klasówce wiedzy (tak jak

złożenie wszystkich elementów pozwala ułożyć układankę). System ten wymusza współpracę - aby zdać klasówkę, każdy uczeń musi skorzystać z pomocy (wiedzy) każdego innego ucznia ze swojej grupy. Każdy musi też pomóc wszystkim pozostałym, gdyż inaczej cała grupa nie zdałaby klasówki. Podobnie jak obozo-wicze Sherifa, uczniowie w tak zorganizowanej klasie nie tylko nie muszą rywalizować, ale wręcz są zmuszeni — jeżeli chcą osiągnąć własne cele — do współpracy.

* Rzecz jasna, współpraca zakończona wspólnym sukcesem usuwa wrogość nie tylko wśród chłopców w wieku szkolnym. Późniejsze badania wykazały podobne zjawisko w odniesieniu do studentów (Worchel, 1979) i pracowników przedsiębiorstw (Blake i Mouton, 1979).

System ten przyniósł warte uwagi rezultaty po jego wprowadzeniu do zintegrowanych rasowo klas szkolnych. Badania wykazały, że - w porównaniu z klasami zorganizowanymi na sposób tradycyjny — klasy-układanki prowadzą do zmniejszenia wzajemnych uprzedzeń i nasilenia przyjaźni między dziećmi różnych ras. U uczniów wywodzących się z mniejszości etnicznych powodują też wzrost samooceny, nasilenie sympatii do szkoły oraz wzrost ocen szkolnych. Na systemie tym korzystają też uczniowie biali, u których obserwuje się wzrost samooceny i sympatii do szkoły, a ich postępy szkolne są nie gorsze niż postępy białych dzieci z klas tradycyjnych (Aronson, Bridgeman i Geffner, 1978a, 1978b).

Zatrzymajmy się nieco nad tymi wynikami. Co takiego dzieje się w klasach-układankach, że uzyskuje się w nich rezultaty od lat z nadzieją wyczekiwane w desegregowanych rasowo szkołach? By lepiej to zrozumieć, rozważmy przytaczany przez Aronsona (1975) przypadek Carlosa, meksykańsko-amerykańskiego chłopca, który znalazł się w takiej klasie:

Carlos niezbyt biegle władał angielskim, który był jego drugim językiem. Ponieważ inne dzieci często się naśmiewały z jego wymowy, nauczył się w ogóle nie zabierać głosu w klasie. Powiedzieć nawet można, że Carlos i nauczycielka zawiazali swoisty spisek milczenia. On siedział cicho, skryty wśród gwaru klasy, nie narażony na ambarasujące dukanie odpowiedzi, ona zaś nie wywoływała go do odpowiedzi. Intencje kierujące nauczycielką były zresztą jak najlepsze - nie chciała Carlosa narażać na upokorzenia i wyśmiewanie przez inne dzieci. Jednak takie postępowanie nauczycielki prowadziło do faktycznego wypisania Carlosa z życia klasy, przekazywało bowiem innym dzieciom ukryty komunikat - Carlos nie jest wart, by zwracać nań uwagę. Skoro nauczycielka o nic go nie pyta, to pewnie na żadne pytanie nie potrafi odpowiedzieć. Jest głupi. Całkiem możliwe, że do podobnego wniosku doszedł i sam Carlos.

Naturalnie, nowy system był dla Carlosa co najmniej niewygodny, bo wymuszał mówienie do kolegów, co przychodziło mu z dużą trudnością. Wygłaszając swój kawałek, Carlos jąkał się i wiercił niespokojnie, często przystając. Inne dzieciaki wcale mu nie

pomagały - reagowały zgodnie ze swoim utrwalonym przekonaniem, że Carlos jest nierozgarnięty. Kiedy jedno dziecko jąka się, inne nie darują sobie okazji, żeby mu nie podkuczać. „Przecież ty nic nie umiesz, tylko jąkasz się i jąkasz” oskarżyła go Mary. „Jesteś durny, po prostu durny”. Jeden z nas, obserwatorów, włączył się wtedy ze słowami: „No dobra, możecie się z niego wyśmiewać, jeżeli akurat taką macie ochotę. Ale nawet jeżeli jest to rzeczywiście śmieszne i tak nie pomoże to wam w dowiedzeniu się, -co Joseph Pulitzer robił w tych latach, o których ma wam opowiedzieć Carlos, I jak wtedy zdacie klasówkę, która jest za godzinę?” Zauważcie, że komentarz ten zmienił definicję zysku. Dla dzieci stało się jasne, że Mary nie może nic zyskać poniżając Carlosa - wyśmiewając się z niego *naraża* się tylko na straty. Po szeregu takich doświadczeń zbieranych przez kilka dni przez dzieci zaczęło do nich docierać, że jedynym sposobem nauczania się tego kawałka materiału, który przedstawiał im Carlos, było uważne słuchanie Carlosa.

...I kiedy to już sobie uświadomiły, dzieciaki stały się świetnymi „zadawcami pytań” - kimś na kształt młodocianych Sherlocków Holmesów. Zamiast ignorować czy wyśmiewać Carlosa, nauczyły się zadawać mu takie pytania, które ułatwiały mu wytłumaczenie, o co chodzi. Będąc rozumianym coraz lepiej, Carlos mniej już był napięty, co doprowadziło do tego, że mówił już lepiej. Po dwóch tygodniach dzieci doszły do wniosku, że Carlos nie był nawet w części tak tępy, jak to sobie przedtem myślały. Zauważyły w nim rzeczy, których przedtem wcale nie widziały. Zaczęły go lubić, a szkoła zrobiła się dla Carlosa znacznie przyjemniejsza, kiedy okazało się, że anglosaskie dzieciaki są jego przyjaciółmi, a nie prześladowcami (s. 47-48).

Stojąc w obliczu tak pocieszających wyników, nietrudno popaść w nadmierny entuzjazm — oto znaleźliśmy proste i łatwe rozwiązanie poważnego problemu społecznego. Jednak doświadczenie podpowiada, że poważne problemy rzadko zyskują sobie takie proste rozwiązania. Podobnie jest pewnie i w tym przypadku — zakres skuteczności klasy-układanki jest bowiem sprawą dość niejasną (Rosenfield i Stephan, 1981; Slavin, 1983). Jego poznanie wymaga wielu dalszych badań nad tym, w jakim wieku najlepiej stosować tę metodę, jak duże i jakiego rodzaju winny być grupy dzieci itp. Dopiero lepsze rozpoznanie tych kwestii pozwoliłoby na ewentualne wprowadzenie tej metody na szerszą skalę do amerykańskich szkół. Ewentualnie, bo metoda ta ma i swoje koszty. Pozbawia ona nauczyciela jego centralnej roli w klasie, jako że większość nauczania przejmują na siebie uczniowie. Poza tym, w szkole winno być też i miejsce na pewną dozę rywalizacji, która silnie motywuje uczniów do wysiłków i osiągnięć, co stanowi ważny warunek kształtowania się pozytywnej samooceny. Zatem idzie nie tyle o całkowitą eliminację rywalizacji i zastąpienie jej współpracą, ile o zniesienie wyłączności tej pierwszej i znalezienie w szkole miejsca na współpracę dzieci o różnym pochodzeniu etnicznym.

Pomimo tych wszystkich zastrzeżeń, nie mogę powstrzymać się od żywienia

dużych nadziei, jakie budzą we mnie dotychczasowe dowody na skuteczność „kooperatywnych” metod nauczania. Gdy rozmawiam ze swoimi studentami czy nawet przyjaciółmi o perspektywach nauczania kooperacyjnego czuję, że budzi się we mnie optymizm. Szkoły publiczne są od dawna źródłem zniechęcających wiadomości - spadek poziomu nauczania, ucieczka nauczycieli od zawodu, wzrost przestępczości i - oczywiście - konfliktów na tle etnicznym. Nauczanie kooperacyjne wydaje mi się nieśmiałym jeszcze, ale ekscytującym i jasnym promykiem na tle tego coraz ciemniejszego obrazu.



Rysunek 5.4. Jak pokazują badania, zorganizowanie klasy szkolnej na wzór układanki „puzzle” nie tylko ułatwia przyjaźń i współpracę między uczniami o różnym pochodzeniu etnicznym, ale również podnosi samoocenę uczniów wywodzących się z mniejszości, podnosi

stopień, w jakim lubią szkołę i stopnie, jakie w szkole otrzymują.

Po co taka długa dygresja o wpływie desegregacji rasowej w szkołach na poziom uprzedzeń etnicznych? Szło mi o wskazanie dwóch spraw. Po pierwsze, choć „znaność” wywołana powtarzającymi się kontaktami zwykle nasila sympatię i lubienie, dokładnie na odwrót dzieje się wtedy, gdy do kontaktów dochodzi w nieprzyjemnych warunkach. Gdy więc rzucimy dzieci różnych ras w warunki nieprzyjemnej rywalizacji panującej w szkołach, oczekiwać możemy tylko tego, co faktycznie widzimy - nasilenia konfliktów i uprzedzeń etnicznych. Po drugie, dowody na to, iż nauczanie kooperatywne zmniejsza wrogość między uczniami wykazują też, jak dalece kooperacja decyduje o ludzkich sympatiach.

Zanim przyjmimy to ostatnie twierdzenie — że współpraca nasila lubienie - poddajmy je krytycznej próbie i odpowiedzmy sobie na pytanie, czy współpraca jest wykorzystywana przez praktyków wpływu społecznego? Czy współpracują oni z nami, abyśmy ich polubili i tym łatwiej im ulegli? Czy podkreślają fakt pojawienia się współpracy, jeśli wystąpią jakieś jej oznaki? Czy starają się te oznaki rozdmuchać? I wreszcie najważniejsze - czy starają się stworzyć taką współpracę lub przynajmniej jej pozory?

Odpowiedzi na te wszystkie pytania brzmią niezmiennie „tak”. Praktycy wpływu społecznego zawsze starają się sprawić wrażenie, że pracują na rzecz tych samych celów, co my, że musimy „razem to pociągnąć” dla wspólnej korzyści, że tak naprawdę to grają oni do tej samej co my bramki. Przytoczyć można niezliczone przykłady takiego wykorzystywania współpracy. Przykładem najbardziej chyba znanym są sprzedawcy samochodów, którzy często „biorą naszą stronę” w walce z własnym szefem, by tylko zapewnić nam korzystną transakcję*.

Innego, bardzo przekonującego przykładu dostarcza środowisko, które niewielu z nas zna z własnych doświadczeń, gdyż praktykami wpływu społecznego są tu policjanci, ich zaś wpływ polega na nakłonieniu podejrzanego do zeznań. W ostatnich latach zakazano sądownie szeregu praktyk nakłaniania podejrzanych do wyznania winy i policja faktycznie zaniechała ich stosowania w obawie, że nielegalnie uzyskane zeznania zostaną przez sąd uznane za niebyłe. Jak dotąd, sądy nie znalazły jednak niczego nielegalnego w subtelnym posługiwaniu się przez policję pewnymi psychologicznymi metodami wymuszania zeznań. Takimi, jak gra w „dobrego i złego gliniarza”.

Gra toczy się w taki oto mniej więcej sposób. Podejrzan o rabunek młodzieniec zostaje zaaresztowany, poinformowany o swoich prawach i wprowadzony do pokoju, gdzie ma go przesłuchiwać dwóch policjantów. Jeden z nich gra rolę „złego gliniarza” (bo teraz jego kolej albo takie ma upodobania). Jeszcze zanim podejrzany usiądzie, już dobiega go pierwsze przekleństwo. Wszystko, co potem wydobywa się z gardła „złego gliniarza”, aż gotuje się od warknięć i syków. „Zły gliniarz” kopie ze złością krzesło, na którym siedzi przesłuchiwany lub wali pięścią w stół dla podkreślenia wymowy swoich słów. Patrzy na podejrzanego, jakby ten był kupą śmieci. Gdy podejrzany

podtrzymuje, że jest niewinny albo odmawia *zeznań*, „zły gliniarz” wpada w szal. Wykrzykuje, że robi wszystko, co w jego mocy, aby wyrok opiewał na maksymalny wymiar kary. Że ma przyjaciół w prokuraturze, którzy już dopilnują, aby oskarżony, który tak dalece odmawia współpracy, potraktowany został możliwie surowo.

W rzeczywistości żadnej walki nie ma - sprzedawca zwykle doskonale wie, jaka jest minimalna cena, poniżej której nie wolno mu zejść. I kiedy biegnie do biura szefa „wyklócać się” o korzystny dla klienta kontrakt, często w ogóle z szefem nie rozmawia. W jednym z salonów samochodowych, który zinfiltrowałem zbierając materiały do tej książki, do standardowej procedury należało, że sprzedawca wpadał z rozwianym włosom do pokoju kierownika, po czym po zamknięciu drzwi siadał i wypijał oranżadę czy zapalał papierosa, podczas gdy jego szef bez słowa kontynuował swoją pracę. Po upływie odpowiedniego czasu sprzedawca luzował krawat i z jeszcze bardziej rozwianym włosom wpadał na powrót do sklepu z wiadomością dla klienta, że udało mu się „wydębić” od szefa kontrakt - ten sam, który dokładnie od początku miał na myśli.

Drugi policjant, „dobry gliniarz”, początkowo spokojnie się temu przygląda i dopiero z wolna wkracza do akcji. Najpierw zwraca się tylko do „złego gliniarza”, starając się utemperować jego wzrastający gniew: „Spokojnie, Zdzichu, spokojnie. Nie daj się ponosić nerwom, uspokój się”. Ale „zły” odkrzykuje: „#Jak się mam uspokoić, kiedy ten gówniarz kłamie mi prosto w oczy. Nienawidzę wszystkich tych małych skurwiel!” Po jakimś czasie „dobry” mówi coś na obronę podejrzanego: „Zdzichu, daj spokój, przecież to jeszcze dzieciak”. Niespecjalnie wiele jak na obronę, ale w porównaniu z wrzaskami „złego gliniarza” brzmi to co najmniej jak wyznanie przyjaźni. Zły jednak nie daje się przekonać: „Dzieciak, powiadasz, dzieciak? To nie dzieciak tylko punk i tyle. I powiem ci coś jeszcze. Ma już 18 lat. Można więc gnoja wsadzić za kraty i to tak głęboko, że będą go musieli szukać z latarką!”

Dopiero teraz „dobry gliniarz” zaczyna się zwracać bezpośrednio do podejrzanego. „Posłuchaj, Andrzejku, miałeś szczęście, że nikt nie został ranny i że nie byłeś uzbrojony. Wszystko to będzie przemawiać na twoją korzyść, jak przyjdzie co do czego”. Gdy przesłuchiwany nadal utrzymuje, że jest niewinny, „zły gliniarz” wybucha nowym potokiem przekleństw i gróźb. Tym razem „dobry gliniarz” powstrzymuje go: „No dobra, Zdzichu” — mówi wręczając mu jakieś drobne. „Chyba należy nam się kawa. Mógłbyś przynieść trzy kubki z automatu?”

Gdy drzwi zamkną się za „złym gliniarzem”, czas na wielki finał „dobrego”. „Posłuchaj, stary. Nie wiem dlaczego, ale mój partner najwyraźniej cię nie lubi. Wygląda na to, że chce ci dać wycisk. I wygląda na to, że uda mu się to zrobić, bo mamy już przeciwko tobie dowody. No i on wcale nie żartuje z tymi znajomymi w prokuraturze, którzy nie lubią podejrzanych odmawiających współpracy. To, co może ci grozić, to pięć lat. Pięć lat kiblowania! Ja osobiście nie chciałbym, żeby to się przydarzyło właśnie tobie. Jeżeli teraz się przyznasz, dopóki tamten nie wróci, twoja sprawa przejdzie na mnie i wstawię się za tobą w prokuraturze. Jak razem nad tym popracujemy, to na pewno uda się przyciąć tę

piątkę do dwóch lat, a może nawet do roku. Proszę cię, Andrzejku, zrób nam obydwu przysługę i opowiedz, jak to było. Tylko zacznij, a reszta potoczy się sama". Po takim przedstawieniu często następuje całkowite przyznanie się do winy.

Gra w „dobrego i złego gliniarza” jest skuteczna z kilku powodów. Groźby „złego” szybko wywołują strach przed długim więzieniem, gdy tymczasem „dobry” wydaje się - przez kontrast z szaleństwami „złego” - człowiekiem szczególnie miłym i rozsądnym (Kamisar, 1980). Ponieważ ponadto działał on kilkakrotnie na rzecz podejrzanego, a nawet wydał pieniądze na kawę dla niego, wzbudzona zostaje norma wzajemności nakłaniająca podejrzanego, aby i on uczynił coś w zamian dla „dobrego” (Rafaeli i Sutton, 1991). Głównym jednak powodem skuteczności tej techniki jest budzenie w podejrzanym uczucia, że ktoś jest po jego stronie, ktoś, kto ma na uwadze jego dobro i stara się z nim współpracować w imię tego dobra. W normalnych warunkach osoba taka widziana będzie w sposób bardzo pozytywny, zaś w tak poważnych kłopotach, w jakich podejrzanym się znajduje, osobę taką będzie widział wręcz jako swego zbawcę. A od tego już tylko mały krok do widzenia go jako spowiednika, któremu można zaufać.

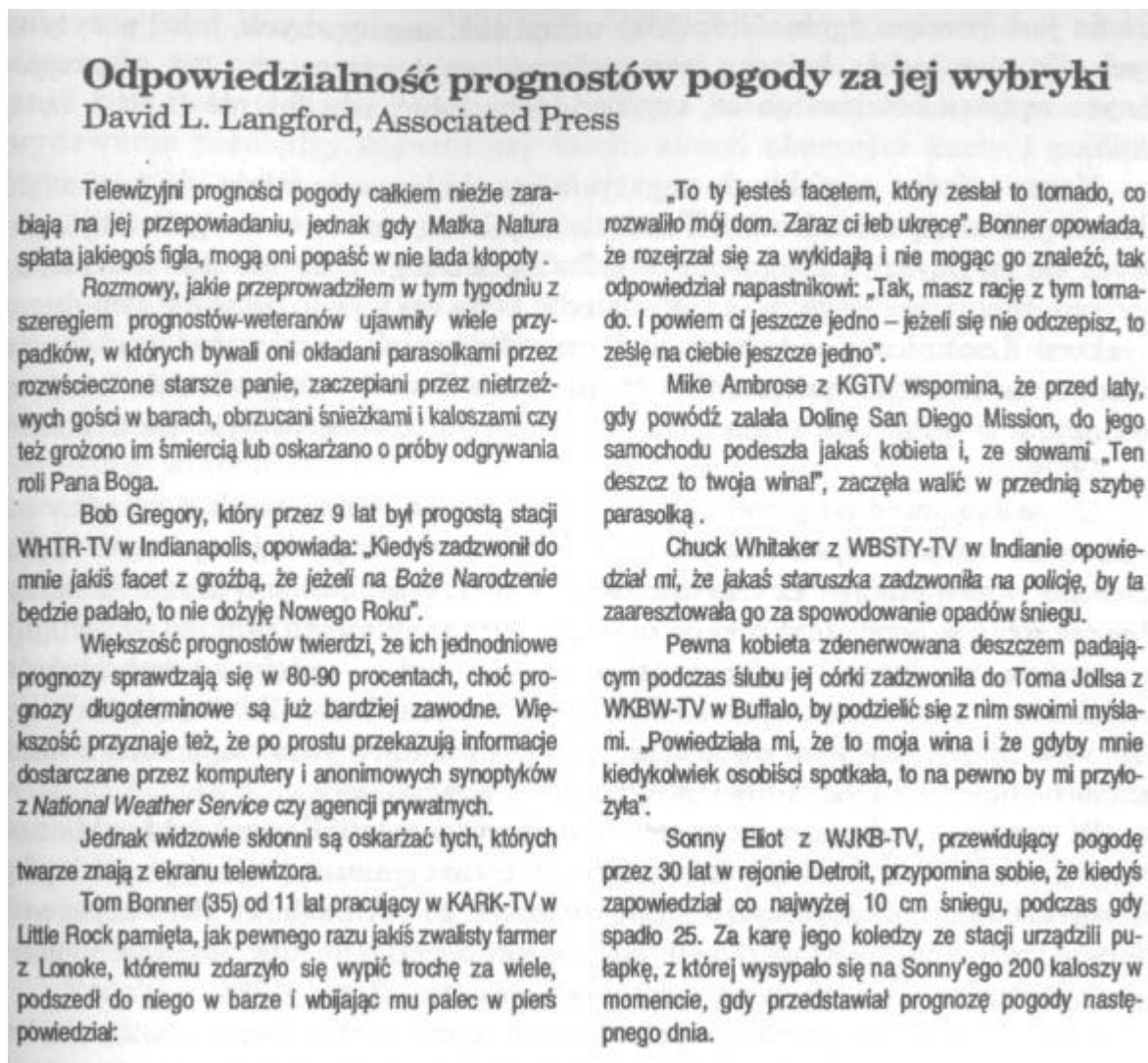
Warunkowanie i skojarzenia

„I dlaczego **mnie** o to obwiniają, panie profesorze?” - zapytywał w słuchawce drżący głos prognosty pogody, któremu dano mój numer, kiedy zadzwonił na uniwersytet z prośbą, aby ktoś pomógł mu odpowiedzieć na pytanie, które zawsze go nurtowało, a ostatnio stało się wręcz obsesją. „To znaczy, mam na myśli, że to przecież kompletne wariactwo obwiniać mnie o pogodę. Przecież wszyscy doskonale wiedzą, że ja tylko pogodę zapowiadam, ale nią nie rządę. Skąd więc tyle do mnie pretensji, kiedy pogoda jest zła? Podczas powodzi w zeszłym roku dostałem wiele listów z pogrózkami! Jakiś facet groził, że mnie zastrzeli, jeżeli nie przestanie padać. Boże, do dziś ze strachem oglądam się za siebie. Ludzie ze stacji, w której pracuję, są tacy sami. Czasami wygwizdują mnie z powodu fali upałów czy czegoś w tym rodzaju. Doskonale wiedzą, że to nie ja jestem za to odpowiedzialny, ale wcale ich to nie powstrzymuje. Może mi pan pomóc zrozumieć, dlaczego tak jest? Naprawdę, mam już tego dosyć”.

Umówiliśmy się na spotkanie w moim biurze, gdzie usiłowałem mu wytłumaczyć, że z powodu swego zajęcia pada ofiarą pewnego starego automatyzmu, dobrze nam znanego, typu - *klik, wrrr...* Automatyzmu, z którym ludzie reagują na rzeczy widziane przez nich jako wzajemnie ze sobą skojarzone. Casy nasz współczesny świat pełen jest przejawów tego automatyzmu. Jednak przejawem najbardziej pouczającym - pozwalającym zrozumieć nieszczęścia przydarzające się memu synoptykowi - jest los, jaki spotykał w starożytnej Persji posłańców przynoszących władcy wiadomości z pola bitwy. Posłańcy mieli szczególne powody, by zanosić modły o zwycięstwo. Kiedy bowiem przynosili do pałacu wieści o zwycięstwie, traktowani byli niczym bohaterowie, a jadło,

napitki i piękne nałożnice czekały na nich w pogotowiu. Jednak wieść o klęsceniosła posłańcowi los zgoła odmienny - natychmiast po przekazaniu złej wiadomości był zabijany.

Miałem nadzieję, że mój prognosta zrozumie prawidłowość obowiązującą z równą siłą w starożytnej Persji, jak i w czasach współczesnych - ten, kto przekazuje złą wiadomość, sam zostaje zarażony złem w oczach jej odbiorców. Ludzie mają bowiem naturalną skłonność do negatywnej reakcji na tego, kto przekazuje złą wiadomość, nawet jeżeli to nie on jest odpowiedzialny za zło. Wystarczy samo skojarzenie osoby z tą wiadomością (Manis, Cornell i Moore, 1974).



Napastowani za pogodę

Rysunek 5.5. Proszę zauważyć podobieństwa między opowieścią prognosty, który przyszedł do mojego biura, a tymi opowieściami telewizyjnych prognostów pogody.

Chciałem też, aby mój prognosta zrozumiał jeszcze jedno -jego los był co prawda podobny, ale i tak o wiele lepszy od tego, co spotykało posłańców w

starożytnej Persji. Jego słowa świadczyły, że zrozumiał także i tę sprawę. „No, muszę powiedzieć, że trochę mnie pan pocieszył, panie profesorze. To znaczy, mam na myśli, że przepowiadam pogodę w Phoenix, gdzie jest w końcu 300 słonecznych dni w roku. Dzięki Bogu, że to nie jest takie na przykład Buffalo”.

Komentarz ten pokazuje, że mój prognosta zrozumiał jeszcze jedną rzecz - skojarzenie ze złą pogodą powoduje ludzką antypatię do synoptyków, natomiast skojarzenie z dobrą pogodą powoduje wzrost sympatii. Zasada skojarzenia jest bowiem ogólna i dotyczy uczuć tak negatywnych, jak i pozytywnych. To, czy ludzie kojarzą nas z czymś przyjemnym, czy też nieprzyjemnym wpływa bowiem na to, czy będą nas lubić, czy też nie (Lott i Lott, 1965).

Nasza wiedza o efektach negatywnego skojarzenia zdaje się pochodzić głównie od naszych rodziców. Pamiętasz, jak często cię ostrzegali, abyś nie bawił się ze „złymi” dziećmi na ulicy? Jak ostrzegali, że nie ma znaczenia, czy sam robisz coś złego, bo i tak sąsiedzi będą cię sądzić na podstawie tego, z jakimi dziećmi się zadajesz? Rodzice wskazywali nam w ten sposób, że winnym można być i przez samo skojarzenie. I mieli rację - ludzie bowiem zakładają, że mamy te same cechy charakteru, co nasi przyjaciele (Miller i in., 1966).

Co do skojarzeń pozytywnych, to wiedzę na ich temat uzyskać możemy od praktyków wpływu społecznego. To właśnie oni usiłują kojarzyć nam się z rzeczami, które lubimy. Czy zastanawiałeś się czasami, co w reklamach samochodów robią te wszystkie piękne modelki, które tak często tam się pojawiają? Oczywiście, producenci mają nadzieję, że ich cechy - piękno i wzbudzanie pożądania — przeniosą się na reklamowane samochody. Zakładają, że my, odbiorcy, zareagujemy na samochody tak, jak reagujemy na skojarzone z nimi (samochodami) modelki. I my rzeczywiście tak reagujemy.

W pewnym badaniu wykazano, że mężczyźni oceniali samochód reklamowany przez piękną modelkę jako szybszy, atrakcyjniejszy, cenniejszy i lepiej zaprojektowany, niż mężczyźni, którzy widzieli go bez modelki. Przy czym owi pierwsi mężczyźni uważali za całkiem nieprawdopodobne, aby obecność modelki mogła wpływać na ich ocenę samochodu. (Smith i Engel, 1968).

Choć istnieje tu wiele danych (Bierley i in., 1985; Gorn, 1982), chyba najciekawszym przykładem wpływu zasady skojarzenia na wzrost naszej skłonności do wydawania pieniędzy są konsekwencje pojawienia się kart kredytowych. Karta kredytowa jest dość nowym wynalazkiem o interesujących właściwościach psychologicznych: pozwala na natychmiastową przyjemność w postaci uzyskania jakiegoś produktu, podczas gdy nieprzyjemna strona transakcji - zapłata - zostaje odsunięta w przyszłość odległą o dni czy tygodnie. W konsekwencji, karty kredytowe i ich różne symbole, na przykład graficzne, bardziej kojarzą nam się z pozytywnymi, niż z negatywnymi aspektami wydawania pieniędzy.

Badacz decyzji konsumenckich, Richard Feinberg (1986), przeprowadził serię

badan nad wpływem kart kredytowych na skłonność do wydawania pieniędzy i uzyskał wyniki tyleż ciekawe, co niepokojące. Okazało się, że napiwki płacone w restauracji były większe, kiedy klient płacił kartą kredytową niż wtedy, kiedy płacił gotówką. Ludzie skłonni też byli wydać na zamówienia pocztowe o 29% pieniędzy więcej wtedy, gdy oglądali katalog sprzedaży wysyłkowej w pokoju, w którym „przypadkowo” znajdował się symbol graficzny karty kredytowej *MasterCard*. Jeszcze inne badanie wykazało, że aż 87% studentów oferowało datek na cele dobroczynne, gdy proszeni byli o niego w pokoju zawierającym symbol tej samej *MasterCard*, podczas gdy w pokoju bez tego symbolu tylko 33% proszonych zgodziło się złożyć datek. Te ostatnie wyniki są może najbardziej pouczające i niepokojące zarazem, ponieważ w badaniu tym wpływ kart kredytowych na skłonność do wydawania pieniędzy ujawnił się dzięki samej obecności karty i pomimo tego, że datki realizowane były gotówką.

Ponieważ zasada kojarzenia działa tak dobrze — i tak automatycznie — producenci różnych dóbr dokładają wszelkich wysiłków, by skojarzyć swoje produkty z tym, co jest aktualnie w modzie i dobrze się kojarzy. W okresie amerykańskiego lądowania na Księżycu wszystko - od napoju śniadaniowego do dezodorantów - reklamowane było mniej lub bardziej wyraźnymi aluzjami do tego wydarzenia. W każdym roku olimpijskim zasypywani jesteśmy wiadomościami, jakich to kremów do twarzy czy lakieru do włosów używają różne nasze drużyny. W latach siedemdziesiątych, gdy magicznym słowem była „naturalność”, wszystkie reklamy aż do znudzenia podkreślały tę właśnie cechę produktów. Zresztą czasami zupełnie bez sensu, jak w popularnej reklamówce telewizyjnej nawołującej do „naturalnej zmiany koloru włosów”.

Innym przykładem żerowania na zasadzie kojarzenia jest wykorzystywanie sławnych osób w akcjach reklamowych. Sławni sportowcy uzyskują wielkie honoraria za pokazywanie się z produktami związanymi z własną specjalnością (buty sportowe, rakietki tenisowe), ale także z takimi, które nijak się mają do źródła ich sławy (napoje orzeźwiające, chipsy czy rajstopy). Rzeczą istotną dla producenta jest wytworzenie pozytywnego skojarzenia dla swego produktu, nawet jeśli nie ma ono żadnego logicznego z nim związku.

Podobnie wykorzystywane są sławy ekranu czy estrady. Ostatnio widoczne jest to nawet w kampaniach wyborczych polityków. Politycy usiłują skojarzyć własne nazwisko z taką sławną osobą, która nawet nie musi aktywnie włączać się w ich kampanię. Wystarczy, że użyje politykowi swego nazwiska jako jego zwolennik. Tego rodzaju zabiegi wykorzystywane są także przy akcjach o całkiem lokalnym charakterze, czego świadectwem może być taka oto wypowiedź pewnej mieszkanki Los Angeles o kalifornijskim referendum w sprawie zakazu palenia tytoniu w miejscach publicznych: „Naprawdę trudno się zdecydować. Mają tyle wielkich gwiazd wypowiadających się za zakazem i tyle gwiazd przeciw zakazowi. Człowiek aż sam nie wie, jak głosować”*.

* Następne wyniki Feinberga (1990) jeszcze bardziej jednoznacznie przemawiają za rolą zasady samego skojarzenia. Obecność symbolu karty kredytowej zwiększyła skłonność do wydawania pieniędzy jedynie u tych osób, które miały z kartami przyjemne doświadczenia w

przeszłości. U osób, których doświadczenia były nieprzyjemne (z powodu przekroczenia w ubiegłym roku normalnie przysługującego im kredytu i konieczności płacenia karnych odsetek), pojawienie się symbolu karty prowadziło wręcz do obniżenia skłonności do wydawania pieniędzy.

**** Prawa do tego rodzaju skojarzeń wcale nie są tanie.** Korporacje wydają miliony, by zdobyć miano sponsorów olimpiady. Sumy te błędą jednak w porównaniu z pieniędzmi wydawanymi przez korporacje celem możliwie szerokiego rozgłoszenia swego związku z igrzyskami. A jednak to właśnie wydanie tych pieniędzy przynosi im zyski. Zgodnie z ankietą magazynu *Advertising Age*, aż jedna trzecia konsumentów deklaruje większą gotowość zakupu produktu jakoś powiązanego z igrzyskami olimpijskimi.

Choć politycy dopiero od niedawna wykorzystują kojarzenie własnej osoby ze sławnymi gwiazdami, są oni wytrawnymi eksploatatorami innych odmian zasady kojarzenia. Kandydaci do kongresu nieodmiennie ogłaszali i ogłaszają prasie swój akces do różnych programów federalnych, podnoszących liczbę miejsc pracy w ich okręgu wyborczym, nawet jeżeli w istocie nie oni te programy proponowali (a czasami głosowali przeciwko ich wdrożeniu).

Czy nazwisko Pawłów z czymś ci się kojarzy?

Politycy od dawna dokładali wszelkich starań, by kojarzyć się swoim wyborcom z wartościami tkwiącymi w pojęciu macierzyństwo, ojczyzna czy nawet amerykańska szarlotka. Może najsprytniejszym zabiegiem było tworzenie tego ostatniego skojarzenia - skojarzenia z jedzeniem. Do tradycji Białego Domu należy na przykład, by przed ważnym głosowaniem zapraszać wahających się parlamentarzystów na posiłek. Może to być sute śniadanie, piknik w ogrodzie czy elegancka kolacja -jedno się nie zmienia: gdy na wokandzie staje jakaś ważna ustawa, wyjeżdża na stół (prezydenta) srebrna zastawa. Jedzenie jest też regularnie wykorzystywane we wszystkich akcjach gromadzenia funduszy na wybory. Warto też zauważyć, że przemowy nawołujące do składania datków i dalszych wysiłków wygłaszane są dopiero po posiłku, a nie wtedy, gdy goście są jeszcze głodni. Pozwala to i zaoszczędzić czas i wykorzystać działanie reguły wzajemności. Taka kolejność wydarzeń ma jeszcze jedną zaletę, udowodnioną już w latach trzydziestych przez Gregory'ego Razrana (1938).

Posługując się - jak to nazwał - „techniką obiadu” Razran wykazał, że ludzie bardziej lubią osoby czy obiekty spotykane podczas jedzenia. Jego badania wykazały, że nawet te opinie polityczne, które pojawiają się w trakcie jedzenia, zyskują sobie większą akceptację (Razran, 1940). Przy tym, następująca w ten sposób zmiana opinii zdaje się mieć charakter nieświadomy -badani bowiem nie byli w stanie poprawnie wskazać, które z ocenianych przez nich opinii pojawiały się w trakcie jedzenia, a które nie .

^h Bardzo wyrazistym przykładem wykorzystania zasady skojarzenia na naszym polskim poletku politycznym były wybory do „kontraktowego” parlamentu w 1989 roku, które zakończyły erę komunizmu w Polsce. Każdy polityk kandydujący do Sejmu i Senatu z ramienia *Solidarności* sfotografował się wówczas z Lechem Wałęsą. Zdjęcia te były szeroko

kolportowane i zaowocowały wybraniem wszystkich skojarzonych z Wałęsą posłów i 99 senatorów na stu możliwych. Konsekwencje skojarzenia z Wałęsą były wówczas tak ogromne, że niektórzy komentatorzy zauważali nie bez złośliwości, że wybralibyśmy do parlamentu nawet krowę, gdyby tylko sfotografowano ją z Wałęsą. Niewątpliwie siła tego skojarzenia wynikała z faktu, że większość niekomunistycznych polityków była podówczas niemal nikomu nie znana, a skojarzenie z Wałęsą stanowiło jedyną powszechnie uznawaną gwarancję antykomunizmu kandydata (*przyp. tłum.*).

* W tym samym eksperymencie Razran (1940) wykazał, że zasada kojarzenia działa tu także i w swojej negatywnej wersji - hasła polityczne, których pojawieniu się towarzyszyły przykre zapachy, były przez badanych słabiej akceptowane od haseł, z którymi zapoznawali się w warunkach neutralnych.

W jaki sposób Razran wpadł na to, że „technika obiadu” może być skuteczna? Odpowiedź leży zapewne w fakcie, że był on nie tylko cenionym badaczem, ale też i przetłumaczył na angielski prace wybitnego rosyjskiego uczonego, Iwana Pawiowa. Pawłow był znakomitym, wszechstronnie utalentowanym uczonym (np. otrzymał Nagrodę Nobla za swoje wczesne prace nad systemem trawiennym), choć jego najbardziej znany eksperyment jest ucieleśnieniem prostoty. Wykazał w nim, że typową reakcją zwierzęcia najedzenie (ślinienie) przenieść można na coś zupełnie innego niż jedzenie (dźwięk dzwonka) jedynie przez samo kojarzenie jedzenia i dzwonka w doświadczeniu zwierzęcia. Gdy jedzeniu podawanemu psu zawsze towarzyszył dzwonek, pies szybko nauczył się wydzielać ślinę na sam dźwięk dzwonka, nawet gdy dźwiękowi już nie towarzyszył widok jedzenia.

Oczywiście, droga od klasycznej demonstracji Pawiowa do „techniki obiadu” Razrana jest niezbyt daleka. Typowa reakcja na jedzenie może zostać przeniesiona na inny obiekt dzięki samemu ich skojarzeniu - w tym przypadku - współwystępowaniu. Pomysł Razrana polegał na wykorzystaniu faktu, że ślinienie nie jest jedyną reakcją organizmu na pożywienie - reakcją taką jest też dobre samopoczucie. Owo dobre samopoczucie, owocujące pozytywnym nastawieniem człowieka, można przenieść z jedzenia na cokolwiek innego, co z nim zostało skojarzone - na przykład na jakąś opinię polityczną.

Równie niedaleka jest droga od „techniki obiadu” do uświadomienia sobie przez praktyków wpływu społecznego, że nie tylko pożywienie może udzielać swych uroków skojarzonym z nim osobom, ideom czy produktom. I stąd właśnie te wszystkie zapierające dech w piersi modelki w ogłoszeniach. Stąd reklamy radiowe tuż przed odtworzeniem ulubionego przez wszystkich przeboju. I to dlatego właśnie kobiety grające w bingo podczas przyjęć *Tupperware* proszone są, aby przy wygranej wykrzykiwały nie, jak to się zwykle robi, „bingo!”, lecz „Tupperware!” Może to i jest „Tupperware” dla tych kobiet, ale dla samej korporacji jest to na pewno bingo!

Fakt, że często nieświadomie ulegamy skojarzeniom, jakie wtłaczają nam do głowy różni praktycy wpływu społecznego, nie znaczy jednak, że nie zdajemy sobie sprawy z istnienia zasady skojarzenia i jej konsekwencji. Pewne dane wskazują, że ludzie dobrze się orientują w nieszczęściach, jakie były udziałem

perskich posłańców ze złymi wiadomościami. Badania wykonane na Uniwersytecie w Georgii pokazały, że ludzie inaczej się zachowują, gdy mają komuś przekazać dobrą lub złą wiadomość (Rosen i Tesser, 1970). Studentom oczekującym na udział w badaniu powierzono misję zawiadomienia innego - również oczekującego - studenta o ważnym do niego telefonie. W połowie przypadków miała to być wiadomość dobra, w połowie zaś - zła. Były one przekazywane w bardzo różny sposób. Przy wiadomości dobrej „posłańcy” nie omieszkali nadmienić o tym jej walorze: „Właśnie jest do ciebie telefon z jakąś wspaniałą wiadomością. Leć do eksperymentatora po szczegóły”. Kiedy jednak wiadomość miała być zła, ta jej cecha była zatajana: „Właśnie jest do ciebie telefon z jakąś wiadomością. Leć do eksperymentatora po szczegóły”. Oczywiście, że studenci z własnego doświadczenia wiedzieli, że aby inni ich polubili, powinni im się kojarzyć z dobrą, nie ze złą wiadomością.

Z wiadomości i pogody do sportu

Mnóstwo skądinąd dziwacznych zachowań można zrozumieć właśnie jako wynik ludzkich starań, by kojarzyć się innym ze zdarzeniami pozytywnymi, a nie kojarzyć się z negatywami. Najbardziej zdumiewające zachowania tego rodzaju zaobserwować można u kibiców sportowych. Jak wyjaśnić tak irracjonalne, dramatyczne i bezsensownie kryminalne wydarzenia, jak dzikie walki kibiców piłki nożnej w Europie, morderstwa dokonywane przez rozszalałych fanów na zawodnikach i sędziach w Ameryce Południowej czy bezsensownie rozrzutne prezenty ofiarowywane przez amerykańskich kibiców i tak już bogatym koszykarzom? Z racjonalnego punktu widzenia trudno tego rodzaju postęпки uzasadnić. Przecież idzie tu tylko o grę, o zabawę. Czyż nie tak?

Niezupełnie. O stosunku zapamiętałych kibiców do własnych ulubieńców wcale nie decyduje chęć zabawy czy rozrywki. Stosunek ten ma charakter bardzo silnego, osobistego zaangażowania. Niech zilustruje to jedna z moich ulubionych anegdot. Opowiada ona o pewnym żołnierzu II wojny światowej, który powrócił po wojnie z Bałkanów i wkrótce potem zaniemówił. Badania medyczne nie wykazały żadnego uszkodzenia fizycznego - rany, uszkodzenia mózgu czy aparatu mowy. Człowiek ów potrafił czytać, pisać, słuchać ze zrozumieniem. Tylko nie mógł mówić - ani do lekarzy, ani do przyjaciół, ani nawet do członków własnej rodziny. Zdumieni i zdesperowani lekarze umieścili go w szpitalu dla weteranów wojennych, w którym pozostawał przez 30 lat, nigdy nie przerywając milczenia z wyboru i pogłębiając swoją ogromną izolację. Aż pewnego dnia dobiegły go z radia odgłosy meczu rozgrywanego przez drużynę jego rodzinnego miasta z jej tradycyjnym rywalem. Kiedy w krytycznym momencie sędzia podyktował rzut karny dla przeciwników „jego” drużyny, mężczyzna ów zerwał się gwałtownie wykrzykując: „Ty baranie! Chcesz im oddać mecz?” Po czym usiadł na powrót na krześle, by już do końca życia nie wypowiedzieć ani jednego słowa.

Ta, prawdziwa zresztą opowieść ilustruje dwie sprawy. Po pierwsze, samą siłę przywiązania do własnej drużyny. Pragnienie zwycięstwa „swoich” było jedyną siłą, która choć na chwilę zwiodła owego mężczyznę z obranej na całe życie drogi milczenia. Po drugie, przywiązanie to ma niestety osobisty charakter. Jak niewielki by nie był ten fragment własnej tożsamości, jaki jeszcze pozostał owemu zniszczonemu wojną niemowię, piłkarski mecz był w stanie fragment ów poruszyć i choćby na chwilę zaktywizować. Choć jego „ja” zmalało do minimum po 30 latach bezsłownego bezruchu na szpitalnym oddziale, piłkarski mecz był w stanie do niego trafić. Dlaczego? Ponieważ on osobiście zostałby pomniejszony klęską „swojej” drużyny, tak jak i jego własna wartość uległaby powiększeniu w przypadku zwycięstwa drużyny z rodzinnego miasta. W jaki sposób? Ano właśnie poprzez działanie zasady skojarzenia. Samo skojarzenie z drużyną poprzez miejsce własnego urodzenia związało owego mężczyznę z nadchodzącą klęską lub zwycięstwem drużyny.

Tego rodzaju wpływ wydarzeń sportowych na nawyki kibiców nie ogranicza się bynajmniej do szpitali dla weteranów wojennych. Kiedy podczas olimpiady zimowej w 1980 roku amerykańska drużyna hokejowa świetnie sobie radziła z uchodzącą za faworyta drużyną sowiecką, ojcu amerykańskiego bramkarza zaoferowano butelkę koniaku. „Pociągnąłem z niej tęgiego łyka”, zwierzał się później reporterowi, „choć nigdy przedtem nie wziąłem alkoholu do ust”. Również kibice zachowywali się podczas tego meczu w sposób, który reporterzy opisali potem jako „deliryczny”: „Obejmowali się, śpiewali i skakali gwiazdy w śniegu”. Nawet ci kibice, którzy nie obserwowali zwycięskiego meczu na miejscu, w Lake Placid, świętowali wiktoria za pomocą dziwacznych zachowań. W odległym Raleigh w Północnej Karolinie trzeba było zawiesić zawody pływackie, gdy po kolejnej bramce zarówno pływacy, jak i publiczność zaczęła krzyczeć: „USA! USA!”, aż do zachrypnięcia. W Cambridge, w stanie Massachusetts, spokojny dom towarowy zmienił się w miejsce pełne latających rolek papieru toaletowego, rzucanych radośnie nie tylko przez klientów, ale także sprzedawców i kierownictwo sklepu. Jak wyraził to znakomity pisarz Isaac Asimov (1975), opisując ludzkie reakcje na tego rodzaju wydarzenia sportowe: „Zwykle utożsamiamy się z naszą własną płcią, naszą własną kulturą czy miejscem pochodzenia... i chcemy dowieść, że my jesteśmy lepsi od innych. Z kimkolwiek byśmy się nie utożsamiali, reprezentuje on nas samych i gdy on wygrywa, to i my wygrywamy”.

Gdy popatrzyć na nie z tej perspektywy, pasje kibiców sportowych zaczynają nabierać sensu. W rozgrywce „mojej” drużyny nie idzie o rozrywkę czy zabawę. Idzie o wartość mojej własnej osoby. To dlatego świętujące zwycięstwo tłumy są tak rozradowane i wdzięczne sportowcom. I dlatego przygniecione klęską tłumy kibiców bywają tak agresywne w stosunku do graczy, trenerów czy działaczy sportowych uważanych za zamieszanych w klęskę.

A więc idzie nam o to, by „nasza” drużyna dowiodła naszej wyższości. Ale komu? Nam samym, ale i wszystkim innym dookoła. Zasada kojarzenia pozwala przewidywać, że sukces skojarzony z naszą osobą, choćby powierzchownie (jak

poprzez miejsce zamieszkania), opromienia nas swym blaskiem. Nasz prestiż rośnie.

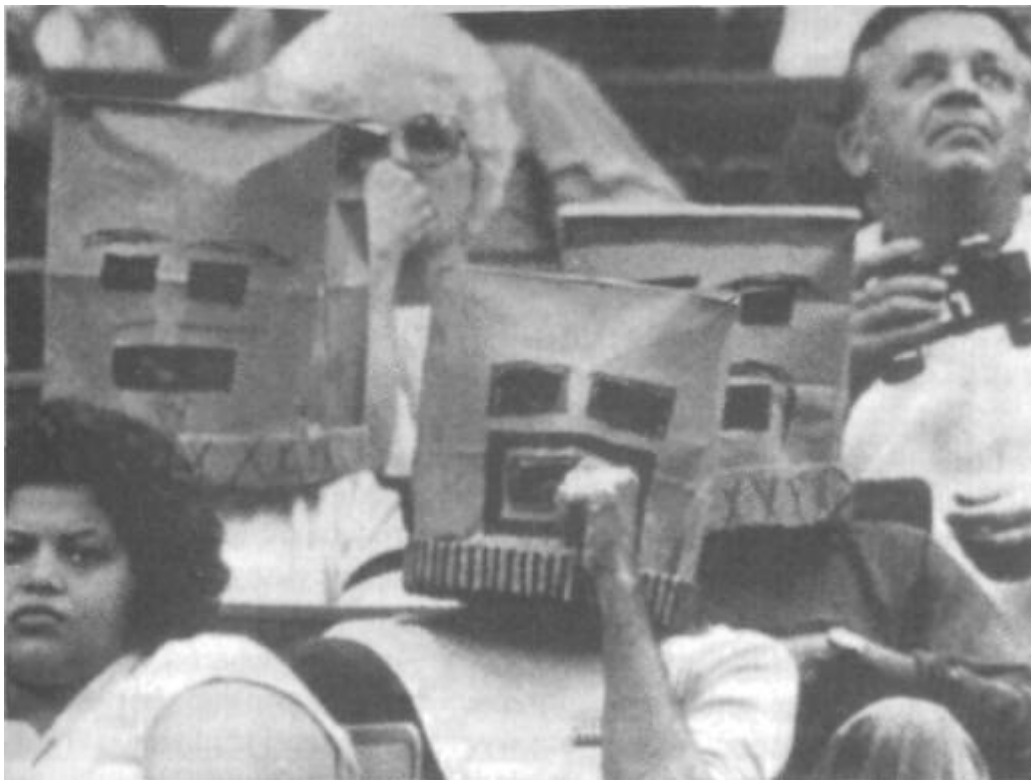
To właśnie z tego powodu oczekiwać można, że jeżeli, powiedzmy, drużyna Uniwersytetu Południowej Kalifornii zwycięży w rozgrywkach, to studenci tego uniwersytetu będą starali się podkreślić swój własny z nią związek na wszelkie możliwe sposoby. Na przykład nosząc koszulkę z nazwą własnego uniwersytetu. W pewnym badaniu, na siedmiu uniwersytetach mających dobre drużyny futbolowe (Arizona State, Louisiana State, Notre Dame, Michigan, Ohio State, Pittsburgh oraz Southern California) zliczano, jak wielu studentów pojawia się w poniedziałkowy poranek w koszulce własnego uniwersytetu. Okazało się, że tak ubranych studentów było znacznie więcej, kiedy ich drużyna odniosła sukces poprzedniej soboty, niż kiedy poniosła klęskę. Koszulek z nazwą uniwersytetu było też tym więcej, im większe (w punktach) było zwycięstwo. Do dosłownego „ubierania się w sukces” skłaniało więc nie zwycięstwo wywalczone w ciężkiej i wyrównanej walce, lecz łatwe zwycięstwo, jednoznacznie dowodzące wyższości „własnej” drużyny (Cialdini i in., 1976).

Nietolerancja kibiców na klęskę może skrócić nawet świetną karierę zawodnika czy trenera. Weźmy na przykład Franka Laydena, który w 1988 roku nieoczekiwanie zrezygnował z prowadzenia drużyny Utah Jazz z ligi NBA, choć prowadziła ona wówczas w rozgrywkach ligowych na Środkowym Zachodzie. Wyraźne sukcesy Laydena, poczucie humoru i powszechnie znany udział w licznych akcjach dobroczynnych na terenie Salt Lake City nie ochroniły go przed gniewem kibiców po klęskach drużyny. Layden wyjaśniał swoją decyzję o rezygnacji szeregiem nieprzyjemnych incydentów z rozwścieczonymi kibicami, potrafiącymi czekać jeszcze godzinę po nieczu, by tylko nauragać trenerom. „Czasami człowiek czuje się w NBA jak skopany pies. Zdarzało się, że ludzie na mnie pluli. Kiedyś podszedł do mnie facet wrzeszcząc: »No uderz mnie, uderz. Jestem prawnikiem i podam cię do sądu!« Myślę, że Ameryka zbyt poważnie podchodzi do sportu”.

Owa skłonność do kąpania się w cudzej chwale poprzez publiczne pokazywanie swego związku ze zwycięską drużyną ma też i odwrotną stronę w postaci ukrywania owego związku, gdy drużyna poniesie klęskę. Najbardziej może przejmującą tego ilustracją jest zachowanie kibiców drużyny *New Orleans Saints* w czasie sezonu 1980, kiedy drużyna ta doznała bardzo długiej serii porażek. Z klęski na klęskę, coraz więcej jej kibiców zaczęło pojawiać się na stadionie w założonych na głowę torbach papierowych. Telewizja pokazywała masy kibiców w torbach całkowicie ukrywających ich twarze z wyjątkiem czubka nosa. Torby te poszły w kąt dopiero pod koniec sezonu, podczas meczu, w którym stało się jasne, że *Saints* wreszcie wygryją.



Rysunek 5.6. Kibice zaangażowani w zwycięstwo drużyny posuwają się dalej niż do noszenia koszulek z napisem czy powiewania flagami popieranego klubu. Umieszczają kolory i oznaczenia klubowe na najbardziej eksponowanej części ciała - na własnych twarzach. Identyfikacja z klubem jest tak silna, że pozwala na utratę tożsamości. Zasadę związku ilustruje też zachowanie fanów drużyny New Orleans Saints (na zdjęciu obok), którzy pochowali się w papierowe torby podczas dziesiątego przegranego przez tę drużynę meczu w sezonie 1980.



A zatem celowo manipulujemy siłą naszego związku ze zwycięzcami lub pokonanymi tak, aby możliwie najlepiej wypaść w oczach tych, którzy związek ten mogą widzieć. Eksponując skojarzenia pozytywne, a ukrywając negatywne,

usiłujemy nakłonić innych, by dobrze myśleli o nas samych. Możemy to robić na wiele sposobów, przy czym jeden z najwyraźniejszych to zamiana zaimka „my” na „oni” lub odwrotnie. Wykrzykujemy radośnie: „Ale im dołożyliśmy! Jesteśmy pierwsi”, ale nie: „Oni wygrali! Zajmują pierwsze miejsce”. Natomiast po klęsce żaden kibic nie krzyczy: „Jesteśmy ostatni!” Z reguły kibice wolą wówczas zaimek „oni” („Oni są ostatni.”), tak, by możliwie mocno odciąć się od porażki.

By tego dowieść, przeprowadziłem niegdyś mały eksperyment ze studentami Uniwersytetu Stanowego w Arizonie, prosząc ich o własny opis wyniku pewnego meczu, w którym „ich” drużyna albo wygrała, albo przegrała. Wraz z moim współpracownikiem, Avrilem Thornem, po prostu słuchaliśmy tych opisów, notując częstość używania przez studentów zaimka „my”. Po jej podliczeniu, wyraźnie ujawniła się skłonność studentów do mówienia „my” przy opisie zwycięstwa („Pobiliśmy Houston 17 do 14.”, „My wygraliśmy.”) własnej drużyny, ale nie jej klęski, od której pytani studenci wyraźnie starali się zdystansować mówiąc: „Przegrali z Missouri 30 do 20” czy „Nie pamiętam dokładnie wyniku, w każdym razie drużyna Arizony przegrała”. Te bliźniacze skłonności powiązania siebie ze zwycięstwem i odizolowania własnej osoby od porażki najwyraźniej wystąpiły w wypowiedzi pewnego studenta, który po suchym przytoczeniu wyników przegranego meczu: „Stanowy z Arizony przegrał 30 do 20” - dodał z pasją: „Pogrzebali naszą szansę na mistrzostwo całych Stanów!”

Jeżeli prawdą jest, że usiłujemy kąpać się w cudzej chwale, podkreślając swój nawet odległy związek z jakimś sukcesem, to wynika z tego interesujące przewidywanie, że skłonność ta nasili się szczególnie wtedy, kiedy poczujemy, że sprawy mają się z nami nie najlepiej. Zawsze bowiem wtedy, gdy w naszym publicznym obrazie pojawi się jakaś skaza, tym bardziej rośnie pragnienie jej skompensowania przez podkreślanie naszej więzi z innymi, którzy odnoszą sukcesy. A także pragnienie ukrywania takiej więzi z tymi, którym się nie wiedzie.

Przewidywania te potwierdzone zostały w pewnym telefonicznym badaniu studentów z Uniwersytetu Stanowego w Arizonie. Zanim zapytaliśmy o wynik meczu ich „własnej” drużyny, poprosiliśmy ich o rozwiązanie testu „wiedzy ogólnej”. Był on skonstruowany w ten sposób, że część pytań wypadała w nim dobrze, część zaś - źle. W rezultacie, część studentów pytana była o wynik tuż po przeżyciu świeżej skazy na obrazie własnej osoby. Spośród nich tylko 17% użyło zaimka „my”, opisując przegrany mecz drużyny swojego uniwersytetu, choć aż 41% mówiło „my” opisując mecz wygrany. Inaczej miały się sprawy ze studentami, którzy dobrze wypadli w teście wiedzy ogólnej. Używali oni zaimka „my” równie często przy opisie zwycięstwa (25%), jak i porażki (24%) drużyny własnego uniwersytetu. Najwyraźniej niewielka była ich potrzeba podreperowania obrazu własnej osoby poprzez podkreślanie własnego związku z cudzym sukcesem lub ukrywanie takiego skojarzenia z cudzą porażką.

Wyniki te wskazują więc, że skłonność do kąpania się w cudzej chwale nie

występuje wtedy, kiedy człowiek skąpał się w chwale własnego osiągnięcia. Występuje ona wówczas, gdy prywatny bądź publiczny obraz człowieka właśnie ucierpiał.

Nie od rzeczy będzie tu zauważyć, że szal radości, jaki ogarnął Amerykanów po zwycięstwie ich drużyny hokejowej na Olimpiadzie Zimowej '80, pojawił się w czasie, gdy ich duma narodowa została ciężko doświadczona bieżącymi wydarzeniami politycznymi. Irańczycy przetrzymywali dziesiątki zakładników amerykańskich w Teheranie, a równie bezradni okazali się Amerykanie wobec wkroczenia wojsk sowieckich do Afganistanu. Był to więc czas wielkiego zapotrzebowania na amerykańskie triumfy jakiegokolwiek rodzaju i nie zdziwi nas, że po wygranym meczu niektórzy Amerykanie gotowi byli zapłacić nawet 50 dolarów za pamiątkowy bilet na ten mecz.

Choć pragnienie skąpania się w cudzej chwale drzemie w każdym z nas, jest coś szczególnego w ludziach wyczekujących na śniegu, by zapłacić dużą sumę za pozostałość z biletu na mecz (na którym sami nie byli, choć z resztką biletu pewnie będą mogli się chwalić, że było inaczej). Cóż to za ludzie? Jeśli nie myli mnie intuicja, są oni nie tylko miłośnikami sportu, ale i osobami cierpiącymi na ukrytą dolegliwość. Cierpiącymi na niską samoocenę. Gdzieś głęboko w nich tkwi niskie poczucie własnej wartości, które prowadzi do poszukiwania prestiżu nie poprzez tworzenie i promocję własnych osiągnięć, lecz poprzez tworzenie i promocję własnego skojarzenia z cudzymi osiągnięciami. W naszej kulturze napotkać można wiele odmian tego rodzaju schorzeń. Odmiana klasyczna to ludzie, którzy znają „bardzo ważne osoby” i często od niechcenia przytaczają ich nazwiska. Albo tzw. *groupie*, czyli dziewczyna towarzysząca mniej lub bardziej znanej kapeli rockowej, która za seksualne względy, jakimi obdarza członków grupy, może się chwalić bliskim z nimi związkiem. Niezależnie od konkretnej postaci, jaką przyjmują działania takich osób, ich motyw przewodni jest zawsze równie żałosny - podpieranie własnej Wartości cudzymi osiągnięciami.



Fan(atyk) sportu

Rysunek 5.7

Jeszcze inni wykorzystują zasadę skojarzenia w bardziej przemyślny sposób. Zamiast rozdymać swój widoczny związek z cudzymi osiągnięciami, starają się raczej powiększyć sukcesy tych, z którymi są w widoczny sposób powiązani. Klasycznym przykładem są tu matki zabiegające o to, by ich dzieci zostały „gwiazdami” - najlepiej filmu, ale może to być też cokolwiek innego. Oczywiście, nie jest to charakterystyczne jedynie dla kobiet. Świadczy o tym przypadek ginekologa położnika z Davenport w stanie Iowa, który odmówił dalszego prowadzenia trzech kobiet, ponieważ były one żonami członków szkolnego komitetu rodzicielskiego, odpowiedzialnych jakoby za to, że syn owego ginekologa rzadziej występował w szkolnej drużynie koszykarskiej, niż na to zasługiwał. Jedna z tych kobiet była podówczas w ósmym miesiącu ciąży.

OBRONA

Choć liczne są drogi prowadzące do nasilenia sympatii jednego człowieka do drugiego, niewiele jest skutecznych sposobów bronięcia się przed praktykami wpływu społecznego, usiłującymi zerować na zasadzie lubienia. Nie sposób bowiem *znaleźć* dość skutecznych środków, blokujących z osobna każdą drogę, którą taki praktyk może podążyć, by zyskać naszą sympatię i nasze „tak”. Zbyt wiele jest bowiem dróg pozyskiwania sympatii i zbyt wiele z nich omija naszą świadomość, co zwiększa prawdopodobieństwo, że staniemy się bezradnymi, choć pałającymi sympatią do świata ofiarami.

Rozważmy wobec tego jeden tylko, ale uniwersalny sposób obrony. Jego istotą jest koncentracja na rozkładzie zdarzeń w czasie. Zamiast czujnie wypatrywać wszystkich zabiegów mających na celu wywołanie naszej do kogoś sympatii, skupmy się jedynie na ich skutku. To znaczy, na odczuwanej przez nas samych sympatii do jakiegoś praktyka wpływu społecznego. Jeżeli stwierdzamy, że niezwykle szybko polubiliśmy jakąś zupełnie nam dotąd nie znaną osobę (a osoba ta chce nam coś sprzedać lub do czegoś nas namówić), to właśnie powinno być ostrzeżeniem przed grożącym nam niebezpieczeństwem.

Koncentrując swą uwagę raczej na skutkach niż na przyczynach, unikamy żmudnej konieczności wykrywania i przeciwdziałania wszystkim środkom wzbudzania sympatii, jakie w danej sytuacji mogą się pojawić. Zamiast tego pozostanmy wrażliwi na jeden tylko sygnał — że mianowicie zaczynamy kogoś nieznajomego lubić szybciej i bardziej, niż tego normalnie oczekivalibyśmy. Uświadomienie sobie takiego nieoczekiwanego przyływu uczuć będzie dla nas sygnałem, że oto poddani zostaliśmy jakiejś manipulacji i dopiero teraz obudzić winniśmy swoją czujność. Zauważ, że proponowana przeze mnie strategia obrony pozostaje trochę w stylu sztuki dżudo, tak ulubionym przez samych praktyków wpływu społecznego. Zamiast tracić energię na obronę przed czynnikami wywołującymi wzrost sympatii, spokojnie pozwalamy im działać. Doprowadzamy wręcz do tego, że działają one na naszą korzyść, im bowiem silniej będą działać, tym silniejszy będzie nasz nieoczekiwany przyływ sympatii. Im zaś będzie on silniejszy, tym łatwiej będzie go nam wykryć i zebrać obronne „siły i środki”.

Wyobraźmy sobie na przykład, że pertraktujemy na temat ceny nowego samochodu z Danielem Dużomiłym, który ma nadzieję zostać następcą Joe Girarda na tronie Najlepszego Sprzedawcy Samochodów. Po luźnej rozmowie i krótkich negocjacjach, Daniel chce wstępnie zamknąć sprawę, nakłaniając nas do decyzji kupna. Jednak przed podjęciem jakiejkolwiek decyzji tego typu, powinniśmy zadać sobie kluczowe pytanie: „Czy w ciągu tych 25 minut, od kiedy poznałem tego faceta, bardziej go polubiłem, niżbym tego oczekiwał?” Jeżeli odpowiedź jest twierdząca, to możemy się przez chwilę zastanowić, co pan Dużomity robił w ciągu owych minut. Wykryjemy bez trudu, że nas nakarmił (kawa i orzeszki), pochwalił nasz wybór kombinacji kolorów, rozśmieszył nas i współpracował z nami, by uzyskać jak najkorzystniejszy dla nas kontrakt od swego kierownika.

Wykrycie tych wszystkich zabiegów może być pouczające, choć samo w

sobie jeszcze nie zapewnia obrony. Co robić, gdy już wykryjemy, że lubimy pana Dużomiłego bardziej, niż byśmy tego się spodziewali? Jedna możliwość, to starać się odwrócić ten proces, czyli wzbudzać w sobie antypatię do tego uprzejmego sprzedawcy. Ale to byłoby niesprawiedliwe - w końcu pan Dużomity może być z natury miłym człowiekiem i może to dotyczyć równie dobrze wielu innych praktyków wpływu społecznego. A w dodatku byłoby to działanie szkodliwe dla nas samych - nie ma sensu zaprzestać z kimś interesów tylko dlatego, że jest mity, szczególnie gdy nam oferuje możliwość i tak najlepszą z dostępnych.

Osobiście zalecałbym inny rodzaj postępowania. Gdy już wykryjesz, że istotnie bardziej pana Dużomiłego polubiłeś, niżbyś tego normalnie oczekiwał, doradzam błyskawiczne wykonanie pewnego manewru umysłowego. Manewru polegającego na rozdzieleniu pana Daniela Dużomiłego od toyoty czy fiata, które usiłuje ci sprzedać. Ważne, aby pamiętać o pewnej oczywistości. O tym, że w wypadku dokonania zakupu jeździć będziemy przecież fiatem, a nie panem Danielem. To, czy ów pan jest sympatyczny (albo przystojny, albo twierdzi, że też lubi jeździć na ryby), nie ma przecież żadnego znaczenia dla dokonania mądrej decyzji o zakupie.

Tak więc właściwą reakcją jest koncentracja świadomej uwagi na merytorycznych zaletach proponowanego nam samochodu i oddzielenie ich od cnót osoby, która propozycję składa. Fakt, że są to dwie zupełnie różne sprawy, jest całkiem oczywisty. Jednak, zatopieni w kontakcie z kimś, kto składa nam propozycję, nieraz mamy kłopoty z oddzieleniem uczuć wzbudzanych w nas przez samą propozycję od uczuć, jakie budzi jej autor czy autorka. Dopóki te ostatnie uczucia są słabiutkie, nie zawiodą nas daleko. Jednak kiedy kogoś takiego wyraźnie lubimy, wzrasta prawdopodobieństwo popełnienia poważnego błędu.

Właśnie to jest powodem, dla którego warto zachować ostrożność, gdy wykryjemy nieoczekiwany przypływ sympatii do proponującej nam coś osoby. Rozpoznanie tego przypływu jest sygnałem, abyśmy postarali się oddzielić sympatię do tej osoby od sympatii, jaką budzi jej propozycja. Nasza decyzja powinna opierać się oczywiście jedynie na tym ostatnim uczuciu. Gdybyśmy wszyscy się stosowali do tych sugestii, na pewno bardziej bylibyśmy zadowoleni z rezultatów naszych rokowań z praktykami wpływu społecznego. Choć podejrzewam, że uczucia pana Daniela Dużomiłego byłyby zgoła odmienne.

DONIESIENIA CZYTELNIKÓW

Od mieszkańca Chicago

Choć nigdy nie uczestniczyłem w przyjęciu Tupperware, natknąłem się niedawno na dokładnie taki sam rodzaj przyjacielskiego nacisku, jaki jest tam stosowany. Zazdżwoniła do mnie jakaś kobieta z propozycją od firmy zajmującej się rozmowami międzymiastowymi. Powiedziała mi, że mój stary przyjaciel umieścił moje nazwisko na czymś, co ona nazwała Koło Rozmów Przyjacielskich

i Rodzinnych MCI.

Ten przyjaciel, Brad, to facet, z którym wspólnie spędziłem dzieciństwo, choć on przed rokiem przeniósł się do New Jersey w poszukiwaniu pracy. Nadal dosyć często do mnie dzwoni, żeby dowiedzieć się, co porabiają ludzie, z którymi obaj się zadawaliśmy. Kobieta powiedziała mi, że Brad może zaoszczędzić 20% na wszystkich swoich rozmowach pod warunkiem, że odbiorcy jego telefonów należą do Koła firmy MCI. Tak więc dla mnie odmowa przystąpienia do tego Koła oznaczałaby po prostu, że nie chcę pomóc staremu przyjacielowi. To byłoby nie do pomyślenia, więc zgodziłem się przestawić na firmę MCI.

Zawsze się zastanawiałem, dlaczego tyle kobiet bierze udział w przyjęciach Tupperware tylko z tego powodu, że wydaje je ich przyjaciółka i dlaczego kupują rzeczy, których i tak mają już w nadmiarze. Teraz już się nie zastanawiam.

Komentarz autora: Ten czytelnik nie jest jedyną osobą mogącą zaświadczyć o siłach, jakie angażuje *Koło MCI*. Pewien sprzedawca subskrypcji do Koła stwierdził krótko w wywiadzie dla magazynu Consumer Reports: „To działa 9 razy na 10”.

PODSUMOWANIE

- Ludzie wolą mówić „tak” tym osobom, które lubią i znają. Liczni praktycy wpływu społecznego zdają sobie sprawę z tej zasady i dlatego dokładają starań, byśmy ich polubili.

- Jedną z rzeczy decydujących o sympatii do jakiejś osoby jest jej *fizyczna* atrakcyjność. Choć od dawna podejrzewano, iż osoby atrakcyjne mają pewną przewagę w kontaktach społecznych, współczesne badania sugerują, że przewaga ta jest znacznie większa, niż dotąd myślano. Fizyczne piękno człowieka zdaje się roztaczać aureolę na jego cechy psychiczne, takie jak talent, inteligencja czy uprzejmość. W konsekwencji, osoby atrakcyjne silniej potrafią wpłynąć na nasze postępowanie i opinie.

- Drugim czynnikiem wpływającym na sympatię i uległość jest podobieństwo. Bardziej lubimy ludzi podobnych do nas samych i chętniej im ulegamy, często bezrefleksyjnie. Sympatię do innego człowieka nasilają też jego komplementy pod naszym adresem. Jeżeli stosowane są zbyt nachalnie, mogą czasem przynieść skutki odwrotne do zamierzonych, jednak, ogólnie rzecz biorąc, pochwały podnoszą odczuwaną do ich autora sympatię - a w konsekwencji i uległość wobec jego propozycji.

- Sympatię nasila też duża częstość kontaktów z jakimś człowiekiem lub przedmiotem. Dotyczy to głównie przypadków, gdy kontakty mają przyjemny charakter. Szczególnie skuteczny rodzaj kontaktów przyjemnych to wzajemna i udana współpraca. Piątym czynnikiem nasilającym sympatię do człowieka czy przedmiotu jest ich skojarzenie z czymś, co już lubimy. Stąd też politycy, producenci i specjaliści od reklamy próbują skojarzyć siebie lub swoje produkty z czymś, co nam się podoba. Zasadę skojarzenia wykorzystuje też wiele osób

(np. kibiców sportowych), usiłując wyeksponować swój związek z cudzym sukcesem, ukryć zaś — związek z cudzą porażką.

- Skuteczną strategią przeciwdziałania niepożądanemu uleganiu komuś, do kogo czujemy sympatię jest nauczenie się wykrywania naszego własnego a nagłego przypływu sympatii do takiej osoby. Kiedy już taki przypływ wykryjemy, powinniśmy na chwilę zawiesić kontakt z daną osobą i rozdzielić w naszym umyśle uczucia żywione wobec tej osoby od uczuć, jakie wzbudza w nas jej propozycja. Po czym powinniśmy się starać o podjęcie decyzji wyłącznie na podstawie tych drugich uczuć.

PYTANIA

Powtórka

1. Co to jest zjawisko **aureoli**? Jak można za jego pomocą wyjaśnić związek między atrakcyjnością fizyczną człowieka a sympatią, jaką wzbudza on w innych?

2. Mamy skłonność do lubienia ludzi twierdzących, że oni nas lubią (a więc prawią nam komplementy). Mamy też skłonność do lubienia tych, którzy twierdzą, że są tacy, jak my (a więc są do nas podobni). Przedstaw dowody na to, że bardziej ulegamy ludziom podobnym do nas samych i że dzieje się to w sposób automatyczny.

3. Na pewnym obozie letnim dla chłopców przeprowadzono serię badań nad wytwarzaniem i usuwaniem wrogości międzygrupowej. Które sposoby usuwania wrogości okazały się skuteczne, a które nieskuteczne?

4. Na czym polega skłonność do pławienia się w cudzej chwale? W jakich warunkach i u kogo najbardziej można się spodziewać wystąpienia tej skłonności?

Pytania na myślenie

1. Pisarka Jane Austen napisała w liście do swojej siostry: „Nie chcę, żeby ludzie byli bardzo mili, bo to zaoszczędza mi kłopotu lubienia ich”. Jaki kłopot związany z lubieniem ludzi mogła ona mieć na myśli?

2. Will Rogers chwalił się, że nigdy w życiu nie spotkał jeszcze człowieka, którego by nie lubił. Jego pogląd na zalety lubienia ludzi był więc niewątpliwie odmienny od poglądu Austen. Jakie są konsekwencje każdego z tych poglądów i któremu z nich bliższy jest Twój własny styl kontaktów z innymi?

3. Jakie dostrzegasz podobieństwa między wynikami badań nad chłopcami z obozu letniego, badaniami nad skutkami desegregacji rasowej w szkołach oraz nad klasami szkolnymi typu „układanka”?

4. Załóżmy, że masz ochotę, aby siedząca obok osoba bardziej Cię polubiła. W jaki sposób możesz osiągnąć ten cel, wykorzystując prawidłowości omówione w tym rozdziale?

ROZDZIAŁ 6

Autorytet

Podążaj za tym, który wie. Wirgiliusz

Wyobraź sobie, że przeglądając lokalną gazetę natrafiasz na ogłoszenie zapraszające ochotników do odpłatnego udziału w „badaniach nad pamięcią”, jakie prowadzone są w instytucie psychologii pobliskiego uniwersytetu. Załóżmy dalej, że pomysł udziału w takich badaniach wydaje Ci się intrygujący, dzwonisz więc do profesora nimi kierującego i umawiasz się na jednogodzinną sesję jako osoba badana. Po przybyciu do laboratorium spotykasz dwóch ludzi. Jeden z nich to badacz, o czym świadczy jego biały fartuch i przypięta na piersi plakietka z nazwiskiem. Druga osoba to najwyraźniej taki sam ochotnik do udziału w badaniach, jak Ty. Po wymianie powitań i wstępnych uprzejmości, badacz przystępuje do objaśniania, na czym badanie będzie polegało. Okazuje się, że szczegółowym jego celem jest stwierdzenie, w jaki sposób stosowanie kar wpływa na zapamiętywanie wyuczanego materiału. A więc jeden z uczestników badania, „uczeń”, będzie uczyć się na pamięć par słów, podczas gdy drugi uczestnik będzie „nauczycielem”, sprawdzającym postępy ucznia i udzielającym mu kar, jeżeli postępy te okażą się niezadowalające. Kary zaś polegać będą na elektrycznych wstrząsach o rosnącej sile.

Naturalnie, informacje te wywołują w Tobie niejaką nerwowość, która wzrośnie jeszcze bardziej, kiedy w wyniku losowania okaże się, iż Tobie przypada rola ucznia. Nie oczekiwałeś, że udział w badaniu wymagać będzie znoszenia bólu, przemyka Ci więc przez głowę myśl, by czym prędzej się wycofać. Potem jednak myślisz, że będzie na to jeszcze czas, najpierw jednak trzeba zobaczyć, jak silne będą te wstrząsy.

Gdy już nauczyłeś się par słów z listy dostarczonej Ci przez badacza, ten przytwierdza elektrody do Twojej ręki, czemu przygląda się Twój „nauczyciel”. Cokolwiek zdenerwowany zapytujesz, jak bolesne będą te elektryczne szoki. Dowiadujesz się, że szoki mogą być nawet bardzo bolesne, choć, jak niezbyt zachęcająco powiada badacz, „nie spowodują trwałego uszkodzenia tkanek”. Następnie badacz i nauczyciel wychodzą do sąsiedniego pokoju, z którego „nauczyciel” zaczyna — za pośrednictwem interkomu — sprawdzać stopień, w jakim wyuczyłeś się kolejnych par słów.

Szybko orientujesz się, na czym polega cała sprawa: „nauczyciel” podaje jedno słowo z listy, a Twoim zadaniem jest odpowiedzieć drugim słowem, które tworzyło z nim parę. Za każdym razem, kiedy odpowiesz błędnym słowem, nauczyciel ogłasza, ile woltów będzie miał szok elektryczny i przyciska dźwignię, w wyniku czego następuje wstrząs. Najbardziej niepokojący jest przy tym fakt, że przy każdym kolejnym Twoim błędzie wielkość szoku rośnie o 15 woltów.

Na początku wszystko toczy się gładko. Wstrząsy elektryczne są nieprzyjemne, ale do wytrzymania. Jednak, w miarę narastania liczby błędów, kolejne szoki stają się coraz boleśniejsze, uniemożliwiając Ci koncentrację uwagi i prowadząc do popełniania kolejnych błędów, a to skutkuje jeszcze silniejszymi szokami. Na poziomie 75, 90 i 105 woltów szoki wydobywają z Ciebie słyszalne odgłosy bólu. Przy 120 woltach mówisz do interkomu, że szoki naprawdę zaczynają boleć. Otrzymujesz jeszcze jeden i postanawiasz, że więcej już nie wytrzymasz. Kiedy „nauczyciel” serwuje ci 150 woltów, krzyczysz: „Mam już dosyć, słyszy pan? Dosyć! Wypuście mnie stąd!”

Jednak zamiast zapewnienia, że już Cię wypuszczają, „nauczyciel” zadaje Ci jedynie następne pytanie. Zaskoczony mamroczesz coś pod nosem, a że - oczywiście - nie jest to właściwa odpowiedź, otrzymujesz jeszcze jeden wstrząs, tym razem 165 woltów. Krzyczysz *raz* jeszcze, żeby Cię wypuścili, ale „nauczyciel” znowu zadaje kolejne pytanie i kolejny szok, kiedy Twoja odpowiedź okazuje się niewłaściwa. Nie możesz już powstrzymać paniki. Wstrząsy stają się tak silne, że jęczysz i dostajesz drgawek, kopiesz w ścianę i błagasz „nauczyciela”, żeby Cię wypuścić. Nic jednak się nie zmienia, nadchodzą kolejne pytania i kolejne, coraz okropniejsze wstrząsy elektryczne - 195, 210, 225, 240, 255, 270, 285 i 300 woltów. Już wiesz, że nie będziesz w stanie odpowiedzieć na jakiegokolwiek pytanie, więc krzyczysz z rozpaczą do mikrofonu, że przestajesz odpowiadać. I znów nic się nie zmienia. „Nauczyciel” traktuje twoje protesty jako brak poprawnej odpowiedzi i posyła Ci następny szok. Koszmar trwa dalej, dopóki nie stajesz się na wpół sparaliżowany, nie jesteś w stanie już dalej krzyczeć i walczyć. Wszystko, co czujesz, to tylko kolejne uderzenia prądem. Gdzieś tam jeszcze błąka się w Tobie nadzieja, że twoja bierność przekona „nauczyciela”, by przestał. Nie może być już żadnego powodu do kontynuowania eksperymentu, choć „nauczyciel” nadal bezlitośnie ogłasza coraz większe wstrząsy (już ponad 400V) i pociąga *za* dźwignię. Kim trzeba być, żeby tak się zachowywać, zastanawiasz się. Dlaczego mi nie pomoże? Dlaczego on nie przestaje?

Siła nacisku autorytetu

Dla większości z nas taki scenariusz wygląda niczym koszmarne sen. Jeszcze bardziej koszmarnie jest to, że w pewnym sensie wszystko to zdarzyło się naprawdę, w eksperymencie, a nawet całej serii eksperymentów amerykańskiego profesora psychologii, Stanleya Milgrama (1974). Uczestnicy tych badań wszyscy pełnili rolę „nauczyciela”, posyłając wstrząsy elektryczne „uczniowi”, który prosił, by przestać, krzyczał, wierzgał. Tylko w jednym względzie to, co się działo, było nieprawdziwe: w rzeczywistości nikt nie otrzymywał żadnych wstrząsów elektrycznych. Błagająca o litość ofiara w rzeczywistości nie była po prostu drugim badanym, lecz wynajętym aktorem tylko udającym ból.

Rzeczywisty cel badań Milgrama nie miał więc nic wspólnego z wpływem kar na uczenie się. Dotyczył zupełnie innej sprawy - jak wiele bólu niewinnej ofierze

są w stanie zadać zwyczajni ludzie, kiedy takie jest ich zadanie i rozkaz?

Odpowiedź na to pytanie okazała się nad wyraz niepokojąca. W warunkach, w których wszystko przebiegało dokładnie według opisanego już koszmarnego scenariusza, typowy „nauczyciel” zadawał Bogu ducha winnemu „uczniowi” tyle bólu, ile tylko można było. Zamiast ulec prośbom ofiary, niemal dwie trzecie badanych posłusznie zadawało jej 30 kolejnych, coraz silniejszych szoków, dopóki eksperymentator nie zakończył badania. Jeszcze bardziej przerażający jest fakt, że niemalże nikt spośród 40 uczestników badania nie wycofał się z roli nauczyciela — i całego eksperymentu - w momencie, kiedy ofiara zażądała, żeby już przestać. Niemalże nikt nie wycofał się też wtedy, kiedy ofiara zaczęła o to błagać, ani nawet wtedy, kiedy jej reakcja na każdy szok zamieniła się „w jęk wyraźnie pełen bólu”, jak to określił Milgram.

Wyniki te zaskoczyły wszystkie osoby związane z eksperymentem, nie wyłączając samego Milgrama. W istocie, poprosił on przed rozpoczęciem badań grupę profesorów i studentów z Uniwersytetu w Yale (gdzie eksperyment przeprowadzono) o zapoznanie się ze scenariuszem badania i oszacowanie, ile ludzi dojdzie do zadawania wstrząsu o sile maksymalnej (450V). Liczbę tę oceniano niezmiennie na 1-2 procent. Odrębna grupa 39 psychiatrów oceniła, że podobne zachowanie pojawi się u jednego człowieka na tysiąc. Nikt więc nie potrafił przewidzieć faktycznego zachowania ludzi w tych warunkach.



Badanie Milgrama

Rysunek 6.1. Odziany w biały kitel asystent badacza oraz właściwy badany przywiązują „ucznia” (ofiara) do krzesła i

zakładają mu elektrody.

Jak wyjaśnić te przerażające wyniki? Może wzięły się stąd, że wszyscy badani byli mężczyznami (a ci, jak wiadomo, bardziej są agresywni od kobiet), że nie mieli świadomości szkód wywoływanych przez tak silne wstrząsy elektryczne, albo że wszyscy badani byli czymś na kształt moralnych kretynów, z uciechą wyrządzających szkodę innym?

Istnieje wiele dowodów podważających każde z tych wyjaśnień. Późniejsze powtórki eksperymentu wykazały, że płeć nie odgrywa żadnej roli — „nauczycielki” okazały się tyleż posłuszne, co „nauczyciele”. Równie nieprawdopodobne jest wyjaśnienie odwołujące się do nieświadomości wyrządzanej szkody. Wykazano to wprowadzając do scenariusza eksperymentu niewielką poprawkę - „uczeń” stwierdzał wyraźnie, że choruje na serce i że wstrząsy elektryczne mogą mu zaszkodzić. „Już chcę skończyć. Proszę mnie wypuścić. Już mówiłem, że mam kłopoty z sercem i czuję, że właśnie znowu się odzywają. Odmawiam dalszego udziału w badaniu. Wypuście mnie”. Niczego to nie zmieniło: 65% badanych posłusznie kontynuowało zadawanie wstrząsów do samego końca.

Nie wytrzymuje również krytyki założenie, że uczestnicy eksperymentu to w istocie banda zakamuflowanych sadystów. Ludzie, którzy odpowiedzieli na ogłoszenie Milgrama (zapraszające do badań nad pamięcią), byli zupełnie przeciętni pod względem wieku, zawodu i wykształcenia. Późniejsze badania psychologiczne wykazały bez dwóch zdań, że równie przeciętne *były* ich cechy charakteru i osobowości. Byli to ludzie tacy, jak ty czy ja. Jak powiadał sam [zmarły niedawno - przyp. tłum.] Milgram, oni **byli** Tobą czy mną. Jeżeli ma rację, jeżeli ty i ja zachowalibyśmy się w jego badaniu równie przerażająco, to pytanie o wyjaśnienie nabiera nieprzyjemnie osobistego charakteru - „Co *nas* skłania do robienia takich rzeczy?”

Milgram sądził, że znalazł odpowiedź. Ma ona związek z naszym głęboko zakorzenionym poczuciem obowiązku ulegania autorytetom. Zdaniem Milgrama, rzeczywistym winowajcą była w jego eksperymentach cechująca nas niezdolność do przeciwstawienia się żądaniom autorytetu — odzianego w biały kitel badacza, który nakazywał, a nierzadko i strofował badanych, by postępowali według jego wymagań, pomimo wszelkich szkód fizycznych i uczuciowych, jakie przy tym wyrządzali.

Wiele danych potwierdza tę tezę Milgrama. Po pierwsze oczywiste jest, że bez nalegań badacza badani bardzo szybko przestaliby zadawać ofierze wstrząsy elektryczne. Nienawidzili tego, co robili i cierpieli z powodu cierpienia ofiary. Prosił badacza, by pozwolił im przestać. Gdy odmawiał, kontynuowali, ale trzęsąc się ze zdenerwowania, pocąc się i jękając, ponawiając prośbę o zwolnienie ofiary z cierpień. Obgryzali paznokcie albo wbijali je sobie w dłonie. Przygryzali wargi do krwi. Niekiedy wybuchali nerwowym śmiechem. Ale... kontynuowali spełnianie nieludzkich poleceń. Pewien neutralny obserwator początkowego eksperymentu Milgrama tak opisał przejścia jednego z badanych:

Miałem okazję obserwowania jednego z badanych - dojrzałego i zrównoważonego biznesmena, wchodzącego z uśmiechem i pewnością siebie do laboratorium. Po 20 minutach ten sam człowiek był trzęsącym się i wiercącym, jękającym się nerwowo wrakiem na granicy załamania psychicznego. Bez przerwy wyłamywał sobie palce i pociągał się za ucho. W pewnym momencie przyłożył obie pięści do czoła ze słowami „Boże, niech to się już skończy”. A jednak reagował na każde słowo badacza i posłusznie ulegał jego poleceniom aż do samego końca (Milgram, 1963).

Tego, że idzie tu w istocie o posłuszeństwo wobec autorytetu, dowodzą też inne zebrane przez Milgrama wyniki. Przy jednej z późniejszych powtórek badania role rozpisane byfy w ten sposób, że w pewnym momencie badacz nakazywał zaprzestanie wstrząsów, choć „uczeń” dzielnie deklarował, że może wytrzymać jeszcze znacznie nawet silniejsze. Rezultat nie mógł być bardziej przekonujący - 100% badanych całkowicie zaprzestało aplikowania wstrząsów, gdy domagał się ich jedynie „współbadany”. Identyczna sytuacja powstała w jeszcze innej wersji eksperymentu, w której badacz i „uczeń” zamieniali się rolami, uczeń zaś nalegał, by szoki kontynuować - pomimo protestów badacza. Ani jeden badany nie tknął w tej sytuacji dźwigni posyłającej wstrząsy.

Krańcowy charakter uległości wobec autorytetu wykazała jeszcze jedna wersja eksperymentu, w której udział brało dwóch badaczy dających sprzeczne polecenia. W momencie gdy „uczeń” prosił, by go wypuścić, jeden badacz nakazywał kontynuować, drugi - zaprzestać wstrząsów. Tutaj pojawił się jedyny śmieszny, choć niezbyt wesoły wynik w tej ogólnie niewesołej serii badań. Nieszczęsny „nauczyciel” gonił w panice oczami od jednego badacza do drugiego, mamrocząc: „Czekajcie, czekajcie, którego z panów mam słuchać? Jeden mówi dalej, drugi mówi stop. Więc co mam w końcu robić?” Po bezskutecznych próbach wykrzyka, kto tu jest większym szefem i **prawdziwym** autorytetem, każdy z badanych robił wreszcie to, czego oczekiwaliśmy od wszystkich poprzednich - wycofywał się z dalszego aplikowania wstrząsów. Oczywiście, zachowanie takie byłoby zupełnie niemożliwe, gdyby uczestnikami eksperymentu byli psychopaci, sadyści czy agresywni neurotycy.

Jak pisał sam Milgram (1974): „Głównym wynikiem tej serii badań jest stwierdzenie krańcowej skłonności dorosłych ludzi do uczynienia niemalże wszystkiego, by tylko spełnić polecenie autorytetu”. Wynik ten jest pouczający dla tych, których troską napawa zdolność innego autorytetu - administracji państwowej - do wymuszania zastrasząco wielkiego posłuszeństwa na zwyczajnych obywatelach. Co więcej, wyniki te świadczą o ogromnej sile, z jaką autorytety oddziałują na nasze postępowanie. Trudno w tę siłę wątpić, po zapoznaniu się z psychicznymi katuszami ulegających autorytetowi badanych Milgrama.

A jeżeli ktoś jeszcze nie wierzy, to polecam mu historię S. Briana Willsona. Pierwszego września 1987 roku Willson i dwaj inni mężczyźni położyli się na

torach kolejowych pod jedną z baz wojskowych w Kalifornii, by zaprotestować w ten sposób przeciwko kolejnej wysyłce broni do Nikaragui. Ponieważ zawiadomili o swej akcji zarówno dowództwo wojskowe, jak i władze kolejowe, protestujący pewni byli, że zatrzymają w ten sposób mający tamtędy przejeżdżać pociąg z bronią. Jednakże cywilna załoga pociągu, która otrzymała rozkaz nie zatrzymywania się, nie zwolniła nawet biegu pociągu, choć leżących na torach mężczyzn doskonale było widać z odległości kilkuset metrów. Dwaj z nich umknęli w ostatniej chwili spod kół, co nie do końca udało się Brianowi Willsonowi, któremu lokomotywa obcięła obie nogi poniżej kolan. Obecne na miejscu wojskowe służby medyczne odmówiły zarówno udzielenia bezpośredniej pomocy, jak i odwiezienia Willsona do szpitala. Przez 45 minut świadkowie zdarzenia - wśród nich żona i syn Willsona - musieli po amatorsku próbować zatrzymać upływ krwi, do chwili przybycia prywatnego ambulansu.

Opis podstawowej wersji eksperymentu, jak i wielu jego wariantów, znaleźć można w poczytnej książce Milgrama *Obedience to Authority* z 1974 roku. Przeglądu późniejszych badań nad posłuszeństwem dokonał Blass (1991).

* Początkowym celem badań Milgrama było zrozumienie, w jaki sposób mogło dojść do tego, że obywatele Niemiec uczestniczyli w zagładzie milionów niewinnych ludzi w obozach koncentracyjnych w czasach reżimu faszystowskiego. Milgram zamierzał więc sprawdzić w Ameryce, jak działa wymyślona przez niego metoda badawcza, by potem przenieść się z właściwymi badaniami na teren Niemiec, gdzie, jak sądził, znajdzie się dość posłusznych ludzi, by znaleźć jakiś materiał badawczy. Jednakże już pierwsze próbne badanie wykonane w New Haven, w stanie Connecticut, pokazało, że może zostać w domu oszczędzając czas i pieniądze. „Znalazłem tu tyle posłuszeństwa, że wcale nie było już powodu jechać do Niemiec”. O zamiłowaniu Amerykanów do posłuszeństwa wobec autorytetów jeszcze wymowniej świadczą wyniki sondażu przeprowadzonego na reprezentatywnej próbie narodowej po procesie sądowym porucznika Williama Calleya, który rozkazał swym żołnierzom wymordować wszystkich mieszkańców (włącznie z niemowlętami, dziećmi i starcami) wioski My Lai w Wietnamie (Kelman i Hamilton, 1989). Większość (51%) Amerykanów stwierdziła, że sami wykonaliby taki rozkaz, gdyby został im wydany. Warto jednak dodać, że Amerykanie żadną miarą nie mają wyłączności na potrzebę posłuszeństwa autorytetom. Podstawowe wyniki Milgrama uzyskano także w Holandii, Niemczech, Hiszpani, Włoszech, Australii i Jordanii (przegląd tych badań - por. Meeus i Raaijmakers, 1986).

Zadziwiające, że Willson, który służył niegdyś przez cztery lata w Wietnamie, nie obwinia o swoje nieszczęście ani maszynistów, ani wojskowych. Obwinia natomiast system posłuszeństwa, nakazujący uległość przełożonym w każdej sprawie. „Oni robią tylko to, co ja sam robiłem w Wietnamie. Spełniają rozkazy będące częścią szalonej polityki. Są tylko ofiarami, takimi, które można zrobić niemal z każdego”. Załoga pociągu również była zdania, że „padła ofiarą, ale ofiarą... Willsona. Najbardziej chyba zdumiewający w całej tej historii jest fakt, że maszyniści pozwalali do sądu Willsona o odszkodowanie za „upokorzenie, cierpienia oraz psychiczny i fizyczny stres”. Wszystko to biedni kolejarze przejść musieli z powodu Willsona, który nie pozwolił im wykonywać rozkazów służbowych bez obcięcia mu obu nóg.

Blaski i cienie ślepego posłuszeństwa

Gdy kiedykolwiek natkniemy się na jakiś silny motyw ludzkiego postępowania, naturalną rzeczą jest spodziewać się sensownych powodów, dla których motyw taki u ludzi występuje. Niemalże bez namysłu wskazać można ogromną liczbę powodów, dla których motyw posłuszeństwa autorytetom jest w ludzkich społecznościach tak silny. Wielopoziomowy i szeroko akceptowany system autorytetów daje każdemu społeczeństwu niezmierne zyski. Pozwala na rozwinięcie skomplikowanych systemów produkcji i rozdziału dóbr, obrony, ekspansji i kontroli nad członkami społeczeństwa. Bez hierarchii autorytetów powstanie takich systemów byłoby niemożliwe, a bez nich każda społeczność popadłaby w zupełną anarchię, w której życie byłoby „samotne, ubogie, okropne, brutalne i krótkie”, jak zapewniał w swoim czasie filozof Tomasz Hobbes. Stąd też niemalże od dnia narodzin wszyscy jesteśmy pilnie trenowani w posłuszeństwie wobec autorytetów i umacniani w wierze, że przeciwstawianie się im jest rzeczą złą. Tym przesłaniem wypełnione są pouczenia naszych rodziców, szkolne wierszyki i piosenki, a w dorosłym już życiu - kodeksy prawne, regulaminy wojskowe czy systemy polityczne. W każdym z nich nieodmiennie znajdujemy przykazanie posłuszeństwa właściwemu autorytetowi.

Nie bez znaczenia są i przykazania religijne. Na przykład pierwsza księga Starego Testamentu opisuje, jak nieposłuszeństwo Adama i Ewy wobec najwyższego autorytetu doprowadziło do utraty raju przez nich i przez resztę rodzaju ludzkiego. Jeżeli zaś ta metafora byłaby zbyt subtelna, to niewiele dalej święta księga opisuje, jak to Abraham gotów był przebić nożem serce swego młodego syna na żądanie Boga (pozbawione zresztą jakiegokolwiek uzasadnienia). Opowieść ta uczy, że jedyną podstawą oceny postępowania jest posłuszeństwo wobec najwyższego autorytetu, a nie takie kryteria, jak wyraźna bezsensowność czynu, jego niemoralność, niesprawiedliwość i krzywda wyrządzana innemu człowiekowi. Katusze zadane Abrahamowi to właśnie próba czystego posłuszeństwa, którą przeszedł pomyślnie, podobnie jak badani Milgrama Obyć może w nim właśnie znajdujący przykład do naśladowania).

Historie w rodzaju tych, jakie przydarzyły się Abrahamowi czy badanym Milgrama, wiele mówią o wartości i sile autorytetów w naszej kulturze. Jednak z pewnego punktu widzenia są one nieco mylące, akty bowiem posłuszeństwa autorytetom rzadko mają tak dramatyczny i przemyślany charakter. W rzeczywistości, wiele aktów posłuszeństwa ma charakter automatyczny i bezrefleksyjny - *klik, wrrr...* Wskazówki akceptowanego autorytetu często dostarczają nam wygodnej drogi na skróty przy wyborze sposobu postępowania.

Z reguły - jak wskazywał Milgram - uleganie dyktatowi autorytetów niesie człowiekowi szereg jak najbardziej praktycznych pożytków. W początkach życia autorytety (rodzice, nauczyciele) wiedzą zwykle znacznie więcej niż my sami. Stosowanie się do ich życzeń jest więc dobroczynne — częściowo dlatego, że są mądrzejsi, częściowo dlatego, że to pod ich kontrolą pozostają nagrody i kary. W dorosłym życiu obowiązują te same reguły, choć już kto inny staje na pozycji

autorytetu - pracodawcy, sędziowie, przywódcy polityczni. Ponieważ często wypowiadają się oni z perspektywy niedostępnej nam wiedzy, uleganie prawomocnym autorytetom jest całkiem sensowne. Na tyle sensowne, że ulegamy im także wtedy, kiedy żadnego sensu w tym nie ma.

Jest to oczywiście ten sam paradoks, z jakim spotykamy się także w przypadku innych narzędzi wpływu społecznego. Błogosławieństwem ślepej uległości wobec autorytetu jest zarówno fakt, że jest ona na ogół zyskowna, a przy tym zwalnia nas z konieczności myślenia. Gdy zaś myśleć nie musimy, nie myślimy. Choć z reguły takie podejście prowadzi do zachowań właściwych, czasami sprowadza nas na manowce, gdyż myślenie zastępujemy reagowaniem mechanicznym.

Rozważmy nasze postępowanie w kwestiach medycznych - w dziedzinie, w której siła nacisku autorytetów jest dobrze widoczna. Ponieważ zdrowie jest niezmiernie ważne dla każdego z nas, lekarze - mający wielką wiedzę i wpływ w tej istotnej dziedzinie - cieszą się pozycją szanowanych ekspertów. A także wysoką pozycją w hierarchii prestiżu i władzy w medycznym świecie. Wszyscy pracownicy medyczni mają świadomość swojego miejsca w hierarchii i dobrze wiedzą, że na jej szczycie stoi zawsze lekarz. Nikt nie może przeważać jego zdania, z wyjątkiem innego lekarza o wyższej randze. W rezultacie, utrwaloną zasadą postępowania personelu medycznego jest automatyczne posłuszeństwo wobec poleceń lekarza.

Jest to zasada logiczna i pożądana - dopóki lekarz nie popełni błędu. Ponieważ jednak cały podległy personel medyczny o poleceniach lekarza nie myśli, lecz jedynie je wykonuje, postępowanie takie może mieć katastrofalne następstwa, zważywszy stopień komplikacji współczesnej medycyny. W istocie, studium wykonane na zlecenie *U.S. Health Care Financing Administration* ujawniło, że w przeciętnym szpitalu aż 12% przepisywanych pacjentom leków, to leki zaordynowane błędnie (*Patient Drug Doses*, 1982).



Wielki autorytet

Rysunek 6.2

Błędy takie pojawiać się mogą z różnych powodów, jednakże Michael Cohen i Neil Davis, dwaj profesorowie farmacji z Uniwersytetu Tempie, twierdzą w swojej książce *Medication errors: Causes and prevention* (1981), że przyczyną najważniejszą jest bezrefleksyjna uległość wobec zaleceń lekarza prowadzącego danego pacjenta. Jego zaleceń nie kwestionują ani pacjenci, ani pielęgniarki, ani farmaceuci czy inni lekarze. Cohen i Davis przytaczają dość zdumiewający przypadek odbytniczego zaaplikowania pacjentowi kropli stosowanych do leczenia... uszu. Lekarz przepisał krople na prawe ucho pacjenta, zapisując w skrócie *R ear* (*R* od *right* = prawy, *ear* = ucho), co pielęgniarka odczytała jako *Rear* (po angielsku - tyłek) i posłusznie wpuściła przepisaną liczbę kropli do odbytu pacjenta. Mimo że leczenie bólu ucha odbytniczo podawanymi kroplami nie miało najmniejszego sensu ani pielęgniarka, ani pacjent nie zaprotestowali. Wygląda więc na to, że kiedy wypowiada się autorytet, jego wypowiedź może mieć niewiele sensu. Reagujemy bowiem na to, kto, a nie co się mówi. Reagujemy na jeden tylko aspekt całej sytuacji*.

Zawsze wtedy, gdy zdajemy się w swoim postępowaniu na takie automatyzmy, możemy być pewni prób wykorzystania tego faktu przez praktyków wpływu społecznego. Pozostając przy przykładach ze świata medycyny wspomnijmy tylko, jak często w różnych ogłoszeniach aktorzy w białych, lekarskich kitlach zachwalają zalety pasty do zębów czy innych produktów. Moim ulubionym tu przykładem jest reklamówka, w której aktor Robert Young ostrzega ludzi przed szkodliwością kofeiny i zaleca picie bezkofeinowej kawy marki *Sanka*. Ogłoszenie to tak skutecznie podnosiło sprzedaż *Sanki*, że w różnych wersjach powtarzane było przez wiele lat. Skąd tak wielka skuteczność aktora ostrzegającego przed niebezpieczeństwami kofeiny? Ano stąd, że grał on rolę lekarza w popularnym i bardzo długim serialu telewizyjnym! Choć racjonalnie rzecz biorąc, skojarzenie Younga z rolą lekarza nie powinno mieć żadnego znaczenia dla jego mocy przekonywania w sprawie bezkofeinowej kawy, wynajmująca go agencja reklamowa dobrze wiedziała, że liczy się nie racjonalność, lecz automatyczne skojarzenie Younga z rolą autorytetu medycznego.

Opakowanie, nie zawartość

Tym, co najbardziej zadziwia w sukcesie reklamówki *Sanki* z Youngiem jest fakt, że wcale nie starano się w niej o wykorzystanie jakiegoś prawdziwego autorytetu. Poprzestano jedynie na jego pozorach. I to całkowicie wystarczyło - ludzie bezrefleksyjnie zareagowali na sam symbol autorytetu. Wiele takich symboli może automatycznie wywoływać uległość, nawet pod nieobecność autorytetu rzeczywistego. Stąd też symbole te są gorliwie wykorzystywane przez tych profesjonalistów wpływu, którym brak rzeczywistego autorytetu.

Na przykład zawodowi oszuści z upodobaniem przywłaszczają sobie ubiory, tytuły, a nawet pojazdy autorytetów. Nic nie sprawia im większej rozkoszy, niż wyłanianie się w eleganckim stroju z kosztownej limuzyny i namaszczone przedstawianie się jako doktor, profesor, sędzia czy dyrektor „czegoś tam”. Zdają sobie świetnie sprawę, że blask, płynący z tych wszystkich symboli znakomicie zwiększa szansę, że inni ulegną ich wpływowi. Każdy z tych symboli statusu i władzy ma swoją historię i wart jest odrębnego rzutu okiem.

* Nie jest to zresztą cechą tylko naszego gatunku. W koloniach stadnie żyjących małp, wśród których panuje bardzo sztywna hierarchia dominacji, nawet bardzo zyskowne innowacje (np. posługiwanie się kijem, by przyciągnąć inaczej niedostępną żywność) rozprzestrzeniają się bardzo wolno, kiedy pochodzą od osobnika zajmującego niską pozycję w hierarchii społecznej. Ta sama innowacja przejmowana jest natomiast bardzo szybko przez inne osobniki, jeżeli wprowadzana jest przez osobnika dominującego. Zgrabną tego ilustracją jest badanie nad zmianą preferencji smakowych u japońskich małp (por. Ardry, 1970). W jednej grupie małp wprowadzono nową żywność o smaku karmelowym za pośrednictwem młodych osobników, nisko stojących w hierarchii (nauczono ich lubić smak karmelu). W rok później preferencję smaku karmelowego ujawniało zaledwie 51% małp z całej kolonii, w tym żaden z osobników stojących na szczycie hierarchii. W mniej grupie wprowadzono nawyk jedzenia pszenicy za pośrednictwem lidera grupy - w cztery godziny później cała kolonia małp jadła już pszenicę.

Tytuły

Tytuły są symbolem równocześnie najtrudniejszym i najłatwiejszym do zawładnięcia. Ich uzyskanie normalną drogą wymaga lat pracy i osiągnięć. A jednak może się nimi posłużyć niczym etykietką ktoś, kto wcale nie ma do nich prawa. Jak już widzieliśmy, skutecznie czynią to aktorzy z reklamowych filmików i zawodowi oszuści.

Pewien mój przyjaciel z renomowanego uniwersytetu na wschodzie Stanów opowiedział mi niedawno anegdotę świetnie ilustrującą, jak dalece nasze działania pozostają pod większym wpływem tytułu niż osoby, która rości sobie doń pretensje. Przyjaciel mój często podróżuje i ma zwyczaj gawędzić z nieznajomymi na lotnisku, w restauracji czy w barze. Twierdzi, że doświadczenie nauczyło go, by w trakcie takich przelotnych kontaktów nigdy nie przyznawać się do tego, że jest profesorem. Gdy tylko bowiem wyjdzie to na jaw, dotąd spontaniczni i interesujący rozmówcy nagle zmieniają się nie do poznania - stają się pełnymi szacunku i potakiwań nudziarzami. Wygłaszane przezeń opinie nie spotykają się już z żywą dyskusją, lecz z akceptacją (wygłaszaną pełnymi, gramatycznie poprawnymi zdaniami). Mój przyjaciel nie może tego zrozumieć: „Przecież nadal jestem tym samym facetem, z którym rozmawiało się przez poprzedni kwadrans czy dwa!” — i już nigdy nie przyznaje się do swojego prawdziwego zawodu.

Trzeba przyznać, że to pocieszająca odmiana po tych wspomnianych przypadkach, w których osoby nie posiadające tytułu próbują bezprawnie nim zawładnąć. Jedno i drugie przeinaczenie wskazuje jednak na to samo — siłę, z jaką symbol autorytetu wpływa na ludzi.

Zastanawiam się, czy mój przyjaciel - człowiek dość niepozornego wzrostu - byłby tak skłonny ukrywać swój tytuł, gdyby wiedział, że tytuły nie tylko skłaniają nieznajomych do uległości, ale i do przeceniania wzrostu ich posiadacza. W jednym z dowodzących tego badań przedstawiano pięciu różnym grupom studentów australijskich wizytującego ich uczelnię gościa z Uniwersytetu w Cambridge. Jednej grupie przedstawiono go jako studenta, drugiej - jako asystenta, trzeciej - jako wykładowcę, czwartej - jako docenta i wreszcie piątej - jako profesora uniwersytetu. Stwierdzono, że przy każdym skoku w górę w hierarchii, średnia ocena wzrostu tego samego przecież mężczyzny rosła o pół cala. „Profesor” widziany był jako ponad 6 cm wyższy od „studenta” (P.R. Wilson, 1968).

Ponieważ związek pomiędzy statusem i spostrzeganą wielkością ma charakter dość powszechny, poświęćmy mu jeszcze nieco uwagi. Badania nad dziećmi wykazują na przykład, że przeceniają one wielkość monet - tym bardziej, im większa jest ich wartość nominalna (Bruner i Goodman, 1947). Podobnych zniekształceń dopuszczają się zresztą i dorośli. W jednym z badań studenci ciągnęli karty z wydrukowaną na nich wartością od 3 do 6 dolarów, co wiązało się z wygraniem lub przegraną sumy o tej właśnie wysokości (Dukes i Bevan, 1952). Gdy potem poproszono ich o ocenę fizycznego rozmiaru kart, przeceniali

oni karty o skrajnych wartościach (tj. największe wygrane i przegrane), mimo że faktycznie wszystkie karty były jednakowej wielkości. Tym, co czyni rzeczy ważnymi, jest więc ich ważność (a nie np. przyjemny charakter).

Ponieważ widzimy wielkość i status jako wzajemnie powiązane, niektórzy mogą ciągnąć zyski z zastępowania statusu samą wielkością. W pewnych społecznościach zwierzęcych, gdzie pozycja w hierarchii społecznej opiera się na dominacji, wielkość ciała jest ważnym czynnikiem decydującym o pozycji zajmowanej przez zwierzę w grupie.

W walkach wewnątrzgatunkowych wygrywa zwykle zwierzę większe i silniejsze. Wiele gatunków rozwinęło jednak specjalne wzorce zachowań, pozwalających zminimalizować negatywne skutki agresji wewnątrzgatunkowej poprzez sprowadzenie jej raczej do pokazów siły i wielkości niż rzeczywistej walki. Rywalizujące ze sobą osobniki uciekają się przy tym z reguły do różnych sztuczek, wizualnie powiększających rozmiary ich ciała. Ssaki wyginają plecy i jeżą futro, ryby rozszerzają płetwy i nadymają się wodą, ptaki stoszą pióra i rozwijają skrzydła. Bardzo często sama ta demonstracja siły i rozmiaru skłania jednego z rywali do ucieczki i ustąpienia pola najwidoczniej większemu i silniejszemu przeciwnikowi.

Futra, płetwy, pióra. Czyż to nie zastanawiające, jak te najdelikatniejsze części ciała mogą być wykorzystywane, by nadać zwierzęciu pozory większych rozmiarów? Nasuwa to dwa wnioski. Pierwszy dotyczy szczególnego związku między rozmiarem i statusem. Związek ów może być wykorzystywany przez jednostki potrafiące wyglądać na większe po to, by być traktowane jako ważniejsze. Właśnie to jest powodem, dla którego zawodowi oszuści z reguły noszą buty na podwyższonym obcasie, nawet jeżeli są niemałego wzrostu. Wniosek drugi ma bardziej ogólny charakter - zewnętrzne oznaki władzy i autorytetu mogą zostać sfingowane za pomocą nawet bardzo ulotnych środków. Po przykład - dosyć zresztą wstrząsający - zwróćmy się do królestwa tytułów.

Grupa badaczy - lekarzy i pielęgniarek związanych z trzema szpitalami na środkowym zachodzie USA - zaobserwowała z niepokojem coraz to silniejszą, mechaniczną uległość pielęgniarek wobec poleceń lekarzy. Nawet dobrze wyszkolone pielęgniarki, o wysokich kwalifikacjach zawodowych, są z reguły dalekie od używania tych kwalifikacji do zweryfikowania sensowności poleceń lekarzy. Po otrzymaniu polecenia zdają się o nim nie myśleć, poprzestając na samym jego wykonaniu.

Dotyczy to nie tylko zwierząt. Na przykład, w wyborach prezydenckich w USA w XX wieku, 20 razy na 23 przypadki wygrywał wyższy z dwóch głównych kandydatów. To samo zdaje się odnosić i do wyborów „sercowych” - badania nad ogłoszeniami matrymonialnymi pokazują, iż mężczyźni ogłaszający się jako wysocy, mają wyraźnie większą szansę spotkać się z zainteresowaniem kobiet odpowiadających na ogłoszenie. Jednak wzrost kobiet działa w przeciwnym kierunku - kobiety anonsujące siebie jako niższe i lżejsze, cieszą się względnie większym zainteresowaniem mężczyzn (Lynn i Shurgot, 1984; Shepperd i Strathman, 1989).

Widzieliśmy już, jak tendencja ta prowadzić może do doobytynicznego

podawania kropeł na uszy. Badacze, o których mowa (Hofling i in., 1966), poszli jednak krok dalej. Po pierwsze, pragnęli oni sprawdzić, czy idzie tu o odosobnione przypadki, czy też o szeroko rozpowszechnione zjawisko. Po drugie, chcieli sprawdzić, czy mechaniczna uległość pojawi się także w przypadku poważnego błędu lekarskiego - przepisania zbyt dużej dawki leku przez lekarza, który nie jest do tego upoważniony. Po trzecie wreszcie, chcieli sprawdzić, czy do uległości wystarczy sam tytuł doktora, użyty przez nieznanego mężczyznę, który właśnie przedstawił się pielęgniarce jako doktor i to jeszcze w dodatku przez telefon. Szło tu więc o możliwie najślabszą oznakę autorytetu.

Badanie polegało na tym, że jeden z badaczy dzwonił do jednej z 22 pielęgniarek z oddziału chirurgicznego, ogólnego, pediatrycznego lub psychiatrycznego, przedstawiał się jako lekarz z danego szpitala i wydawał polecenie, aby temu a temu pacjentowi podać 20 miligramów *Astrogeneru*. Pielęgniarka miała co najmniej cztery powody, by polecenie to potraktować z dużą ostrożnością. Po pierwsze, zostało ono przekazane telefonicznie, co było wyraźnym naruszeniem obowiązujących w szpitalu zasad. Po drugie, *Astrogen* nie był na liście leków dopuszczonych do standardowego użytku w tym szpitalu. Po trzecie, przepisana dawka zdecydowanie przekraczała dawkę dopuszczalną - na etykiecie leku wyraźnie napisano, że dopuszczalna dawka dzienna *Astrogeneru* wynosi 10 miligramów, a więc połowę tego, co lekarz przepisał. Po czwarte wreszcie, zlecenie wydane zostało przez człowieka, którego pielęgniarka nigdy nie spotkała, nie widziała ani nawet nie rozmawiała z nim wcześniej przez telefon. Pomimo tego, 21 pielęgniarek na 22 posłusznie podeszło do szafy z lekami, wzięło *Astrogen* i skierowało swe kroki do wyznaczonego pacjenta (po drodze spotykając badacza, który je zatrzymywał, wyjaśniając naturę prowadzonego eksperymentu).

Wynik budzący dreszcz przerażenia: 95% pielęgniarek bez wahania uległo wyraźnie niewłaściwemu poleceniu. Jest nad czym się zastanawiać. Szczególnie zważywszy wspomniany już fakt, że w przeciętnym szpitalu 12% dziennych zleceń na podanie leków to zlecenia błędne. Pozostając w szpitalu dłużej niż tydzień, mamy więc graniczącą z pewnością możliwość, że i my sami padniemy ofiarą większej lub mniejszej pomyłki. Wyniki przedstawionego badania pokazują też, że błędy takie wcale nie muszą ograniczać się do wpuszczania niewinnych kropli w niewłaściwe miejsce, ale mogą mieć charakter dramatycznie poważny. Interpretując swoje wyniki, Hofling i współpracownicy dochodzą do pouczającego wniosku:

W rzeczywistych sytuacjach, odpowiadających naszemu eksperymentowi, mamy teoretycznie dwie fachowe osoby, lekarza i pielęgniarkę, których połączona wiedza zapewniać powinna właściwy (a przynajmniej nieszkodliwy) charakter leczniczych zabiegów. Jednak nasze wyniki sugerują, że w rzeczywistości jedna z tych fachowych sił praktycznie rzecz biorąc w ogóle nie działa (Hofling i in., 1966).

Wygląda więc na to, że w obliczu poleceń lekarza pielęgniarki zawieszają swoją fachowość na kołku, zdając się w zamian na funkcjonowanie typu *klik, wrrr....*. Żaden z elementów ich wiedzy medycznej i *znacznych* umiejętności fachowych nie jest wykorzystywany do podejmowania decyzji o sposobie postępowania. Ponieważ uległość w stosunku do prawomocnego autorytetu lekarza bywała zawsze skutecznym i preferowanym sposobem działania, wolą się mylić w stronę właśnie uległości. Pouczające przy tym, że na drodze tej zaszły tak daleko, że ulegają nie tylko prawomocnemu autorytetowi, ale także samemu tytułowi doktora, a więc najłatwiejszemu do sfalszowania symbolowi autorytetu*.

Skłonnością równie niepokojącą jak mechaniczne uleganie autorytetom jest mechaniczny opór wobec pomysłów tych, którzy pozycji autorytetu nie zajmują. Wielce pouczające są tu wyniki dwóch psychologów, Douglasa Petersa i Stephena Ceciego (1982), którzy przepisali na maszynie 12 opublikowanych w naukowych periodykach artykułów. Zmienili jedynie znane nazwiska autorów i nazwy renomowanych instytucji, z których się wywodzili (oczywiście na nazwiska i nazwy nikomu nie znane), po czym raz jeszcze zaproponowali je do publikacji tym samym periodykom, które od 18 do 32 miesięcy wcześniej artykuły te opublikowały. Dziewięć spośród tych sfabrykowanych artykułów nie zostało wykrytych i wysłano je normalną drogą do anonimowych recenzentów. Co najbardziej godne uwagi, recenzenci i redaktorzy odrzucili aż osiem spośród nich, jako nie spełniające odpowiednich wymogów. Mimo że niewiele wcześniej wymogi te „spełniały” w tym samym czasopiśmie - pod warunkiem jednak, że ich autorzy mieli znane nazwiska i pracowali w prestiżowych instytucjach naukowych.

Podobny, choć mniej naukowy eksperyment przeprowadzony został przez znanego pisarza, który przepisał słowo w słowo książkę Jerzego Kosińskiego pt. *Schody* i wysłał maszynopis do 28 agencji literackich i wydawnictw w 10 lat po tym, jak książka ta została po raz pierwszy wydana, sprzedając się w pół miliona egzemplarzy i zdobywając prestiżową nagrodę *National Book Award*. Maszynopis podpisany fikcyjnym, nieznanym nazwiskiem został odrzucony przez wszystkie agencje i wydawnictwa, w tym także i przez *Random House*, wydawnictwo, które ją jako pierwsze wydało (C. Ross, 1979).

Ubranie

Ubranie jest drugim symbolem autorytetu, mogącym wyzwolić mechaniczną uległość. Choć bardziej namacalne niż tytuły, ubranie jest równie łatwe do podrobienia. W dokumentacji policyjnej napotkać można opisy wielu przypadków zawodowych oszustów, potrafiących błyskawicznie wcielać się w różne postaci. Niczym kameleon zmieniają szpitalną biel na księżą czerń, wojskową zieleń w policyjny uniform - w zależności od tego, co bardziej jest dla nich korzystne w danej sytuacji. Dopiero po niewczasie ich ofiary orientują się, że uniform nie jest jeszcze gwarancją autentyczności jakiegoś autorytetu.

* Dodatkowe dane zebrane przez Hoflinga i współpracowników sugerują, że badane pielęgniarki prawdopodobnie nie zdają sobie sprawy z tego, jak dalece sam tytuł doktora wpływa na ich sądy i działania. Inną grupę 33 pielęgniarek i studentek szkoły pielęgniarstwa poproszono o ocenę, jak zachowałyby się w sytuacji zaaranżowanej w eksperymencie. Tylko dwie sądziły, że podałyby pacjentowi przepisany lek.

Seria badań psychologa społecznego Leonarda Bickmana (1974) pokazuje, jak trudno oprzeć się sugestiom pochodzącym od osób owianych aurą jakiegoś autorytetu. Metoda Bickmana polegała na nagabywaniu przechodniów, aby spełnili jakąś niecodzienną prośbę, np. podniesienie walającej się na ziemi torby papierowej czy staniecie po przeciwnej stronie przystanku autobusowego. W połowie przypadków młody mężczyzna, zwracający się z daną prośbą, ubrany był w uniform strażnika, w połowie zaś — w normalne, cywilne ubranie. Niezależnie od treści prośby, znacznie więcej przechodniów spełniało ją, gdy pochodziła od „strażnika”. Podobne wyniki uzyskano również wtedy, kiedy prośby pochodziły od kobiety ubranej w uniform (Bushman, 1988).

Szczególnie pouczająca była wersja eksperymentu, w której proszący zatrzymywał przechodniów i wskazywał na mężczyznę stojącego kilkanaście metrów dalej. W cywilu czy w uniformie, mówił zawsze: „Widzi pan tego faceta stojącego przy parkometrze? Zabrakło mu monet. Proszę dać mu dziesięciocentówkę!” Następnie proszący odwracał się i odchodził znikając za rogiem, tak, że kiedy proszony podchodził do mężczyzny przy parkometrze, proszący był już niewidoczny. Jednak siła jego uniformu działała nadal - prawie wszyscy poproszeni dali nieznajomemu monetę, choć tylko mniej niż połowa uczyniła to na prośbę „cywila”.

Co ciekawe, gdy Bickman prosił później studentów o podanie przewidywanych wyników tych badań, ich oceny okazały się całkiem trafne, jeśli idzie o częstość ulegania „cywilowi” - oceniali tę uległość na 50%, podczas gdy uległość rzeczywista wynosiła 42%. Natomiast mocno niedoceniali oni uległości wobec uniformu - szacowali ją na 63%, podczas gdy w rzeczywistości wyniosła ona 92% (Bickman, 1974).

Mniej narzucającym się niż mundur, choć nadal skutecznym uniformem autorytetu jest nawet dobrze skrojony, trzyczęściowy garnitur. Także i taki „uniform”, tradycyjnie łączony w naszej kulturze z wysoką pozycją społeczną, może nakłonić nieznajomych do uległości. Na przykład, w pewnym badaniu przeprowadzonym w Teksasie, aranżowano sytuację jawnego łamania przepisów - 31-letni mężczyzna przechodził ulicę na czerwonych światłach. Okazało się, że trzy i pół raza więcej przechodniów poszło w jego ślady, kiedy był on ubrany w garnitur i krawat w porównaniu z sytuacją, w której miał na sobie spodnie i flanelową koszulę (Lefkowitz, Blake i Mouton, 1955).

Warto zauważyć, że oba wspomniane uniformy autorytetu - mundur i trzyczęściowy garnitur biznesmena - są łącznie wykorzystywane przez zawodowych oszustów w często przez nich odgrywanej **intrydze kontrolera bankowego**. Ofiarą może być ktokolwiek, choć najczęściej staje się nią starsza, samotnie mieszkająca osoba.

* Badanie przeprowadzone przez Mauro (1984) pomaga wyjaśnić, dlaczego uniform nakłaniał do uległości nawet wtedy, gdy jego właściciel już opuścił scenę. Policjanci ubrani w swoje mundury byli oceniani przez badanych jako lepsi, inteligentniejsi, uczciwsi, bardziej pomocni i bardziej w porządku niż ci sami mężczyźni ubrani po cywilnemu.

Intrygę rozpoczyna pojawienie się przed drzwiami ofiary oszusta przedstawiającego się jako kontroler banku. Wszystko w jego wyglądzie przemawia za tym, że jest to właściwa osoba na właściwym miejscu - poważny bankowiec w garniturze ciemnym (nawet rano i w lipcu), ciężkawym, choć dobrze skrojonym, raczej klasycznym niż krzykliwie modnym. Jego buty lśnią nienagannie, a biała koszula w dyskretne paski kontrastuje z ciemnym, starannie zawiązanym krawatem. Ten ze wszech miar budzący zaufanie biznesmen wyjaśnia przyszłej ofierze (powiedzmy, samotnej wdowie, śledzonej przed dwoma dniami, kiedy wracała z banku), że jest zawodowym kontrolerem bankowym i że w trakcie rutynowego sprawdzania rachunkowości wykrył jakieś podejrzane nieprawidłowości przy księgowaniu jej konta w banku. Jest prawie pewien, że to sprawa pewnego niższego urzędnika w banku, który, jak się wydaje, dopuszcza się drobnych fałszerstw przy księgowaniu prowadzonych przez siebie wpłat i wypłat z kont bankowych. Wygląda na to - tłumaczy ofierze — że jej konto bankowe również padło ofiarą tego drobnego oszusta. Jednak trudno to stwierdzić z całą pewnością, dopóki nie ma jednoznacznych dowodów. Łatwo byłoby je uzyskać, gdyby właścicielka konta zechciała wycofać na jeden dzień, a właściwie na kilka godzin, wszystkie swoje oszczędności z banku. Dzięki temu można byłoby sprawdzić, czy podejrzewany urzędnik faktycznie będzie próbował sfalszować zapis tej operacji.

Bardzo często „kontroler bankowy” wygląda tak nobliwie i tak dalece budzi zaufanie, że ofierze nawet do głowy nie przyjdzie, by go podejrzewać i sprawdzić jego historijkę dzwoniąc do banku. Zamiast tego godzi się ona na współpracę, jedzie do swojego banku, wyciąga pieniądze i wraca z nimi do domu, czekając na wiadomość, czy oszust wpadł w zastawioną nań pułapkę. Wiadomość nadchodzi - przynosi ją umundurowany strażnik bankowy informując, że podejrzania okazały się jednak niesłuszne i że transakcje na jej - ofiary - rachunku nie były obiektem żadnych machinacji. Kontroler bankowy reaguje na to z wyraźną ulgą i dziękuje „strażnikowi”, a ponieważ jest już po godzinach urzędowania i bank jest zamknięty, proponuje ofierze zaoszczędzenie jej kłopotu i odesłanie pieniędzy do banku za pośrednictwem strażnika. Wśród pełnych ulgi uśmiechów, podziękowań i uścisków dłoni „strażnik” opuszcza dom z pieniędzmi, po dalszych zaś kilkunastu minutach przyjaznych komentarzy i pożegnań, opuszcza dom i „kontroler”. Dopiero po kilku dniach ofiara dowiaduje się, że „strażnik” był równie fałszywy, jak „kontroler”, że była to para zawodowych oszustów, którzy — za pomocą dobrze zestrojonych oznak autorytetów - wyłudzili jej pieniądze i zniknęli z nimi na zawsze.

Samochody

O wysokim statusie społecznym świadczą nie tylko ubrania, ale i takie symbole, jak biżuteria czy kosztowne samochody - szczególnie ważna oznaka pozycji społecznej w zafascynowanej samochodami Ameryce. Jak pokazują systematyczne obserwacje prowadzone w rejonie zatoki San Francisco, posiadacze prestiżowych samochodów spotykają się ze szczególnymi oznakami uszanowania ze strony swych ziomków. Jeżeli jakiś kierowca zwyczajnego, przeciętnego samochodu marudzi spóźniając się z ruszeniem przy zmianie świateł, niemal wszyscy stojący za nim niecierpliwie naciskają na klakson, większość nawet dwa razy, niektórzy nawet stukają własnym zderzakiem w jego zderzak. Jeżeli jednak tak samo marudzi z ruszeniem kierowca nowego, bardzo luksusowego samochodu, połowa innych kierowców czeka cierpliwe aż ruszy, nawet nie dotykając klaksonu (Doob i Gross, 1968).

Ci sami badacze pytali później swoich studentów, jak zachowaliby się w takiej sytuacji. W porównaniu z rzeczywistymi wynikami obserwacji, studenci mocno niedoceniali własnej powściągliwości w przypadku kierowcy marudzącego w luksusowym samochodzie, natomiast studenci płci męskiej skłonni byli wręcz sądzić, że szybciej zatrąbią na samochód luksusowy, niż na zwyczajny. Owo niedocenianie dobrze pasuje do innych, przytaczanych już wyników wskazujących na to, że ludzie nie uświadamiają sobie skali swojej własnej i cudzej uległości wobec autorytetów i ich symboli. Niedoceniana jest częstość ulegania autorytetowi badacza w eksperymencie Milgrama, tytułowi doktora w eksperymencie z pielęgniarkami czy uniformowi strażnika w eksperymentach Bickma-na. Sugeruje to, że ulegamy autorytetom nie tylko silnie, ale i nieoczekiwanie dla samych siebie.

OBRONA

Jedną z taktyk obrony przed naciskiem autorytetu to odebranie mu elementu zaskoczenia. Ponieważ z reguły nie doceniamy siły wpływu, wywieranego na nasze postępowanie przez autorytety (i ich symbole), z niewystarczającą ostrożnością reagujemy na pojawienie się autorytetu w jakiejś sytuacji. Podstawową formą obrony przed naciskiem autorytetu jest zatem podwyższona świadomość jego siły. W połączeniu ze świadomością, jak łatwo jest sfałszować większość symboli autorytetu, powinno nas to uczynić mniej podatnymi na manipulacje autorytetów.

Brzmi to całkiem przekonywająco, tym bardziej że to wszystko prawda. Zdawanie sobie sprawy z faktu, jak wpływa na ludzi presja autorytetu, pomaga przeciwstawić się tej presji. A jednak jest tu pewien szkopuł, ten sam zresztą, jaki napotykał się przy omawianiu również innych narzędzi wpływu społecznego. Nie powinniśmy zawsze dążyć do przeciwstawiania się autorytetom ani nawet pragnąć tego często. Przecież zwykle autorytety to osoby, które dobrze wiedzą, co mówią. Lekarze, sędziowie, adwokaci, dyrektorzy firm, liderzy polityczni i inni im podobni uzyskali przecież swoją wysoką pozycję najczęściej dlatego, że mają po temu odpowiednią wiedzę i kwalifikacje. Z czego

wynika, że ich rady to z reguły dobre rady. A ponieważ często dotyczą one spraw, o których my sami nie mamy w gruncie rzeczy pojęcia, bardzo głupio byłoby ich się nie posłuchać. Z drugiej jednak strony widzieliśmy już, że równie głupio byłoby słuchać się ich w każdym przypadku. Dowcip polega więc na tym, aby odróżnić sytuacje, w których należy słuchać autorytetów od tych, kiedy lepiej się im przeciwstawić.

Autorytatywny autorytet

Naszym zadaniem jest zatem określenie, kto jest w danej sprawie autorytatywnym autorytetem. Kiedy więc spotykamy się z próbą wywarcia na nas nacisku przez jakiś autorytet, powinniśmy rozpocząć od postawienia sobie pytania: „Czy on(a) jest rzeczywiście ekspertem?” Kieruje to naszą uwagę na dwie kwestie: czy dowody na to, że dana osoba faktycznie jest autorytetem są wiarygodne i czy osoba ta jest autorytetem w tej właśnie sprawie, w której próbuje wywrzeć na nas nacisk.

Kierując uwagę na **dowody** świadczące o tym, że ktoś autorytetem jest lub nie jest, uniknąć możemy wpadnięcia w niejedną pułapkę. Rozważmy w tym świetle reklamę kawy *Sanka* w wykonaniu Roberta Younga, aktora, który przedtem grał rolę lekarza w popularnym serialu telewizyjnym. Gdyby ludzie reagowali na Younga jako na aktora, nie zaś jako na świetnego doktora Welby (postać, którą grał w serialu), to jestem pewien, że reklama ta nie okazałaby się takim przebojem. W końcu wszyscy wiemy, że aktor nie ma wiedzy i umiejętności lekarza. Jednak ten aktor bardzo często i regularnie był tytułowany doktorem - podczas serialu. Zdrowy rozsądek podpowiada nam co prawda, że tytuł ten jest w tym przypadku tylko pustym dźwiękiem, częścią umownej fikcji. Jednak magii tego tytułu ulegaliśmy - i słusznie - tak często w przeszłości, że ulegniemy jej i w tym przypadku. Dopóki się nad tym świadomie nie zastanowimy - a trudno założyć, że zastanawiamy się nad treścią reklam telewizyjnych.

Postawienie sobie pytania: „Czy on(a) jest rzeczywiście ekspertem?” pozwala więc nam skupić uwagę i wykryć to, co oczywiste — że nie wszystkie oznaki autorytetu są dowodami na to, że ktoś rzeczywiście jest autorytetem. Pytanie to zmusza nas również do zwrócenia uwagi na to, czy dany autorytet jest ekspertem w tej sprawie, w której próbuje wywrzeć na nas nacisk. W informacyjnym natłoku, tak charakterystycznym dla współczesnych warunków życia, łatwo zapomnieć, że autorytet jest ekspertem tylko w swojej dziedzinie.

Przypomnijmy sobie wspomnianych już teksańczyków, częściej podążających na czerwonym świetle za nobliwie ubranym biznesmenem. Nawet jeżeli istotnie okazałby się on świetnym specjalistą od marketingu, to trudno uwierzyć, że jest większym niż inni ekspertem w sprawie przechodzenia ulic. A jednak przechodnie chętniej za nim podążali - aureola autorytetu przysłoniła im różnicę między autorytetem istotnym i nieistotnym w danej sprawie. Wyniki tego badania wyglądałyby, rzecz jasna, inaczej, gdyby przechodnie zadali sobie trud pomyślenia nad tym, czy prężnym krokiem podążający biznesmen jest czy też

nie jest ekspertem w sprawie przechodzenia przez ulicę. To samo dotyczy reklamowania *Sanki* przez Roberta Younga. Jest on człowiekiem nie pozbawionym poważnych osiągnięć w niełatwym zawodzie. Tyle, że jego wiedza i umiejętności dotyczą aktorstwa, nie zaś zatraćających o medycynę zalet bezkofeinowej kawy. Gdybyśmy tylko o tym pomyśleli oglądając tę słynną reklamę, jej oddziaływanie byłoby natychmiast równie niewielkie, jak reklama wypowiedziana przez jakiegokolwiek innego aktora.

Sprytna szczerść

Załóżmy jednak, że stajemy przed autorytetem, który naprawdę jest ekspertem w sprawie, o którą idzie. Zanim ulegniemy jego sugestii, powinniśmy zadać sobie drugie proste pytanie: „Jak dalece można mu (jej) zaufać w tej sytuacji?” Nawet najlepiej poinformowane autorytety nie muszą być szczerze i bezinteresowne w tym, co do nas mówią. Musimy więc rozważyć ich rzetelność i najczęściej niewątpliwie to czynimy. Bardziej dajemy się przekonać ekspertom bezstronnym, niż tym, którzy mogą mieć jakiś interes w zmianie naszej opinii (Eagly, Wood i Chaiken, 1978) i jest to prawdą w wielu różnych krajach (McGinnies i Ward, 1980). Rozważając ewentualne zyski eksperta z naszej uległości, zapewniamy sobie jeszcze jeden rodzaj obrony przed uległością automatyczną czy szkodliwą dla nas samych. Nawet rzeczywisty autorytet nas nie przekona, dopóki podejrzewamy go o nieczyste intencje.

Kiedy już zapytujemy samych siebie o rzetelność autorytetu, powinniśmy pamiętać o pewnej sztuczce, którą profesjonaliści społecznego wpływu często wykorzystują - mówią coś, co zdaje się być ewidentnie sprzeczne z ich własnym interesem. Wystarczająco subtelnie zastosowany, zabieg ten uwiarygodnia ich w naszych oczach, na przykład gdy wspomną o jakiejś wadzie zgłaszanej nam oferty. Jednak nieodmiennie wzmianka o wadzie ma charakter czegoś mniej ważnego i właściwie niewartego uwagi w porównaniu ze znacznie poważniejszymi zaletami oferty: *„Listeryna — smak, którego nie znosisz trzy razy dziennie”*; *„Avis - jesteśmy tylko drudzy, ale staramy się bardziej”*; *„L'Oreal — trochę droższy, ale wart tego”*. Ustaliwszy swą wiarygodność na podstawie mało ważnej wady, oferty takie wykorzystują ją, gdy przyjdzie do przekonywania o „nieporównanie” ważniejszych zaletach (Settle i Gorden, 1974; Smith i Hunt, 1978; Hunt, Domzal i Kernan, 1981).

Miałem okazję zaobserwować ogromną skuteczność tej taktyki w restauracji - miejscu, które tylko niewielu z nas skłonnych byłoby uważać za dające sposobność do wywierania wpływu społecznego. Nie jest sekretem, że wobec swoich bezwstydnie niskich zarobków, kelnerzy i kelnerki muszą je uzupełniać napiwkami. Pomijając dobrą obsługę (oczywisty warunek konieczny), wielu z nich rozwinęło szereg subtelnych technik podnoszących wysokość zostawianych im przez gości napiwków, a także technik podnoszących wysokość samego rachunku. Bowiem kelnerzy i kelnerki świetnie zdają sobie sprawę z tego, że wysokość napiwku rośnie wraz z wysokością rachunku.

W nadziei, że uda mi się zaobserwować stosowane przez nich techniki, zatrudniałem się w kilku drogich restauracjach jako początkujący kelner. Ponieważ pozbawiony byłem kwalifikacji, najlepszym zajęciem, przy którym udało mi się wylądować, było popychanie wózka z zamówionymi przez klientów potrawami. Zajęcie to dostarczyło mi zresztą świetnego punktu obserwacyjnego. Dość szybko zorientowałem się, że najlepszym kelnerem w całej tej restauracji był niejaki Wincenty. Jego zarobki znacznie przekraczały dochody pozostałych kelnerów, sobie tylko bowiem znanymi sposobami potrafił nakłonić klientów, by zamawiali więcej i płacili mu wyższe napiwki niż innym kelnerom. Ponieważ i ja chciałem poznać te sposoby, starałem się jak najczęściej popychać swój wózek w pobliże pola działań Wincentego.

Szybko dotarło do mnie, że nie miał jakiegoś uniwersalnego podejścia, jednakowego dla wszystkich klientów. Miał natomiast kilka stałych punktów w repertuarze, każdy aplikowany innemu typowi klienta. Gdy stolik zajmowała cała rodzina, stawał się dziarski, a nawet trochę kłownowaty, kierując tyleż uwagi na dzieci, co i dorosłych. W stosunku do pary młodych na randce przybierał formalne, cokolwiek imperialne tony, próbując zdominować młodego człowieka (do którego wyłącznie się zwracał) tak, by ten mógł odzyskać pewność siebie, zamawiając wiele i płacąc wysoki napiwek. Gdy zaś przy stoliku zasiadało starsze małżeństwo, pozostawał formalny, choć porzucał ton wyższości na rzecz postawy pełnej szacunku w stosunku do obojga klientów. Wreszcie, w stosunku do klienta samotnie zasiadającego przy stoliku, Wincenty zachowywał się niczym wcielenie przyjazności - był rozmowny, ciepły i miły.

Sztuczkę polegającą na wypowiadaniu się wbrew własnemu interesowi rezerwował natomiast Wincenty dla większych, 8- czy 12-osobowych grup gości. W jego wersji sztuczka ta nabierała znamion właściwego mu geniuszu. Rozpoczynała się w momencie składania zamówienia przez pierwszą osobę, z reguły kobietę. Niezależnie od tego, co zostało przez nią wybrane, Wincenty reagował zawsze tak samo. Na jego czole pojawiała się zmarszczka zatroskania, dłoń zawisała z wahaniem nad bloczkiem z zamówieniami. Po ukradkowym spojrzeniu w stronę kierownika sali, Wincenty pochylał się do stolika i oznajmiał konspiracyjnym szeptem: „Odnoszę wrażenie, że akurat dzisiaj nie jest to tak dobre jak zwykle. Czy wolno mi polecić raczej xxx albo yyy?” I wskazywał na karcie dwie potrawy o nieco niższej cenie niż początkowy wybór klientki. „Obie te rzeczy są dzisiaj wręcz doskonałe”.

W ten prosty sposób Wincenty puszczał w ruch szereg ważnych mechanizmów psychologicznych. Po pierwsze, nawet ci, którzy z jego sugestii nie skorzystali, czuli, że Wincenty wyświadczył im przysługę dzieląc się poniekąd „tajnymi” informacjami. Oczywiście aktywizowało to u wszystkich gości zasadę wzajemności, która da o sobie znać we właściwym momencie, gdy i goście będą czymś się mogli przysłużyć Wincentemu. Jednak zabieg z wypowiedzią „przeciwko własnemu interesowi” nie tylko podnosił szansę na przyszły napiwek, ale również stawiał Wincentego w pozycji dobrze poinformowanego eksperta, który wie, co jest, a co nie jest dobre w tej

restauracji tego wieczoru. W dodatku eksperta bezstronnego, skoro doradzając tańszą potrawę w oczywisty sposób działał na własną niekorzyść. Nie stara się tylko wypchać własnej kieszeni, najwyraźniej leży mu na sercu i dobro klienta.

Wszystko to dawało Wincentemu pozór naprawdę dobrze poinformowanego, bezinteresownego i życzliwego klientowi eksperta. Oczywiście jego bezinteresowność nie sięgała tak daleko, by nie wykorzystać jej przy pierwszej, nadarzającej się okazji. Na przykład, gdy dochodziło do wyboru trunków do posiłku - „Czy życzą sobie państwo, abym zasugerował wybór win do posiłku?” Niemalże co wieczór mogłem obserwować skwapliwą, jeśli nie entuzjastyczną zgodę klientów, by powierzyć ten trudny (i potencjalnie kosztowny) wybór tak godnemu zaufania ekspertowi.

Nawet z mojej podrzędnej pozycji mogłem dojrzeć, co dzieje się na twarzach klientów. „Oczywiście”, zdawali się mówić: „To pan wie, co tutaj jest dobre i jest pan po naszej stronie. Oddajemy się w pańskie ręce”. Przybierając zadowolony wyraz twarzy, Wincenty pozwalał sobie na kilka wybornych (a kosztownych) sugestii. Nie był też wolny od własnych sugestii, gdy przychodziło do wyboru deserów. Klientom, którzy zwykle darowaliby sobie deser albo wzięli go na spółkę z sąsiadem, trudno było się oprzeć urokom płonących lodów czy mrożonej kawy opisywanym przez tak wybitnego eksperta!

Połączywszy regułę wzajemności i wiarygodnego autorytetu za pomocą jednego eleganckiego manewru, nasz Wincenty potrafił znacznie podwyższyć sumę i rachunku, i napiwku. Zważmy przy tym, jak duża część tej sumy pochodziła z jego pozornego braku zainteresowania własnymi korzyściami. Przedstawienie siebie jako kogoś, kto działa wbrew własnemu interesowi finansowemu, może więc świetnie temu interesowi służyć*.

DONIESIENIA CZYTELNIKÓW

Od młodego biznesmena:

Przed dwoma laty próbowałem sprzedać mój stary samochód. Przechodząc ulicą zauważyłem ogłoszenie na sklepie z używanymi samochodami: Sprzedamy twój używany samochód za więcej". Właśnie o to mi idzie, pomyślałem sobie i zaszedłem do sklepu. Powiedziałem sprzedawcy, że chciałbym dostać za mój stary samochód trzy tysiące, na co on odpowiedział mi, że powinienem żądać znacznie więcej, bo auto jest warte co najmniej trzy i pół tysiąca. Muszę przyznać, że kompletnie mnie zaskoczył, ponieważ wiedziałem, że jako pośrednik przy sprzedaży zarobi on tym mniej na transakcji, im większa będzie moja cena wywoławcza. A więc doradzając mi wyższą cenę, obcinał swój własny zysk. Podobnie jak Pański Wincenty, ten sprzedawca samochodów zdawał się występować przeciw własnemu interesowi, co sprawiło, że poczęłem go widzieć jako bezinteresownego eksperta, choć zdałem sobie z tego sprawę dopiero znacznie później. Oczywiście zgodziłem się z pomysłem sprzedawcy, że mój samochód wart jest trzy i pół tysiąca i na tym właśnie poziomie ustaliłem cenę zostawiając mu samochód.

* Ta sama strategia może być skutecznie używana także i w wielu innych sytuacjach. Jeden z badaczy stwierdził na przykład, że listy polecające, skierowane do osób odpowiedzialnych za nabór kadry w kilku wielkich korporacjach, najbardziej podnosiły szansę przyjęcia polecanej osoby do pracy wtedy, kiedy wśród ogółu pozytywnych cech kandydata znaleźć można było i jedną niepochlebną uwagę pod jego adresem (Knouse, 1983).

Po kilku dniach sprzedawca zadzwonił do mnie, że pojawił się jakiś nabywca poważnie zainteresowany moim samochodem, choć przeszkadzała mu trochę za wysoka cena. Przekonany, że moje dobro leży mu na sercu, zgodziłem się na zaproponowaną obniżkę ceny o 200 dolarów. W dzień później zawiadomiono mnie, że tamten klient jednak się rozmyślił wskutek własnych kłopotów finansowych. W ciągu następnych dwóch tygodni miałem jeszcze dwa telefony, za każdym razem z prośbą o obniżkę ceny o 200 dolarów. Za każdym razem zgadzałem się w przekonaniu, że sprzedawca jest wiarygodny. Jednak za żadnym razem transakcja nie doszła do skutku. Nabrawszy niejakić podejrzeń, zadzwoniłem do starego przyjaciela, w którego rodzinie zajmowano się handlem używanymi samochodami. Dowiedziałem się od niego, że takie postępowanie jest ograna sztuczką w tym biznesie i że służy tylko napędzaniu zysków sprzedawcom. Oczywiście poszedłem do sklepu i wycofałem swój samochód. Gdy wyjeżdżałem, sprzedawca dalej usiłował mnie przekonać, abym jednak samochód zostawił -bo właśnie otwiera się bardzo poważna szansa jego sprzedaży. Jeśli tylko zgodziłbym się na dalszą obniżkę o 200 dolarów.

Komentarz autora: Raz jeszcze widzimy także i tu przejaw działania zasady kontrastu. Kiedy już została ustalona cena 3,5 tysiąca dolarów, każde ustępstwo o 200 dolarów zdawało się niewielkie w porównaniu z tą sumą.

PODSUMOWANIE

- Badania Miłgrama pokazują, jak silny jest w naszej kulturze nacisk na posłuszeństwo autorytetom. Wielu normalnych, psychicznie zdrowych ludzi wbrew własnej woli zadawało innemu człowiekowi bolesne i niebezpieczne wstrząsy elektryczne na polecenie osoby stanowiącej w danej sytuacji autorytet. Skłonność do ulegania prawomocnym autorytetom ma swe źródło w praktykach socjalizacyjnych wykształcających w nas przekonanie, iż uległość taka jest pożądanym sposobem postępowania. Ponadto, uległość ta często ma charakter adaptacyjny, ponieważ rzeczywiste autorytety cechują się zwykle wiedzą, mądrością i władzą. Z tych powodów uległość wobec autorytetów pojawiać się może w postaci zautomatyzowanej „drogi na skróty” przy podejmowaniu decyzji o stosownym w danej sytuacji sposobie postępowania.

- Automatyczne uleganie autorytetom oznaczać może uleganie jedynie symbolom czy oznakom autorytetu, nie zaś jego istocie. Istniejące badania wskazują,

że symbolami tymi są tytuły, ubrania i samochody. Osoby, zawłaszczające któryś z tych symboli, silniej mogą wpływać na innych, nawet jeżeli w istocie nie są one rzeczywistymi autorytetami. Ponadto, ludzie nie tylko często ulegają

takim symbolom, ale też nie doceniają skali swojej własnej wobec nich uległości.

- Obrona przed niepożądanym wpływem autorytetu polega na udzieleniu sobie odpowiedzi na dwa pytania: „Czy ten autorytet jest rzeczywistym ekspertem?”, oraz: „Jak dalece można mu(jej) zaufać w tej sytuacji?” Pytanie pierwsze odwraca naszą uwagę od samych symboli autorytetu, kierując ją na jego istotę. Pytanie drugie przyciąga naszą uwagę do ewentualnych zabiegów, jakie pragnąca uchodzić za autorytet osoba może stosować, abyśmy jej bardziej zaufali. W szczególności idzie tu o ujawnianie jakiejś łagodnie negatywnej informacji na własny temat, dzięki czemu osoba ta może sobie zyskać w naszych oczach większe zaufanie niż to, na które naprawdę zasługuje.

PYTANIA

Powtórka

1. Co jest w twoim przekonaniu najsilniejszym dowodem Milgrama na jego tezę, że skłonność jego badanych do krzywdzenia nieznajomych wynikała z silnej tendencji ulegania autorytetom?

2. Co dotychczasowe badania mówią na temat ludzkich zdolności do wykrywania własnej uległości wobec autorytetów? Przytocz tu odpowiednie wyniki.

3. Jakie są trzy najbardziej widoczne i przekonywające symbole autorytetu wymieniane w tym rozdziale? Przytocz przykłady z własnego życia obrazujące sposób ich działania.

Pytania na myślenie

1. W rozdziale 1 natknęliśmy się na niepokojące zjawisko, zwane „kapitanozą”, polegające na tym, że członkowie załóg samolotów nie dostrzegają błędów kapitana albo unikają ich wytknięcia. Gdybyś był kapitanem samolotu, w jaki sposób próbowałbyś przeciwdziałać temu zjawisku?

2. Z jakiego powodu w społecznościach ludzkich wykształcił się związek między fizyczną wielkością a prestiżem? Czy widzisz jakieś powody, dla których związek ten może w przyszłości zaniknąć? Jeżeli tak, to w jaki sposób?

3. Załóżmy, że pracujesz w agencji reklamowej i Twoim zadaniem jest wypracowanie kampanii reklamowej produktu, który cechuje się licznymi zaletami i jedną wadą. Czy - pragnąc, by publiczność uwierzyła w zalety produktu - wspomniałbyś też i o jego wadzie? Gdybyś o tej wadzie wspomniał, to uczyniłbyś to na początku, w środku, czy na końcu reklamówki? Dlaczego właśnie w tym miejscu?

ROZDZIAŁ 7

Niedostępność

Sposobem na kochanie czegokolwiek jest wyobrażenie sobie, że moglibyśmy to utracić.

G. K. Chesterton

Mieszkam w Arizonie, w miasteczku Mesa na przedmieściach Phoenix. Najbardziej może godną uwagi cechą tego miasteczka jest dosyć duże (największe po Salt Lake City) skupisko mieszkających tu mormonów i ich wielka świątynia położona na rozległych gruntach w samym środku miasteczka. Choć zawsze podziwiałem z daleka ukształtowanie i wspaniałe utrzymanie tych terenów, nigdy nie interesowały mnie one na tyle, by odwiedzić samą świątynię. Dopóki nie przeczytałem w miejscowej gazecie o wewnętrznej części świątyni, niedostępnej nikomu poza sprawdzonymi członkami wspólnoty mormonów. Miejsca tego nie mogą oglądać nawet potencjalni nawróceni. Z jednym wszakże wyjątkiem - bezpośrednio po wybudowaniu nowej świątyni organizuje się wycieczki dla publiczności po całej świątyni, nawet po jej normalnie niedostępnych częściach.

Artykuł w miejscowej gazecie opowiadał, jak to świątynia w Mesie została ostatnio odnowiona, a wprowadzone zmiany sięgały tak daleko, że uznano ją za zupełnie „nową” według mormońskich standardów. Wobec czego, przez kilka następnych dni cała świątynia (włącznie z jej sekretnymi częściami) będzie dostępna zwiedzającej publiczności. Dobrze pamiętam, jaki wpływ wywarł na mnie ten artykuł - natychmiast postanowiłem wziąć udział w takiej wycieczce. Kiedy jednak zadzwoniłem do pewnego mojego przyjaciela, aby go również namówić na udział w zwiedzaniu, nastąpiło coś, co równie szybko odmieniło moją decyzję.

Mianowicie, mój przyjaciel odmówił i w dodatku zaczął się głośno zastanawiać, co też mnie nakłoniło do tej nieoczekiwanej chęci zwiedzania świątyni mormonów, którą interesowałem się dotąd równie mało, co architekturą sakralną w ogólności. Przecież zapewne znajdę w tej świątyni mniej więcej to samo, co w dowolnym innym, okolicznym kościele jakiegokolwiek innego wyznania. W trakcie tej rozmowy wyjaśniły się przyczyny mojego nagłego pożądanego - nigdy by ono we mnie nie powstało, gdyby nie to, że dostęp do zwykle niedostępnej części świątyni był możliwy jedynie przez kilka najbliższych dni. Wobec tej bezpowrotnie mijającej okazji nabrałem ochoty na coś, co samo w sobie wcale mnie nie pociągało.

Im mniej, tym lepiej

Myślę, że nie ja jeden mam słabość do takich „bezpowrotnie przemijających” okazji. Niemal każdy z nas jest w ten czy inny sposób podatny na działanie tej **reguły niedostępności**. Przyjrzyjmy się wynikom badania, w którym studenci Stanowego Uniwersytetu na Florydzie oceniali jakość jedzenia w uniwersyteckiej stołówce i uznali ją za niezadowalającą. Kiedy jednak podobną ankietę przeprowadzono w dziewięć dni później, ich oceny nagle wzrosły. Co się stało w tym czasie? Nic, co miałoby związek z rzeczywistą jakością jedzenia - ta pozostała bez zmian. Zmieniła się natomiast jego dostępność. W dniu drugiej ankiety studenci dowiedzieli się bowiem, że w stołówce był pożar, wskutek czego nie będą mogli w niej jadać posiłków przez następne dwa tygodnie (West, 1975).

Reguła niedostępności dobrze jest znana wszelkim kolekcjonerom. Czy będą to znaczki pocztowe, czy antyki - okazy rzadkie i niedostępne - automatycznie zyskują na wartości tylko dzięki temu, że są „białymi krukami”. Szczególnie przy tym pouczający jest fakt, że owa dodatkowa wartość okazu wynika często z jego usterek - błędnego nadruku na znaczku pocztowym czy źle wybitego godła na monecie. Znaczek z trzyokim Jerzym Waszyngtonem jest oczywiście „anatomicznie” niepoprawny, estetycznie zaś nieudany - niemniej cenny jako okaz znaczka. Tak więc - o ironio - usterki produktu, które skądinąd mogą pomniejszać jego wartość, mogą wartość tę również podnosić, jeżeli zostanie tu wprzęgnięta reguła niedostępności.

Od czasu mojego pierwszego zetknięcia się z regułą niedostępności — w epizodzie ze świątynią mormonów, gdzie wzrosła wartość tej możliwości z chwilą, gdy stawała się ona niedostępna - zacząłem *zauważać*, że reguła ta wpływa na całkiem spory zakres moich działań. Na przykład, podobnie jak wiele innych osób, mam zwyczaj przerywać interesującą rozmowę tylko po to, by odebrać dzwoniący telefon. Choć rozmowa jest ciekawa i raczej niewielka jest szansa na to, że dzwoniący będzie miał do powiedzenia coś ciekawszego, osoba dzwoniąca ma jednak pewną przewagę nad tą, z którą już rozmawiam. Przewagą tą jest potencjalna niedostępność - jeżeli telefonu nie odbiorę, to mogę na dobre utracić informację, którą ma dla mnie dzwoniący. Z każdym dzwonkiem nie odbieranego telefonu informacja, jaką mógłbym odebrać podczas tej telefonicznej rozmowy, staje się coraz mniej dostępna. I tylko z tego powodu zaczynani jej pragnąć na tyle, że przerywam interesującą rozmowę, by odebrać jednak telefon.

Zagrożenie potencjalną utratą odgrywa dużą rolę przy podejmowaniu decyzji. W istocie, ludźmi bardziej zdaje się powodować myśl, że mogliby coś utracić, niż myśl, że mogliby uzyskać coś o tej samej wartości (Tversky i Kahneman, 1981). Na przykład właściciele domów, którym się wyjaśni, ile pieniędzy tracą wskutek rozpraszania się ciepła, bardziej są skłonni zgodzić się na uszczelnienie swoich domów niż właściciele, którym wyjaśnia się, ile pieniędzy zaoszczędziliby wskutek tej samej operacji (Gonzalez, Aronson i Constan-zo, 1988). Podobne rezultaty uzyskali i psychologowie zdrowia (Meyerwitz i Chaiken, 1987; Meyerwitz, Wilson i Chaiken, 1991). Stwierdzili oni, że ulotki

nawołujące młode kobiety do samodzielnego badania własnych piersi celem wczesnego wykrywania raka są skuteczniejsze, jeżeli mowa w nich raczej o tym, co można stracić („Możesz ponieść poważne straty zdrowotne, nie poświęcając tych jedynie pięciu minut w miesiącu na samodzielne badanie swoich piersi”), niż wtedy, kiedy mowa w nich o tym, co można zyskać („Możesz zyskać na zdrowiu, poświęcając tylko pięć minut w miesiącu na samodzielne badanie swoich piersi”).

Ograniczona ilość dóbr

Zważywszy, że niedostępność dóbr skutecznie wpływa na ocenę ich wartości, oczekiwać możemy, że zawodowi praktycy wpływu społecznego starać się będą wykorzystać oddziaływanie reguły niedostępności. Najbardziej oczywistym tu przykładem jest taktyka „ograniczonej ilości”, w której sprzedawca informuje klienta, że ponieważ ma w sklepie tylko niewiele egzemplarzy jakiegoś artykułu, może go już wkrótce zabraknąć. W swojej własnej praktyce napotkałem stosowanie tej taktyki w licznych odmianach: „Myślę, że w całym stanie zostało nie więcej niż pięć samochodów z takim silnikiem i rozkładanym dachem. Jak zostaną sprzedane, to będzie już koniec, bo zaprzestano ich produkcji”. Albo: „To jest tylko jeden z dwóch narożnych domów na całym tym nowym osiedlu. Ale na pewno nie chcieliby Państwo tego drugiego, bo większość jego okien skierowana jest na północ”. Czy też: „Chyba warto pomyśleć o kupnie więcej niż jednego zestawu, bo ich produkcję na razie wstrzymano i nie wiadomo kiedy ponownie ruszy”.

Czasami informacja o ograniczonej liczbie egzemplarzy była prawdziwa, czasami - kompletnie fałszywa. W każdym jednak przypadku intencją osoby informującej było przekonanie klienta o niedostępności, a więc i o wyższej wartości danego artykułu. Pomimo moralnych oporów, muszę też przyznać się do podziwu, który wzbudzała we mnie skuteczność, z jaką wykorzystywali ten prosty zabieg różni sprzedawcy, których miałem okazję obserwować. Największe wrażenie zrobił na mnie pewien zabieg rozciągania reguły niedostępności do samych krańców jej stosowalności - na dobro, którego już zabrakło. Taktyka ta była opracowana do perfekcji w pewnym sklepie, w którym zdarzyło mi się pracować w charakterze początkującego sprzedawcy.

Wyglądało to mniej więcej następująco. Załóżmy, że w sklepie pojawiła się jakaś para klientów objawiających dość umiarkowane oznaki zainteresowania jakimś produktem. Nietrudno zorientować się w takich oznakach - bliższe, niż normalnie przyglądanie się produktowi, przeglądanie jego karty gwarancyjnej czy instrukcji obsługi, wymiana uwag z osobą towarzyszącą. Po zaobserwowaniu tych oznak, sprzedawca podchodził do pary klientów ze słowami: „Widzę, że zainteresował państwa ten model. I wcale się nie dziwię - to jest naprawdę świetna maszynka za taką cenę. Ale, niestety, sprzedałem już ten egzemplarz pewnej parze nie dalej jak 20 minut temu. I jeśli się nie mylę, był to już nasz ostatni egzemplarz”. Na twarzach klientów nieodmiennie pojawiał się w

takich razach wyraz zawodu. Ponieważ okazja właśnie bezpowrotnie minęła, zyskiwała ona natychmiast na atrakcyjności. Z reguły jedna z osób kupujących zapytywała, czy na pewno nie ma już żadnego egzemplarza w magazynie, hurtowni czy jakimś innym stosownym miejscu. „Cóż” - mówił na to sprzedawca - „nie można tego całkiem wykluczyć i chętnie to sprawdzę. Ale rozumiem, że państwo skłonni jesteście kupić ten model za tę cenę, jeżeliby się okazało, że gdzieś można odnaleźć jeszcze jeden egzemplarz?”

I tu uwidacznia się cały urok tej techniki. W momencie, w którym dany produkt wydaje się klientom bardziej atrakcyjny wskutek jego ograniczonej dostępności, są oni zapraszani do zaangażowania się w jego zakup. Wielu klientów faktycznie w tym jednym momencie wyraża ochotę zakupu produktu, który w normalnych warunkach nie interesowałby ich aż tak dalece. I potem - jak się już wszyscy domyślamy - wydarza się mały cud. Oto sprzedawcy (nieodmiennie) udaje się znaleźć na zapleczu jeszcze jeden „zawieruszony” egzemplarz. Podchodzi z nim do klientów, w drugiej ręce trzymając umowę kupna-sprzedaży. Wiadomość o tym, że produkt jednak okazuje się dostępny, powoduje spadek jego atrakcyjności w oczach niektórych klientów (Schwarz, 1984), jednak akt kupna jest dla większości już zbyt zaawansowany, by mogli się teraz zeń wycofać. Publicznie już podjęta decyzja o kupnie zobowiązuje do jej wykonania. Klienci kupują produkt, co do którego - wchodząc do sklepu - wcale nie mieli przekonania, że jest im tak bardzo potrzebny.



Wartość białych kruków

Rysunek 7.1. Jarmark Dominikański w Gdańsku jest okazją do zakupu rzeczy niedostępnych, rzadkich, zwanych „starociami”. Okazja ta pojawia się tylko jeden raz w roku, więc na co dzień niedostępny towar nabywa szczególnej wartości.

Ograniczenie czasowej dostępności dóbr

Taktyką podobną do „ograniczonej liczby egzemplarzy” jest taktyka „nieprzekraczalnego terminu”, w jakim dany produkt może zostać przez klienta zakupiony. Podobnie, jak to było z moją niedoszłą wizytą w świątyni mormonów, ludzie nierzadko robią coś tylko dlatego, że kończy się czas, w jakim robić to mogą. Zręczni sprzedawcy wykorzystują tę skłonność, szeroko nagłaśniając „nieprzekraczalne” terminy wyprzedaży jakichś produktów i tworząc w ten sposób zainteresowanie takimi dobrami, którymi nikt się uprzednio nie interesował. Nasilenie tego rodzaju prób zaobserwować można w reklamie filmów kinowych, gdzie często podawana jest informacja o ograniczonym okresie wyświetlania filmu.

Pewna odmiana tej taktyki chętnie jest stosowana przez domokrażnych sprzedawców do wymuszania natychmiastowej decyzji o kupnie. Informują oni potencjalnych klientów, że jeżeli nie podejmą natychmiastowej decyzji o kupnie, to nie będą mogli danego produktu w ogóle kupić albo będą go musieli kupić po wyższej cenie. Ewentualny członek klubu zdrowotnego czy nabywca samochodu dowiaduje się, że dana oferta jest dostępna tylko jednorazowo, że okazja skorzystania z niej minie bezpowrotnie, gdy już domokrażca opuści podwoje jego domu. Pewna wielka agencja fotograficzna nakłania na przykład rodziców, by zakupili jak największą liczbę fotografii swoich pociech w jak największej liczbie ujęć, gdyż „ograniczenia składowania zmuszają do palenia nie sprzedanych fotografii w przeciągu 24 godzin”. Domokrażny sprzedawca subskrypcji na czasopisma będzie zaś twierdził, że w tym rejonie sprzedaż subskrypcji prowadzona jest tylko przez jeden dzień, a po tym dniu okazja do skorzystania z oferty przeminie bezpowrotnie.

Pewna zinfiltrowana przeze mnie organizacja trudniąca się domokrażną sprzedażą odkurzaczy instruowała swoich sprzedawców, aby mówili klientom: „Mam tyle domów do odwiedzenia, że w każdym mogę być tylko jeden raz. Nasze przedsiębiorstwo przyjęło taką zasadę, że nawet jeżeli klient zdecyduje się na kupno po tym terminie, nie wolno mi powrócić do domu, w którym już raz byłem”. Oczywiście jest to zupełny nonsens - celem istnienia tego przedsiębiorstwa i działań jego sprzedawców jest sprzedawanie produktów klientom i każdy klient wyrażający chęć zakupu będzie, rzecz jasna, chętnie obsłużony. Jak wyjaśniał doświadczony sprzedawca podczas szkolenia, twierdzenie o „niemożności powrotu” domokrażcy nie ma nic wspólnego z nadmierną liczbą klientów. Rzeczywistym celem jest „uniemożliwienie potencjalnemu klientowi spokojnego zastanowienia się nad ofertą. Straszac, że oferta nie będzie już później obowiązywać, nakłaniamy ludzi, aby chcieli zrealizować ją natychmiast” — instruował doświadczony sprzedawca.


Opór psychologiczny

Wymowa dowodów jest więc jednoznaczna. Praktycy wpływu społecznego wykorzystują regułę niedostępności systematycznie, często, na wiele różnych sposobów i z pożądanym przez siebie skutkiem. Zawsze, gdy tak się dzieje, możemy być pewni, że reguła, o którą idzie, wywiera znaczny wpływ na ludzkie decyzje i postępowanie. W przypadku reguły niedostępności, jej siła ma źródła dwojakiego rodzaju.

Źródło pierwsze jest nam już dobrze znane. Podobnie jak inne narzędzia wpływu, reguła niedostępności żeruje na naszej skłonności do chodzenia na skróty. W przypadku niedostępności, skłonność ta nie jest jednak pozbawiona racji. Z doświadczenia wiemy, że rzeczy trudne do uzyskania są zwykle cenniejsze od tych, które są dostępne bez żadnych ograniczeń (Lynn, 1989). Stąd też informacja o stopniu dostępności jakiegoś przedmiotu czy możliwości może być łatwą do wykorzystania przesłanką oceny jego wartości. Źródłem

oddziaływania reguły niedostępności jest więc prosty fakt, że zwykle mamy rację, kiedy traktujemy rzeczy mało dostępne jako cenne*.

Istnieje i inne źródło siły reguły niedostępności, jej tylko właściwe - tracąc jakąś możliwość działania, tracimy również wolność i swobodę decyzji. A zwykle nienawidzimy pozbawiania nas wolności wyboru. To ludzkie pragnienie utrzymania zdobytych już przywilejów i możliwości działania stanowi punkt wyjścia teorii oporu psychologicznego (czyli reaktancji), którą sformułował Jack Brehm dla wyjaśnienia sposobu, w jaki ludzie reagują na odebranie im kontroli nad biegiem wydarzeń (J.W. Brehm, 1966; S. S. Brehm i J. W. Brehm, 1981). Zgodnie z tą teorią, kiedykolwiek zostanie nam odebrana lub ograniczona swoboda wyboru, potrzeba odzyskania tej wolności sprawia, że rośnie w naszych oczach atrakcyjność odebranej nam możliwości wyboru bądź działania (i wszystkiego, co wiąże się z tą możliwością). Stąd też zawsze wtedy, kiedy rosnąca niedostępność jakiegoś dobra przeszkadza nam w jego uzyskaniu, będziemy przeciwdziałać przeszkodzie bardziej, niż przedtem pragnąc dobro to uzyskać.



ABC Data Sp. z o.o. 01-747 Warszawa ul. Elbląska 17

Pan Bogdan Wojciszke
prof.dr hab.
Dyrektor
Instytutu Psychologii
Uniwersytet Gdański
ul. Pomorska 68
80-343 Gdańsk

Gdynia, październik 1993

Szanowni Państwo,

tylko do 15 listopada oferujemy Wam możliwość nabycia drukarki laserowej renomowanej firmy STAR w cenie matrycowej drukarki 24-igłowej:

cena drukarki - 14.600.000 zł
cena zespołu tonera - 2.100.000 zł

W proponowanej cenie (zawiera podatek VAT) są do nabycia dwa modele:

STAR LS 04III
emulacje: HPLJ III, HPGL/2, 4 str./min., 1MB RAM, rozdzielczość 300x300 dpi (max. 600x300 dpi, REP), wydajność zespołu tonera 3.500 stron (cartridge identyczny jak w HP IIP/IIIP).

STAR LS 5
emulacje: HPLJ II, Epson FX, 5 str./min., 0.5MB RAM, rozdzielczość 300x300 dpi, podajnik papieru - 300 arkuszy (maks. 800 arkuszy), wydajność zespołu tonera 4.500 stron.

Liczba drukarek ograniczona!

Nie czekaj! Tylko Ty

Rysunek 7.2. Wielka i niepowtarzalna szansa tylko dla Ciebie!
(oraz pozostałych 36 mln Polaków)

Nie negując zalet ani niebezpieczeństw takiej prostej reguły oceniania przedmiotów czy możliwości chciałbym zauważyć, że te zalety i niebezpieczeństwa są w istocie takie same, jak te, które analizowałem w rozdziale poprzednim. Nie będę więc już do tego wracał w obecnych wywodach. Wspomnę tylko, że skuteczna obrona przed nadużywaniem reguły niedostępności wymaga rozróżnienia niedostępności rzeczywistej od sztucznie sfabrykowanej przez praktyków wpływu społecznego, usiłujących za jej pomocą wymusić naszą uległość wobec ich oferty.



Oszukańcza niedostępność

Rysunek 7.3. Zauważmy, w jaki sposób reguła niedostępności została wykorzystana podczas drugiej i trzeciej rozmowy, by nakłonić p. Gulbana do „kupowania w pośpiechu, bez dłuższego namysłu”. *Klik, wrrr*

Choć istota tej koncepcji jest bardzo prosta, nie przeszkadza to w jej stosowaniu do szerokiego zakresu zjawisk społecznych. Spora część naszych działań - od ogrodów młodzieńczej miłości do dżungli zbrojnych rewolucji - daje się zrozumieć i wyjaśnić w terminach teorii oporu psychologicznego. Zanim jednak przystąpimy do takich wyjaśnień, spróbujemy wpierw określić, w jakim momencie życia ludzkiego po raz pierwszy pojawia się skłonność do walki przeciwko ograniczeniom własnej wolności.

Psychologowie rozwojowi wyśledzili początki tej skłonności już u dzieci w wieku dwóch lat. Większość rodziców zaświadczyć może, że to właśnie w tym wieku pojawia się nasilona skłonność do przeciwstawiania się wszystkiemu i wszystkim dookoła. Dwulatki zdają się być mistrzami w opieraniu się wpływom, szczególności swoich własnych rodziców. Gdy im coś powiesz, zrobią coś wręcz przeciwnego, dasz im zabawkę - będą chciały inną, podniesiesz je z ziemi wbrew ich woli - natychmiast *zaczną* wierzgać i wyrywać się, by je z powrotem postawić, gdy zaś postawisz je na ziemi wbrew ich życzeniu, równie mocno będą się domagać wzięcia na ręce.

Wszystko to świetnie ilustruje pewne badanie, przeprowadzone na dwuletnich chłopcach w stanie Wirginia (S. S. Brehm i Weintraub, 1977). Chłopcy byli doprowadzani przez swoje matki do pokoju, w którym znajdowały się dwie jednakowo atrakcyjne zabawki. Przy czym jedna z zabawek zawsze znajdowała się przed, a jedna za plastikową, przezroczystą barierą. W przypadku niektórych chłopców bariera miała zaledwie 30 centymetrów wysokości, tak, że mogli się przez nią bez trudu przedostać. Inni mieli jednak do pokonania barierę znacznie wyższą, 60-centymetrową. Badaczy interesowało, jak szybko dzieci przedostaną się przez barierę, by pobawić się znajdującą się za nią zabawką. Okazało się, że kiedy bariera była niska, chłopcy równie często chcieli się bawić zabawką, która stała za barierą, jak tą, która znajdowała się przed barierą. Kiedy jednak przegroda była wystarczająco wysoka, by stanowić rzeczywistą przeszkodę, większość dwuletek bez wahania ruszała w kierunku zabawki, do której dostęp był utrudniony. Ogółem, trzykrotnie więcej chłopców dążyło do kontaktu z zabawką znajdującą się za barierą wysoką niż niską. Tak więc dwuletni chłopcy jednoznacznie reagują na odebranie im wolności - natychmiast próbują ją odzyskać*.

Dwuletnie dziewczynki nie wykazały jednak w tym badaniu podobnej reakcji na większą barierę. Późniejsze badania pokazały, że nie jest to spowodowane brakiem oporu wobec odebrania im swobody wyboru, lecz faktem, że podstawowym rodzajem przeszkody, jaki wzbudza opór w dziewczynkach, są ograniczenia formułowane przez innych ludzi (a nie bariery fizyczne - S. S. Brehm, 1981).

Dlaczego skłonność do oporu psychologicznego pojawia się w wieku dwóch

lat? Być może odpowiedź wiąże się z faktem, że w tym właśnie wieku dzieci zaczynają rozpoznawać siebie jako odrębnie istniejące jednostki - a nie tylko jako przedłużenie innych elementów otoczenia (Levine, 1983; Lewis & Brooks-Gunn, 1979; Mahler, Pine i Bergman, 1975). To rozwijające się poczucie własnej autonomii w naturalny sposób stawia kwestię swobody własnych wyborów. Jednostka niezależna to taka, która może dokonywać własnych wyborów — dziecko po wykryciu, że jest taką właśnie jednostką, pragnie sprawdzić, jak daleko sięgają jego własne możliwości wybierania. Stąd też nie powinno nas dziwić, że dwulatki nieustannie opierają się naszej woli. One po prostu świeżo wykryły istnienie własnej woli i jest to ich głęboko ludzkim odkryciem. Ich niewielkie jeszcze umysły są na swój sposób pochłonięte pytaniami i odpowiedziami dotyczącymi własnych wyborów, praw i kontrolowania biegu wydarzeń. Uporczywie sprawdzając zakres dostępnych im możliwości i wyborów (a przy okazji i zakres cierpliwości własnych rodziców), dwulatki sprawdzają, jak daleko sięga ich własna kontrola nad światem, a jak dalece sami są kontrolowani przez ten świat. Jak zobaczymy to nieco dalej, rodzicielska mądrość polega tu na dostarczaniu konsekwentnej, wewnętrznie spójnej informacji zwrotnej.

Opór dorosłych: miłość, pistolety i pranie

Choć opór przeciwko ograniczeniom swobody pojawia się ze wzmożoną mocą u upartych dwulatków, bynajmniej nie zanika w trakcie dalszego życia, choć staje się nieco bardziej znośny. Jednak z wyjątkiem jeszcze jednego okresu rozwojowego, kiedy to ponownie ulega nasileniu. Jest to oczywiście wiek dorastania, kiedy to dwulatek jest już nastolatkiem. Również ten wiek cechuje nasilone poczucie własnej indywidualności, mające swoje źródło w stopniowym porzucaniu roli dziecka wraz z całą opiekuńczością i stawianymi przez rodziców ograniczeniami, nieodmiennie towarzyszącymi tej roli. Nastolatki przymierzają się do roli dorosłego wraz z towarzyszącymi jej prawami i obowiązkami. Nic więc dziwnego, że bardziej koncentrują się na prawach, które już pragną zdobyć, niż na obowiązkach, do których z reguły mniej im spieszo. I nic dziwnego, że próby zachowania rodzicielskiej kontroli nad nastolatkami w tym okresie przejściowym, często dają efekty odwrotne do zamierzonych wobec opierających się im na różnorakie sposoby dzieci.

Najlepszą ilustracją tego bumerangowego skutku rodzicielskich zabiegów jest **zjawisko Romea i Julii**. Jak to wszyscy wiemy, Romeo Monteki i Julia Kapuleti to nieszczęśliwi bohaterzy sztuki Szekspira, których miłość skazana była na zagładę z powodu odwiecznej waśni dzielącej ich rody. Buntując się przeciwko wszelkim rodzicielskim próbom ich rozdzielenia, młodzi doprowadzili do swego połączenia na zawsze w tragicznym akcie podwójnego samobójstwa, które stanowiło wyraz ich wolnej woli.

Wielka siła uczuć i działań tej pary nastolatków, zawsze były źródłem zaciekawienia i zdumienia widzów oglądających sztukę. Jak to możliwe, by tak

niezwykłe poświęcenie rozwinęło się tak szybko u tak młodych ludzi? Romantyk może w odpowiedzi wskazać na doskonałość łączącej ich miłości. Jednak psycholog może też zwrócić uwagę na istotną rolę, jaką odegrała tu ingerencja rodziców i wywołany nią opór dwojga młodych. Może miłość Romea i Julii wcale nie była początkowo tak wszechogarniająca, by przewyciężyć stawiane przez ich rodziny przeszkody? Może wściekłość młodych wywołana tymi przeszkodami stała się pożywką ich miłości? Być może młodzi, pozostawieni sami sobie, przeżyliby jedynie krótkotrwałe i nic nie znaczące zadurzenie nastolatków.

W odniesieniu do fikcyjnej pary wziętej z kart książki, wszystkie te pytania mogą sobie zyskać jedynie bardzo spekulatywne odpowiedzi. Jednak odpowiedzi na nie można poszukać, zadając odpowiednie pytania faktycznie żyjącym, współczesnym Romeom i Juliom. Czy pary, w których związek uczuciowy ingerują rodzice, głębiej się w swój związek angażują i bardziej w sobie zakochują? To właśnie sugeruje badanie przeprowadzone w stanie Kolorado na 140 parach nastolatków. Autorzy tego badania stwierdzili, że sprzeciwowi rodziców towarzyszyło nasilenie pewnych problemów - partnerzy spostrzegali siebie nawzajem w bardziej krytyczny sposób i gorzej się do siebie odnosili. Z drugiej jednak strony ingerencji rodziców towarzyszyło również nasilenie przeżywanej przez młodych miłości i determinacji, by związek swój przekształcić w małżeństwo. W dodatku w ciągu kilku miesięcy, jakie badanie to obejmowało, wzrost sprzeciwu rodziców wobec miłości łączącej ich dzieci zaowocował narastaniem tejże miłości, spadek zaś powodował zmniejszenie siły miłości łączącej dwoje młodych (Driscoll, Davis i Lipetz, 1972)*.

U dwulatków i nastolatków rzeka energii, wywołanej psychologicznym oporem, wyraźnie więc występuje z brzegów. U pozostałych, energia ta z reguły drzemie w ukrytej postaci, jedynie od czasu do czasu dając znać o swym istnieniu w gwałtownych wybuchach. Jednakże, nawet te z rzadka się pojawiające wybuchy przyjmować mogą tak wiele różnych postaci, że może to być interesujące nie tylko dla psychologów, ale także dla prawników i tych, którzy nami rządzą.

Warto tu przytoczyć interesujący przykład miasteczka Kennesaw w stanie Georgia, w którym wprowadzono przepis prawny, zobowiązujący wszystkich dorosłych mieszkańców do posiadania broni i amunicji - pod karą 6 miesięcy więzienia i grzywny. Ponieważ prawo to narzucało przymusowe rozwiązania w dziedzinie, którą każdy niemal Amerykanin przywykł uważać za domenę swoich własnych wyborów i ponieważ prawo to zostało uchwalone przy minimalnym udziale szerszej publiczności, teoria oporu każe tu przewidywać pojawienie się silnego oporu. Niewielu spośród 5 400 dorosłych mieszkańców miasteczka powinno się temu prawu podporządkować. A jednak lokalne gazety donosiły, że w dwa tygodnie po wprowadzeniu nowych przepisów, w miasteczku zaobserwowowano niebywały wzrost liczby sprzedawanych pistoletów.

* Zjawiska Romea i Julii nie należy jednak traktować jako sugestii, że rodzice powinni zawsze akceptować romantyczne wybory swoich nastoletnich dzieci. Brak doświadczenia tych

ostatnich, powoduje wzrost prawdopodobieństwa popełniania przez nich błędów i niewątpliwie, przynajmniej przed niektórymi, może ich ustrzec opierająca się na większym doświadczeniu rada własnych rodziców. Jednak rodzice powinni zrozumieć, że ich nastoletnie dzieci spostrzegają siebie już jako młodych dorosłych. Nie mogą więc w „romantycznych” sprawach zaakceptować porad udzielanych przez rodziców, występujących z pozycji dorosłego zwracającego się ku dziecku. W tej dziedzinie bardziej skuteczne okażą się takie próby wywierania wpływu, jakie cechują relacje między dwoma dorosłymi osobami, a więc perswazja i przekonywanie (nie zaś zakazy i kary). Choć przykład Kapuletów i Montekich jest niewątpliwie krańcowy, oczywiste jest, że spotykana w rzeczywistym życiu silna opozycja rodziców w stosunku do związku ich dzieci może ten związek zepchnąć do podziemia, wyjałować i unieszczęśliwić.

Jak to wyjaśnić, dlaczego przewidywania teorii oporu nie sprawdziły się w tym przypadku? Odpowiedź wymaga bliższego przyjrzenia się kupującym broń klientom. Wywiady przeprowadzone z właścicielami sklepów wykazały, że zakupy broni, owszem, wzrosły, ale kupującymi byli niemalże bez wyjątku przyjezdni i turyści zwabieni do miasteczka jego nowym, niezwykłym prawem. Donna Green, właścicielka sklepu określanego w prasie jako miejsce, w którym pistolety rozchodzą się niczym ciepłe bułeczki, tak powiedziała w jednym z wywiadów: „Interes idzie wspaniale. Jednak niemalże jedynymi kupującymi są ludzie spoza naszego miasteczka. Mieliśmy tutaj chyba tylko dwie czy trzy osoby, które podporządkowały się nowemu prawu”. Choć więc kupowanie broni stało się w miasteczku powszechnym rodzajem aktywności po wprowadzeniu nakazującego to prawa, aktywność ta wcale nie była dziełem tych, których nowe prawo miało obowiązywać. Ci w znacznej większości nie ulegli mu. Ulegli mu natomiast ci, którzy tego wcale czynić nie musieli - nie byli bowiem ograniczeni w swoich wyborach przez nową ustawę.

Nieco podobny przypadek zdarzył się 10 lat wcześniej i setki mil na południe od Kennesaw. Mianowicie, w okręgu Dade (miasto Miami) w stanie Floryda, wprowadzono lokalny *zakaz* kupowania - i posiadania! - środków piorących zawierających fosforany. Wszystko to oczywiście w imię ochrony środowiska naturalnego. Badanie wykonane dla prześledzenia reakcji obywateli na nowe prawo wykazało występowanie dwóch równolegle się pojawiających rodzajów reagowania. Po pierwsze - w nawiązaniu do historycznych tradycji Miami - wielu mieszkańców natychmiast przystąpiło do przemytu zakazanych proszków do prania. Poczęli - nierzadko w towarzystwie rodzin i przyjaciół - jeździć do sąsiednich okręgów i zwozić zakazane proszki całymi przyczepami. Wiele rodzin zgromadziło też wielkie zapasy detergentów zawierających fosforany - niektórzy zaopatrzyli się w proszek do prania na następne 20 lat!

Drugi rodzaj reakcji na nowe prawo miał charakter subtelniejszy. Zainspirowani skłonnością do pożądania tego, czego mieć nie można, mieszkańcy okręgu zaczęli spostrzegać zakazany proszek jako produkt lepszy. W porównaniu z mieszkańcami niedalekiego Tampa (w którym nie obowiązywało nowe prawo), mieszkańcy okręgu Dade oceniali te proszki jako delikatniejsze, bardziej skuteczne w zimnej wodzie, silniej wybielające i odświeżające prane rzeczy, a także jako lepiej wywabiające plamy. Uważali nawet, że proszki te są

bardziej syplik (Mazis, 1975; Mazis, Settle i Leslie, 1973).

Ten rodzaj reakcji charakterystyczny jest dla ludzi, którzy utracili swobodę wyboru. Uświadomienie sobie typowości tego sposobu reagowania ma kluczowe znaczenie dla zrozumienia, w jaki sposób motywacja do oporu współdziała z zasadą niedostępności. Kiedy dostępność jakiegoś dobra maleje, maleje też nasza wolność do jego posiadania i w konsekwencji rośnie nasze pragnienie zdobycia go. Jednakże rzadko uświadamiały sobie, że nasze pragnienie rośnie - świadomi jesteśmy jedynie tego, że chcemy jakiegoś dobra. Dopiero aby jakoś uzasadnić przed sobą to nasilone pragnienie, zaczynamy danej rzeczy przypisywać więcej zalet niż poprzednio, kiedy jeszcze była dostępna. Dobrym przykładem są owe zakazane proszki - pragnienie ich posiadania wzrosło wskutek tego, że zostały prawnie zakazane. Jednakże ludzie uzasadniali sobie to pragnienie nasilonymi zaletami proszków, zaletami, których przedtem wcale tak wyraźnie nie dostrzegali.

Cenzura

Pożądanie tego, co niedostępne i zakazane nie ogranicza się, rzecz jasna, do proszków piorących. Dotyczy też na przykład zakazanej informacji. Żyjemy w wieku, w którym dostęp do informacji bardziej niż kiedykolwiek równoważny jest dostępowi do władzy i pieniędzy. Warto więc zrozumieć, jak wygląda nasza typowa reakcja na cenzurę i inne formy ograniczania dostępu do informacji. Choć istnieje wiele badań dotyczących ludzkich reakcji na materiały nadające się ze swej natury do cenzurowania - przemoc w mass mediach, pornografia, radykalna retoryka polityczna - zdumiewająco mała liczba badań dotyczy reakcji na samą cenzurę. Choć nieliczne, badania te przyniosły jednak bardzo zgodne i jednoznaczne wyniki. **Niemal zawsze reakcją na zakaz jakiejś informacji jest wzrost pragnienia zapoznania się z tą informacją oraz wzrost pozytywnego ustosunkowania się do kwestii, której ona dotyczy.** (Ashmore, Ramchandra i Jones, 1971; Wicklund i Brehm, 1974; Worchel i Arnold, 1973; Worchel Arnold i Baker, 1975; Worchel, 1992).

Wzrost ochoty do zapoznania się z zakazaną informacją wydaje się prawidłowością dosyć oczywistą; bardziej intrygujący jest natomiast wzrost wiary w stanowisko zajmowane przez zakazany komunikat, nawet jeżeli komunikat ten nie został w istocie odebrany. Na przykład, kiedy studenci Uniwersytetu Północnej Karoliny dowiedzieli się, że na ich uniwersytecie zakazano wygłoszenia mowy potępiającej koedukacyjne akademiki dla studentów, sami stali się bardziej nieprzychylnie ustosunkowani do pomysłu takich akademików (Worchel i in., 1975). Tak więc nawet i bez wysłuchania mowy, studenci uwierzyli w zajmowane w niej stanowiska.

Prawidłowość ta nasuwa dość niepokojącą możliwość, że osoby bystre, choć nie mające dobrych argumentów na rzecz własnego stanowiska, mogą przekonywać do niego innych poprzez doprowadzanie do całkowitego czy częściowego ocenzurowania swojego komunikatu. Ironia polega na tym, że dla

tego rodzaju osób - na przykład członków drobnych, a ekstremistycznych partii politycznych - skuteczną strategią jest nieupublicznienie swoich niepopularnych poglądów, lecz sprowokowanie do ich oficjalnego ocenzurowania, a potem upublicznienie samego faktu ocenzurowania. Być może autorzy Konstytucji Amerykańskiej okazali się bardziej przenikliwymi psychologami społecznymi, niż by się wydawało, gdy w słynnej Pierwszej Poprawce zapewnili naszemu narodowi nieograniczoną wolność słowa. Odmawiając ograniczania wolności słowa, nawet w imię szlachetnych celów, autorzy Poprawki próbowali być może zminimalizować prawdopodobieństwo takiego rozwoju wydarzeń, w którym jakieś poglądy polityczne zdobywałyby sobie rosnące poparcie nie z powodu swej treści, lecz z tej irracjonalnej w gruncie rzeczy przyczyny, że ich głoszenie jest zakazane*.

Ograniczeniom mogą oczywiście podlegać nie tylko idee polityczne. Podobny los spotyka też materiały o treści erotycznej. Najbardziej widowiskowym tego przejawem są policyjne najścia na księgarnie i kina „dla dorosłych”. Równie jednak ważną rolę odgrywają rodzice i obywatele systematycznie naciskający na ocenzurowanie erotycznych treści w przeróżnych wydawnictwach - od podręczników wychowania seksualnego i tekstów o higienie do książek składających się na szkolne biblioteki. Po obu stronach tej barykady znaleźć można szlachetność intencji, a spór nie jest prosty, bo uwikłane są weń liczne sprawy — moralność, sztuka, prawo rodziców do kontrolowania tego, co dzieje się w szkołach, czy wreszcie wolność słowa gwarantowana przez Pierwszą Poprawkę.

Z czysto psychologicznego punktu widzenia warto jednak doradzić zwolennikom ścisłej cenzury, aby zapoznali się z wynikami badań nad studentami Uniwersytetu Purdue (Zellinger, Fromkin, Speller i Kohn, 1974). Pokazywano im prasową reklamę pewnej książki. W połowie przypadków książkę reklamowano jako „wyłącznie dla dorosłych, od 21 roku życia”, w pozostałej połowie ograniczenia takiego nie przedstawiano. Gdy zapytano potem studentów o ich odczucia, wykryto ten sam wzorzec, co przy poprzednio omawianych zakazach - ci, którym przedstawiono ograniczenie wiekowe, bardziej chcieli książkę przeczytać i bardziej byli przekonani, że książka by im się spodobała.

Argumentować co prawda można, że wyniki te odnosić się mogą do właśnie podejmujących życie seksualne studentów college'u, ale nie do uczniów szkół średnich, o których naprawdę idzie w bitwach o cenzurę obyczajową, jednakże osobiście nie jestem skłonny wierzyć w taką argumentację. Po pierwsze dlatego, że badania rozwojowe dowodzą, iż skłonność do przeciwstawiania się kontroli dorosłych pojawia się już na samym początku okresu dorastania. Zjawisko to zauważyli zresztą nie tylko naukowcy - szekspirowscy Romeo i Julia mają 15 i 13 lat. Po drugie, wzorzec reagowania ujawniony u studentów z Purdue dotyczy nie tylko spraw seksu, lecz znaleźć go można w przypadku wszelkich ograniczeń, nie można go więc przypisać szczególnej koncentracji studentów na nowo poznawanym seksie. To samo zjawisko obserwowaliśmy w przypadku

proszków z fosforanami na Florydzie czy ocenzurowania wolności słowa w Północnej Karolinie - zawsze wtedy, kiedy ludziom czegoś się zabrania, zaczynają oni tego bardziej pożądać niż przedtem.

* Badanie Heilmana (1976) dowodzi, że opór psychologiczny może nakłonić ludzi do podejmowania takich działań politycznych, do których nie doszłoby w innym wypadku. Przypadkowi klienci supermarketu bardziej byli skłonni podpisywać przedłożoną im petycją (nawołującą do państwowej kontroli cen), kiedy poinformowano ich, że rozprowadzaniu petycji przeciwstawiał się urzędnik państwowego urzędu federalnego.

Zwolennicy oficjalnego wykluczenia ze szkół wszelkich materiałów o erotycznych treściach przyznają, że ich ostatecznym celem jest osłabienie orientacji społeczeństwa — w szczególności zaś młodzieży - na sprawy erotyczne. W świetle omówionych dotąd badań sformułować można opinię, że wprowadzanie oficjalnych zakazów nie tylko jest nieskuteczne, ale wręcz daje efekty odwrotne do zamierzonych. Jeśli bowiem wierzyć wynikom przedstawionych badań, to prawdopodobnym efektem cenzury będzie nie spadek, lecz wzrost zainteresowania studentów sprawami seksu.

Aczkolwiek wyrażenie **oficjalna cenzura** kojarzy się zwykle z treściami politycznymi czy erotycznymi, wskazać można jeszcze jedną dosyć częstą sytuację, w której również mówić można o cenzurze. Nierzadko w procesie przed ławą przysięgłych *zdarza* się, że sędzia nakazuje wykluczyć jakieś dane dowodowe (np. dlatego, że zostały uzyskane w sposób nielegalny) i nakazuje ławie, aby nie brała ich pod uwagę przy formułowaniu werdyktu. Sędzia może więc być widziany tu jako cenzor stosujący jednak dosyć dziwną formę cenzury - nie w momencie samego dostępu do informacji (na to już jest za późno), lecz w momencie jej używania. Czy takie instrukcje sędziego są w ogóle skuteczne? Czy nie mogą one wywołać oporu w ławie przysięgłych, prowadząc do tym chętniejszego posługiwania się zakazanymi dowodami przy formułowaniu werdyktu?

Na te i podobne pytania próbowano odpowiedzieć w zakrojonych na szeroką skalę badaniach wykonanych na Wydziale Prawa Uniwersytetu w Chicago (Breder, 1959). Jednym z powodów wysokiej wartości tych badań jest fakt, że badanymi byli członkowie rzeczywistych ław przysięgłych, którzy już w sądzie zgodzili się na uczestnictwo w dodatkowym, „eksperymentalnym” procesie zaproponowanym im przez badaczy. W ramach eksperymentu przysięgli wysłuchiwali nagrań z zakończonych już rozpraw i proszeni byli, aby zachowywali się tak, jakby to oni mieli w danej sprawie rozstrzygać. W najbardziej interesującym z punktu widzenia naszych obecnych celów eksperymentu, 30 przysięgłych wysłuchiwało dowodów w sprawie przeciwko niedbałemu kierowcy, który zranił kobietę. Pierwszy wynik nie był wielkim zaskoczeniem: okazało się, że zasądzone odszkodowanie było o 4 tys. dolarów wyższe, kiedy pozwany był ubezpieczony (średnie odszkodowanie -37 tys. dolarów), niż wtedy, kiedy ubezpieczony nie był (33 tys. dolarów). Fascynujący okazał się natomiast drugi wynik. Kiedy kierowca powiedział, że jest

ubezpieczony, sędzia zaś wykluczył ten dowód i nakazał przysięgłym nie brać go pod uwagę, nakaz ten dał bumerangowy efekt - suma odszkodowania wzrosła bowiem aż do 46 tys. dolarów. Kiedy zatem przysięgli dowiedzieli się, iż pozwany jest ubezpieczony, podnieśli sumę odszkodowania o 4 tys. dolarów. Kiedy inna grupa przysięgłych dowiedziała się o tym samym, a jeszcze nakazano jej zignorować tę informację, tym silniej się nią posługiwali i podnieśli sumę odszkodowania o 13 tys. Tak więc, nawet prawnie i logicznie, właściwa cenzura stosowana w sądzie może być źródłem poważnych problemów dla cenzora, bowiem wywołuje wzrost skłonności do posługiwania się zakazaną informacją (dodatkowe dowody - por. Wolf i Montgomery, 1977).

Rozumiejąc wzrost wartości informacji wskutek jej zakazania możemy zastosować zasadę niedostępności w dziedzinach wykraczających poza dobra materialne. Zasada odnosi się bowiem także do dostępności przekazów, komunikatów i wiedzy. Wynika z tego, że **aby jakaś informacja zyskała na wartości, niekoniecznie musi ona zostać ocenzone, wystarczy, kiedy jest tylko niedostępna**. Informacja niedostępna - z jakichkolwiek powodów - będzie też cenniejsza i bardziej przekonująca. Timothy Brock i Howard Fromkin wykazali w swych analizach większą skuteczność perswazji operującej taką właśnie informacją, która stanowi dla przekonanych osób trudno dostępne dobro (Brock, 1968; Fromkin i Brock, 1971).

Najsilniejszego potwierdzenia tych teorii dostarczyły wyniki badań przeprowadzonych przez jednego z moich studentów (Knishinsky, 1982). Student ów był też dobrze sobie radzącym biznesmenem, importerem wołowiny, który powrócił na uniwersytet celem dokończenia się w zakresie marketingu. Gdy pewnego dnia rozmawialiśmy w moim biurze o zasadzie niedostępności i o wyłączności na jakąś informację, wpadł on na pomysł przeprowadzenia badania z użyciem personelu swojej własnej firmy. Pracownicy zadzwonili do regularnych odbiorców firmy (z reguły właścicieli supermarketów i sklepów) przedstawiając na trzy różne sposoby ofertę sprzedaży następnej partii mrożonej wołowiny. W wersji pierwszej, klienci otrzymali zwyczajną propozycję złożenia następnego zamówienia. W wersji drugiej uzyskali dodatkowo informację, że wielkość dostaw wołowiny z zagranicy zapewne wydatnie spadnie w następnych miesiącach. W wersji trzeciej uzyskali tę informację, a także wiadomość, że informacja ta nie jest powszechnie dostępna, że importer uzyskał ją swoimi poufnymi kanałami*. Ci ostatni klienci dowiedzieli się więc nie tylko o nadciągającej niedostępności produktu, ale i o tym, że informacja na ten temat była mało dostępna.

Wyniki szybko dały o sobie znać, kiedy sprzedawcy poczęli ponaglać szefa firmy, by uzupełnił zapasy wołowiny - zamówienia przekroczyły bowiem to, co mieli na składzie. Klienci, którzy uzyskali informację o nadciągającej niedostępności wołowiny, zamówili jej dwa razy więcej niż ci, którym złożono jedynie standardowe pytanie o zamówienia. Największy przyrost zanotowano jednak w grupie trzeciej — ci, którym powiedziano o nadciągającej niedostępności towaru oraz o poufności tej informacji, zamówili sześciokrotnie

więcej wołowiny. Wiadomość o poufności danych na temat przyszłej niedostępności produktu najwyraźniej uczyniła je bardziej przekonującymi.

Warunki optymalne

Podobnie jak i inne narzędzia wpływu, reguła niedostępności bywa w niektórych warunkach bardziej skuteczna niż w innych. Aby więc skutecznie bronić się przed jej działaniem, warto wykryć okoliczności, w jakich najsilniej ulegamy tej regule. Bardzo pouczające w tym względzie są wyniki badania wykonanego przez psychologa społecznego Stephena Worchela i jego kolegów (Worchel, Lee i Adewole, 1975). Posłużyli się oni bardzo prostą metodą badawczą - w ramach badań nad preferencjami konsumenckimi, dawali ludziom do skosztowania czekoladkę ze słoja z prośbą o ocenę jej jakości. W połowie przypadków czekoladek w słoju było dziesięć, w pozostałej połowie - tylko dwie. Jak tego należało oczekiwać na podstawie reguły niedostępności, czekoladka oceniana była jako lepsza, kiedy pochodziła ze słoja z dwoma tylko, a nie aż z dziesięcioma czekoladkami. Badani twierdzili, że w przyszłości bardziej chcieliby jeść takie czekoladki, że są one bardziej atrakcyjne i że zasługują na wyższą cenę.

* Z powodów etycznych zadbane o to, by podawana klientom informacja była zawsze prawdziwa. Rzeczywiście, miał nastąpić spadek dostaw zagranicznej wołowiny w następnych miesiącach i rzeczywiście firma mojego studenta uzyskała tę informację z poufnych źródeł.

Choć wyniki te są dość uderzające i trochę zabawne - zawsze były to przecież dokładnie te same czekoladki - nie mówią nam one jeszcze niczego, czego byśmy dotąd nie wiedzieli. Raz jeszcze, rzecz mniej dostępna okazała się atrakcyjniejsza od tej samej, ale łatwo dostępnej. Prawdziwa wartość tego badania wypływa z dwóch dodatkowych wyników, którymi odrębnie się zajmiemy, każdy bowiem wart jest szczegółowego rozważenia.

Świeżość niedostępności

Pierwszy z tych wyników był rezultatem drobnej zmiany w metodzie badania. Zamiast oceniać czekoladki w warunkach stałej niedostępności, niektórzy uczestnicy oceniali je w warunkach, w których początkowo słoje z dziesięcioma czekoladkami został zastąpiony słojem zawierającym tylko dwie. Zatem niektórzy z uczestników badania, zanim przystąpili do skosztowania i oceny czekoladki, widzieli, jak ich kojąco duża liczba zamienia się w niedostatek. Inni zaś od początku mieli ten niedostatek przed oczyma - zawsze słoje z dwoma tylko czekoladkami. W ten sposób badacze próbowali odpowiedzieć na pytanie, czy nowo pojawiająca się niedostępność czyni produkt atrakcyjniejszym niż niedostępność „od zawsze”. Przynajmniej w tym badaniu odpowiedź okazała się zupełnie jednoznaczna: czekoladki były uważane za zdecydowanie lepsze, kiedy niedostępność pojawiała się w sposób nagły i była „świeżej daty”.

Silniejsze konsekwencje „świeżej” niedostępności są widoczne i poza domeną czekoladek. Analitycy procesów społecznych wykazali na przykład, że to właśnie „świeżo” pojawiające się przypadki niedostępności są głównym powodem zamieszek społecznych i niezadowolenia. Chyba najbardziej tu znaną ideą jest koncepcja socjologa Jamesa C. Daviesa (1962, 1969) który twierdzi, że wybuchowi rewolucji najbardziej sprzyjają czasy, w których po okresie polepszania się warunków społecznych i ekonomicznych następuje nagle, gwałtowne odwrócenie tych tendencji. Rewolucji nie wywołują ci, którzy od dawna i tradycyjnie znajdują się na dnie - widzą oni bowiem swoją sytuację jako składnik naturalnego porządku rzeczy. Rewolucje wywołują ci, którzy choćby trochę posmakowali lepszego życia. Kiedy niedawne polepszenie warunków ich życia ulega załamaniu i od niedawna dostępne dobra stają się ponownie nieosiągalne, stają się one też bardziej niż kiedykolwiek warte posiadania i walki.

Davies zebrał na poparcie swej tezy wiele dowodów historycznych dotyczących takich wydarzeń, jak rewolucje, rewolty i wojny domowe w rodzaju rewolucji francuskiej czy rosyjskiej z 1917 roku, rewolucji egipskiej, tzw. rebelii Dorra w XIX-wiecznej Rhode Island, amerykańskiej wojny secesyjnej czy murzyńskich zamieszek w Ameryce lat sześćdziesiątych. W każdym z tych przypadków, długotrwały okres polepszających się stopniowo warunków kończył się gwałtownym ich spadkiem, owocującym wybuchem społecznego niezadowolenia.

Przykładem pamiętanym być może przez niektórych czytelników są zamieszki w miastach amerykańskich w latach sześćdziesiątych. Nierzadko słyszało się wówczas pytanie: „Dlaczego właśnie teraz?” Z punktu widzenia trzystuletniej historii Murzynów w Ameryce, na którą składało się w większości niewolnictwo, a potem bieda, zaskakujący był fakt wybuchu zamieszek w postępowych Jatach sześćdziesiątych. Jak wykazały analizy Daviesa, dwie poprzednie dekady przyniosły znaczne polepszenie prawnej i ekonomicznej sytuacji Murzynów w USA, Jeszcze w roku 1940 istniały liczne restrykcje prawne, ograniczające możliwości Murzynów w takich dziedzinach, jak wybór miejsca zamieszkania, środków transportu czy miejsca pobierania nauki. Nawet przy jednakowym poziomie wykształcenia, dochody czarnych pracowników niewiele tylko przekraczały połowę zarobków pracowników białych. W piętnaście lat później stan ten uległ poważnej zmianie. Prawa federalne zniosły segregację rasową w szkołach, dzielnicach mieszkaniowych, miejscach publicznych i miejscach zatrudnienia. Poprawiła się również sytuacja ekonomiczna Murzynów - zamiast zarabiać tylko 56%, zarabiali już 80% pensji białego pracownika o tym samym wykształceniu.

Ów szybki wzrost zahamowany został wydarzeniami skutecznie gaszącymi optymizm lat poprzednich. Po pierwsze, zmiany prawne i polityczne okazały się znacznie łatwiejsze do wprowadzenia od rzeczywistych zmian społecznych. Pomimo wszelkich zmian prawnych, Murzyni spostrzegali większość szkół, dzielnic mieszkaniowych czy miejsc zatrudnienia jako środowiska, w których

nadal obowiązywała ścisła segregacja rasowa. To, co wyglądało na zwycięstwo w Waszyngtonie, okazało się ciężką klęską na progu własnego domu. Na przykład w ciągu czterech lat po decyzji Sądu Najwyższego, wprowadzającej integrację rasową wszystkich szkół publicznych (w 1954 roku), aż 530 Murzynów padło ofiarą agresji białych (zastraszanie czarnych dzieci lub ich rodziców, podpalenia, podkładanie bomb). Spowodowało to, że po raz pierwszy od czasów sprzed pierwszej wojny światowej (kiedy to zdarzało się 78 linczów rocznie) Murzyni zaczęli mieć realne powody, by obawiać się o podstawowe bezpieczeństwo swoich rodzin. Nowa fala przemocy nie ograniczała się zresztą tylko do szkół; pokojowe demonstracje Murzynów często spotykały się w owym czasie z wrogim tłumem białych - i policją.

Jeszcze inny rodzaj odwrotu od tendencji wzrostowych *zaznaczył* się w dziedzinie ekonomii. W roku 1962 zarobki przeciętnej rodziny murzyńskiej zmalały do 74% zarobków porównywalnej rodziny białej. W myśl analiz Daviesa najbardziej decydujący był fakt, że ten spadek nie stanowił długotrwałego trendu, lecz miał charakter dość gwałtowny w porównaniu z niedawną połową lat pięćdziesiątych. W roku 1963 doszło do zamieszek w Birmingham, dających początek zamieszkom w innych miejscach kraju, które osiągnęły apogeum podczas wydarzeń w Watts, Newark i Detroit.

Podobnie, jak to bywało i w wypadku innych historycznych rewolucji, Murzyni amerykańscy stali się bardziej buntowniczy, kiedy na tle długofalowego polepszania się ich sytuacji pojawiła się nagle tendencja odwrotna. Wzorzec ten niesie więc przestrożę dla rządzących - gdy przychodzi do dawania wolności, bardziej niebezpiecznie jest dawać je tylko do pewnego momentu, niż nie dawać ich w ogóle. Rząd, pragnący polepszyć stan ekonomiczny i polityczny grup tradycyjnie upośledzonych, napotyka więc problem dawania wolności tam, gdzie jej przedtem nie było. I jeżeli zdarzy się, iż wolności te zostaną na powrót odebrane, reakcja upośledzonych grup społecznych będzie znacznie gwałtowniejsza, niż gdyby wolności te nigdy nie były ich udziałem.

Bardziej współczesnego przykładu obowiązywania tego wzorca reakcji dostarczają niedawne wydarzenia w Związku Sowieckim. Po dziesięcioleciach represji, Michaił Gorbaczow zaczął w ramach swojej polityki *glasnosti i pierestrojki* „dawać” narodom Związku takie prawa i wolności, których były one dotąd pozbawione. Zaalarmowana tym kierunkiem zmian niewielka grupa najwyższych urzędników, wojskowych i rządców KGB dokonała 19 sierpnia 1991 r. puczu, osadzając Gorbaczowa w areszcie domowym i ogłaszając przejęcie władzy w kraju. Większość świata wyobrażała sobie - znając dotychczasową uległość i bierność obywateli tego kraju - że raz jeszcze ulegną oni tym, którzy mają władzę. Lance Morrow, redaktor magazynu *Time*, tak opisywał swoją własną reakcję na te wydarzenia: „Początkowo pucz zdawał się raz jeszcze potwierdzać regułę. Wiadomość o nim wywołała szok, a natychmiast po nim nastrój wszechogarniającej rezygnacji. Oczywiście, Rosjanie muszą powrócić do swej historii, do tego, kim zawsze byli. Gorbaczow i jego *glasnost* to tylko anomalie — oto wracamy do normalności”.

Jednak czasy nie były normalne. Po pierwsze, Gorbaczow nie rządził w stylu cara, Stalina czy któregoś z ich powojennych następców, nie pozwalających masom nawet na łyk wolności. Obdarzył masy wolnością. I kiedy te nowo wprowadzone wolności zostały zagrożone, masy zareagowały niczym pies, któremu wyrwano trzymaną już w pysku kość. W ciągu kilku godzin po pierwszych anonsach puczystów, tysiące ludzi pojawiło się na ulicach, budując barykady, stając na drodze wojskowych oddziałów i czołgów, ignorując godzinę policyjną. Powstanie to było tak szybkie i liczne, tak jednomyślne w swej obronie dóbr, jakie przyniosła *glasnost*, że już po trzech burzliwych dniach zaskoczeni puczyści zrezygnowali z sięgania po władzę, zdając się na łaskę Gorbaczowa. Gdyby znali psychologię czy historię, nie przeżyliby tak gwałtownego zaskoczenia - wiedzieliby, że raz danych wolności nie można ludziom odebrać bez walki.

Zasada ta obowiązuje i w stosunkach rodzinnych. Rodzic, ustalający jakieś przywileje czy dopuszczający niesystematyczność w spełnianiu przez dziecko obowiązujących je reguł, bezwiednie zachęca je do buntu. Czasami, pozwalając np. dziecku jadać słodycze przed obiadem, obdarowuje je „prawem” do takich przekąsek powodujących, że dziecko nie je obiadu. Późniejsze wyegzekwowanie reguły „nie jemy słodyczy przed obiadem” stanie się już znacznie trudniejsze, będzie bowiem oznaczało - z punktu widzenia dziecka - odbieranie mu nabytych już praw. Jak to widzieliśmy podczas dyskusji nad wolnościami politycznymi i wynikami eksperymentu z czekoladkami, ludzie bardziej pożądamy czegoś, czego od niedawna im zabrakło, niż czegoś, czego nigdy nie mieli. Nic więc dziwnego, o czym przekonuje wiele badań, że rodzice niekonsekwentni w przestrzeganiu dyscypliny wychowują sobie najbardziej buntownicze dzieci (Lyt-ton, 1979; M. J. Rosenthal, Ni i Robertson, 1959)*.



Czołgi - nie czołgi

Rysunek 7 4. Wzburzeni wiadomością, że sowiecki prezydent Michaił Gorbaczow został zastąpiony przez puczystów, zamierzających odebrać panujące od niedawna wolności, mieszkańcy Moskwy wylegli na ulice, przeciwstawili się czołgom i zdusili pucz.

* Aby tego problemu uniknąć, rodzice wcale nie muszą być surowi czy bezmyślnie sztywni w swoim postępowaniu. Jeżeli dziecku wypadł jakiś posiłek i jest głodne, to zezwolenie na słodczyce przed obiadem nie złamie ogólnej reguły i nie nakłoni dziecka do wniosku, że oto w ogóle nabyło ono do nich prawa. Problem pojawia się dopiero wtedy, kiedy dziecku kapryśnie zezwala się na słodczyce jednego dnia, a zabrania ich przed obiadem innym razem. Dziecko nie widzi wtedy żadnego uzasadnienia tych zmian i może nabrać przekonania, że słodczyce przed obiadem w ogóle mu się należą, a odbieranie tego prawa każdorazowo spotka się z jego buntem.

Rywalizacja o niedostępne dobra

Powróćmy raz jeszcze do badania z czekoladkami. Nieliczne czekoladki bardziej pożądanego od licznych, w szczególności wtedy, kiedy ich niedostępność była świeżej daty. Pozostając przy tych ostatnich, od niedawna nielicznych czekoladkach warto wskazać, że niektóre z nich pożądanego były bardziej niż jakiegokolwiek inne - te mianowicie, które stały się niedostępne dlatego, że

pożądali ich inni ludzie.

Przypomnijmy sobie, że świeżo doświadczana niedostępność czekoladek polegała na tym, że początkowy słoik z dziesięcioma czekoladkami zastępowany był słoikiem zawierającym tylko dwie. To, o czym dotąd nie wspomniałem to fakt, że zastępowanie to przeprowadzano na dwa sposoby. Części badanych powiedziano, że zastąpienie słoików jest konieczne dlatego, że inni uczestnicy badania chcą tych właśnie czekoladek do spróbowania. Części zaś powiedziano po prostu, że pierwszy słoik znalazł się w pokoju pomyłkowo. Czekoladki, których liczba się zmniejszyła wskutek wzrostu zapotrzebowania innych, cenione były wyżej, niż czekoladki, których liczba się zmniejszyła wskutek omyłki.

Wynik ten pokazuje, jak ważnym czynnikiem jest konkurencja o trudno dostępne dobra. Nie tylko bardziej pożądamy jakiegoś dobra, gdy staje się ono niedostępne - pożądamy go najbardziej wtedy, gdy niedostępność wynika z pożądania danego dobra przez innych ludzi. Prawidłowość tę starają się wykorzystać autorzy reklam, z których dowiadujemy się, że „musimy się pośpieszyć”, ponieważ popyt na jakiś produkt jest tak wielki, że wkrótce może go zabraknąć. Oglądamy tłum klientów przestępujących niecierpliwie z nogi na nogę przed jeszcze zamkniętymi drzwiami sklepu. Oglądamy las rąk wyciągających się po stojący na półce produkt. Za tego rodzaju obrazkami ukrywa się nie tylko chęć wykorzystania reguły dowodu społecznego. Idzie w nich nie tylko o przekonanie widza, że produkt jest dobry, skoro tak wielu go pożąda, ale i o wzbudzenie przekonania, że oto rywalizujemy o niego z innymi.

Poczucie rywalizacji o jakieś dobro z innymi ma silnie motywujące właściwości. Uczucia cokolwiek już znudzonego kochanka przybierają gwałtownie na sile, kiedy pojawi się rywal - właśnie z tego strategicznego względu miłosne manewry często polegają na wprowadzeniu potencjalnego bądź tylko domniemanego rywala. Podobnej gry z niezdecydowanymi klientami uczeni są i sprzedawcy. Na przykład obracający nieruchomościami sprzedawca może zawiadomić wahającego się klienta, że tym samym domem zainteresowany jest też inny klient, i że ma on wrócić następnego dnia, by zacząć szczegółowe negocjacje na temat ewentualnego zakupu. Gdy taki konkurencyjny klient jest tylko wymysłem sprzedawcy, to przedstawiany jest z reguły jako przeprowadzający się z odległych stron człowiek z mnóstwem pieniędzy - najlepiej „lekarz z żoną” czy „facet, który musi zakupić nieruchomość, aby obniżyć swoje podatki w tym roku”. Perspektywa utraty domu na rzecz rywala często zmienia wahanie w entuzjazm.



Zaraźliwe •współzawodnictwo

Rysunek 7.5. Kiedy wszyscy kupują akcje, konkurencja staje się zaraźliwa. Chociaż w tym okresie nastąpiła bessza, i tak nabywcy stoją całą noc w kolejce w oczekiwaniu na swoją szansę zakupu.

Czy stałbyś całą noc pod drzwiami, gdybyś był jedynym kupującym?

Pragnienie posiadania obiektu rywalizacji ma wręcz namacalny charakter. Osoby dokonujące zakupów na wyprzedaży często twierdzą, że zostają emocjonalnie „złapane” - otoczone przez przewalającą się wśród sklepowych półek konkurencję walczą o produkty, na które w normalnych warunkach w ogóle nie zwróciłyby uwagi. Zachowanie to nasuwa porównanie z dzikim pędem do jedzenia, pojawiającym się niekiedy wśród zwierząt. Zjawisko to wykorzystują zawodowi rybacy, wyrzucając przynętę ławicom niektórych ryb. Wkrótce woda wokół łodzi gotuje się od płetw i otwartych rybich pysków walczących o zdobycz. W tym momencie rybacy mogą zaoszczędzić czas i pieniądze, rzucając liny bez przynęty - kłuszące wszystko wokół ryby połykają bowiem nawet gołe haczyki bez przynęty.

Między takimi rybakami, a urządzającymi wyprzedaż domami towarowymi zauważyć można daleko idące podobieństwo. Rybacy, aby przyciągnąć ryby, rzucają do wody luźną zanętę. Podobnie i w domach towarowych, rzuca się „na sklep” kilka rzeczywiście atrakcyjnych artykułów mocno obniżonych cenach. W jednym i drugim przypadku przynęta spełnia dokładnie tę samą rolę - przyciąga spragnione jej tłumy chętnych. Przynęty jest oczywiście mniej niż chętnych i wkrótce podniecony tłum współzawodniczących ze sobą osobników rzuca się w

podnieceniu na wszelką możliwą zdobycz - czymkolwiek by ona nie była. Zastanawiać się tylko można, czy tuńczykowi, trzepoczącemu się bezradnie na pokładzie z gołym hakiem w pysku przychodzi też do głowy myśl: „Co też mnie napadło?”, odkrywana po niewczasie przez niejednego klienta po przyjsciu do domu z naręczem zupełnie mu niepotrzebnych produktów.

Gorączka współzawodnictwa o trudno dostępne dobra pojawia się nie tylko w tak mało wyrafinowanej postaci i okolicznościach. Warto w tym miejscu przyjrzeć się pewnej decyzji zakupu dokonanej w roku 1973 przez Barry Dillera, wicedyrektora wielkiej sieci telewizyjnej *ABC* (*American Broadcasting Company*), odpowiedzialnego za programy nadawane w porze największej oglądalności. Zapłacił on aż 3,3 miliona dolarów za prawa do jednorazowej projekcji filmu *Przygoda Posejdona*, a była to suma znacznie przekraczająca pieniądze, jakie kiedykolwiek przedtem zapłaciła sieć telewizyjna za jednorazową projekcję filmu (poprzedni rekord należał do filmu *Patton* - 2 miliony dolarów). Kierownictwo *ABC* jeszcze przed projekcją szacowało, że straci na tej transakcji co najmniej milion dolarów, a wiceprezes konkurencyjnej sieci, *NBC*, skomentował to słowami: „I nie mają dokładnie żadnej możliwości odzyskania tych pieniędzy. Żadnej”.

Jak to możliwe, by tak doświadczony biznesman i profesjonalista telewizyjny jak Diller zawarł transakcję, o której z góry było wiadomo, że przyniesie milionowe straty? Odpowiedź leżeć może w jeszcze jednym wyjątkowym aspekcie tej transakcji. Był to bowiem pierwszy wypadek, kiedy konkurującym sieciom telewizyjnym zaoferowano prawa do projekcji filmu na publicznej aukcji. Nigdy przedtem trzy główne sieci nie konkurowały o prawa do projekcji w ten właśnie sposób. Sama idea zorganizowania takiej aukcji pochodziła od Irwina Allena - barwnego i kontrowersyjnego producenta, i Williama Selfa, wiceprezesa wytwórni *20th Century-Fox*. Obaj zapewne nie posiadali się z zachwyty nad tak zyskownym pomysłem. Skąd jednak możemy mieć pewność, że powodem tak niesłychanie wygórowanej ceny za jednorazową projekcję filmu były nie jego zalety, lecz fakt, że prawa te sprzedano na aukcji? Przekonują o tym komentarze jej uczestników. Po pierwsze, komentarz głównego bohatera i „zwycięzcy”, Barry Dillera. W słowach, o których nie sposób myśleć inaczej niż to, że wydobyły się spoza mocno zaciśniętych zębów, oświadczył on: „*ABC* powzięła decyzję o nieprzystępowaniu w przyszłości do jakiegokolwiek aukcji publicznej”. Jeszcze bardziej pouczające są słowa Roberta Wooda, ówczesnego rywala Dillera i szefa sieci *CBS*, który niemalże sam stracił głowę próbując przelicytować konkurencyjne *ABC* i *NBC*:

Na początku wszyscy byliśmy bardzo racjonalni. Wyceniliśmy ten film biorąc pod uwagę, ile może nam przynieść jego projekcja, a także ustaliliśmy pewną jeszcze dopuszczalną nadwyżkę ponad tę sumę. Ale potem rozpoczęła się sama licytacja. Otworzyła *ABC* sumą 2 milionów. Wtedy ja przebiłem na 2,4 miliona. *ABC* podwyższyła do 2,8 i wpadliśmy w gorączkę przelicytowywania się. Wciąż podnosiłem cenę, niczym facet, który kompletnie stracił rozum. Kiedy już doszedłem do 3,2 miliona, dopadła mnie w końcu

myśl: „Dobry Boże i co teraz z tym zrobię?” Kiedy *ABC* ostatecznie mnie przelicytowała, moim głównym uczuciem była ulga. To było bardzo pouczające” (MacKenzie, 1974).

Jeśli wierzyć Bobowi MacKenzie, dziennikarzowi przeprowadzającemu wywiad z Woodem, przy słowach: „To było bardzo pouczające” ten ostatni uśmiechnął się. Możemy być pewni, że Dillerowi wcale nie było do śmiechu, kiedy wygłaszał swoje „nigdy więcej”. Obaj ci ludzie nauczyli się czegoś ważnego na „wielkiej aukcji *Posejdona*”. Tylko jeden z tego się cieszył, gdyż drugi zapłacił za tę lekcję milion dolarów. Na szczęście dla nas, możemy z tego zdarzenia wyciągnąć tę samą co Diller naukę i to zupełnie bezpłatnie. Taką mianowicie, że człowiekiem uśmiechniętym był tu ten, który **przegrał** w rywalizacji o tak pożądane trofeum. Ogólna reguła jest taka, że kiedy opadnie już kurz wyścigu i widzimy zwycięzców zachowujących się jak przegran (i na odwrót), to powinniśmy zachować daleko idącą ostrożność w stosunku do okoliczności, które cały ten kurz podnoszą. W omawianym przypadku - w stosunku do publicznej licytacji. Jak się tego nauczyli na własnej skórze wysocy oficjele sieci telewizyjnych, ogromna ostrożność nie zawadzi, szczególnie w warunkach, w których sprzymierzą się dwie diabelskie siły - niedostępność i rywalizacja o niedostępne dobro.

OBRONA

Choć dość łatwo jest ostrzec człowieka przed siłą reguły niedostępności, znacznie trudniej będzie mu wykorzystać tę radę w praktyce. Po części dlatego, że typowa reakcja na niedostępność obniża naszą własną zdolność do myślenia. Widząc, jak coś upragnionego staje się coraz bardziej nieosiągalne, popadamy w jak najbardziej fizyczne podniecenie - szczególnie w sytuacji bezpośredniego kontaktu z rywalami pozyskującymi dane dobro. Krew biegnie szybciej w żyłach, pole widzenia się zawęża i ogólnie królują w nas emocje, rozsądek zaś mniej lub bardziej idzie w odstawkę. Trudno przy takim narastającym pobudzeniu zachować spokój i trzeźwość sądów. Jak zauważył wspomniany już szef sieci CBS komentując licytację *Posejdona*, „człowiek popada w jakąś manię, wynikającą z narastającego przyspieszenia. I cała logika idzie w kąt” (MacKenzie, 1974).

A oto jak temu zaradzić: Wiedza o tym, jak presja niedostępności działa i skąd się bierze nie wystarcza jeszcze, by presji tej skutecznie się przeciwstawić. Wiedza taka należy bowiem do domeny procesów poznawania, a procesy te zostają przytłumione naszą emocjonalną reakcją na wywołany niedostępnością nacisk. W istocie, w tym właśnie leżeć może źródło dużej skuteczności tego nacisku — umiejętnie zastosowany, pozbawia nas bowiem najskuteczniejszej obrony, jaką jest zdolność do racjonalnego myślenia.

Skoro więc z powodu zaciemniającego umysł podniecenia nie możemy już na własnym umyśle polegać, na co możemy liczyć? Myślę, że raz jeszcze winniśmy zwrócić się do mistrzów sztuki džudo i wykorzystać to, co niewątpliwie w danej

sytuacji działa, a więc nasze własne podniecenie. To w jego właśnie oznakach winniśmy poszukiwać wskazówek co do sposobu własnego postępowania (a nie w chłodnej analizie, do której nie jesteśmy w tym momencie zdolni). Zawsze, gdy w sytuacji wpływu społecznego pocujemy ten nagły przypływ fizycznie odczuwalnego pośpiechu i podniecenia, możemy samych siebie ostrzec - oto tracimy głowę pod wpływem nacisku niedostępności.

Załóżmy, że udało nam się zamienić sygnały własnego podniecenia w sygnał ostrzegawczy, nakłaniający do spokoju i ostrożności. I co dalej? Czy istnieją jeszcze jakieś inne dane, które mogłyby pokierować naszymi ostrożnymi decyzjami w sprawie trudno dostępnych dóbr? W końcu samo stwierdzenie, że powinniśmy poruszać się ostrożnie, niczego nam jeszcze nie mówi o kierunku, w jakim winniśmy się poruszać, mówi tylko, że powinniśmy podjąć przemyślaną decyzję.

Na szczęście istnieje pewna informacja, na której możemy oprzeć przemyślane decyzje dotyczące trudno dostępnych dóbr. Pochodzi ona, raz jeszcze, ze wspomnianego eksperymentu z oceną czekoladek, w którym badacze odkryli jedną jeszcze prawidłowość. Dostatecznie dziwną, choć trafnie oddającą istotę sytuacji niedostatku dóbr. Choć nieliczne czekoladki były oceniane jako istotnie bardziej godne tego, żeby je mieć, wcale nie były one uważane za smaczniejsze od czekoladek dostępnych bez ograniczeń. Choć więc pożądanie niedostępnych czekoladek wzrastało (badani twierdzili, że bardziej chcieliby je mieć w przyszłości i że więcej zapłaciliby za nie), ich smak nie polepszał się wskutek tego ani odrobinę.

Nie sposób przecenić tej wiadomości. Uciecha z dóbr trudno dostępnych bierze się nie z ich używania, lecz jedynie z ich posiadania. I ważne, aby obu tych spraw ze sobą nie mylić. Kiedykolwiek stajemy w obliczu niedostępności czegoś, stajemy też w obliczu pytania, czego tak naprawdę od tego czegoś chcemy. Jeżeli chcemy to „coś” posiadać (bo przecież posiadanie czegoś rzadko spotykanego daje czasami oczywiste zyski psychiczne czy społeczne), to w porządku - siła odczuwanego nacisku niedostępności jest dobrym wskaźnikiem siły, z jaką pragniemy rzecz ową osiąść na własność. Jednakże bardzo często wcale nie idzie nam o samo posiadanie, lecz o korzyści płynące z użytkowania danej rzeczy. Chcemy ją zjeść, wypić, dotknąć, ładnie w niej wyglądać czy nią jeździć. Słowem - chcemy rzeczy tej z pożytkiem dla siebie **używać**. W takich przypadkach warto pamiętać, że żadna rzecz nie przyniesie nam więcej przyjemności z jej użytkowania tylko dlatego, że jest ona mało dostępna.

Rozróżnienie pomiędzy radością z posiadania a używania rzeczy jest dość proste, choć często umyka naszej uwadze w momencie przeżywania podwyższonej - wskutek niedostępności - ochoty uzyskania tej rzeczy. Przytoczyć tu mogę przykład mojego własnego brata Richarda, który nieźle w swoim czasie zarabiał na ludzkiej nieumiejętności odróżniania tych dwóch rodzajów przyjemności. Richard sam się utrzymywał podczas studiów, choć biegłość, jaką osiągnął w stosowaniu pewnej sztuczki sprawiała, że w istocie pracować musiał jedynie kilka godzin tygodniowo, mogąc poświęcić resztę

swojego czasu studiom.

Richard trudnił się sprzedażą używanych samochodów. Jednak nie w sklepie czy garażu. Podczas weekendu kupował z gazetowych ogłoszeń parę samochodów, po czym, nie używając niczego innego jak wody i mydła, odprzedawał je z zyskiem w następny weekend, również za pośrednictwem ogłoszeń w gazetach. Potrzebne do tego były trzy rzeczy. Po pierwsze, musiał wiedzieć o samochodach wystarczająco wiele, by tanio zakupuć takie, które mogą legalnie zostać odprzedane po nieco wyższej cenie. Po drugie, mając już samochód musiał wiedzieć, jak napisać ogłoszenie, aby wzbudzić zainteresowanie potencjalnych nabywców. Po trzecie, po przybyciu potencjalnego nabywcy musiał wiedzieć, jak zmanipulować regułą niedostępności, by wzbudzić w nim większe pragnienie posiadania oferowanego samochodu od tego, na jakie samochód ten pewnie zasługiwał. Richard wiedział wszystkie te trzy rzeczy, ale dla naszych obecnych celów skupimy się tylko na ostatniej z nich.

Richard zawsze zamieszczał swoje ogłoszenia w niedzielnych wydaniach *gazet*. A ponieważ wiedział, jak napisać dobre ogłoszenie, zwykle otrzymywał kilka telefonów od zainteresowanych osób. Wyznaczał im termin spotkania i był to zawsze dla wszystkich ten sam termin. Jeżeli więc zgłosiło się sześcioro chętnych, to wszyscy byli zapraszani na godzinę, powiedzmy, drugą po południu. Ten drobny zabieg umożliwiał oczywiście wytworzenie atmosfery rywalizacji wśród potencjalnych nabywców, rywalizacji o trudno dostępne dobro.

Z reguły pierwszy z przybywających oglądał szczegółowo samochód, punktował jego usterki, wypytywał, czy Richard skłonny jest targować się o cenę itp. Po przybyciu następnego zainteresowanego sytuacja zmieniała się radykalnie. Obecność drugiego potencjalnego nabywcy natychmiast ograniczała możliwości pierwszego. Często pierwszy z przybyłych podkreślał swoje prawa słowami: „Chwileczkę, ja tu byłem pierwszy, proszę więc mi dać czas do namysłu”. A nawet jeżeli tego nie uczynił, jego praw bronił sam Richard - „Przepraszam bardzo, ale ten pan był pierwszy, czy zechciałby więc pan poczekać, dopóki on nie skończy oglądać samochodu? Kiedy już z niego zrezygnuje, albo nie będzie się mógł zdecydować, z przyjemnością pokażę panu samochód”.

Richard twierdził, że emocje pierwszego z kupujących rosły w sposób wyraźnie wypisany na jego twarzy. Jego niezobowiązujące oględziny samochodu zamieniały się w podejmowanie naglącej decyzji: „teraz albo nigdy”. Jeżeli nie zdecyduje się na wyznaczoną przez Richarda cenę, okazja do zakupu może bezpowrotnie przeminąć. Wykorzysta ją ten..., ten nowy, który tylko na to czyha. Pobudzenie udziela się i drugiemu z potencjalnych klientów. Niespokojnie spaceruje nieopodal, zerkając na tę nagle pożądaną kupę metalu. Jeżeli klient numer jeden z godziny 14.00 nie zdecyduje się kupić, a nawet jeżeli nie podejmie decyzji wystarczająco szybko, podejmie ją klient numer dwa z tej samej godziny.

Jeżeli tego wszystkiego jest jeszcze za mało, wkrótce zjawia się i klient numer trzy. I wtedy pułapka ostatecznie się zamyka. Jak twierdził Richard, pojawienie się trzeciego potencjalnego nabywcy było zwykle kroplą przelewającą puchar i nakłaniało pierwszego do podjęcia decyzji. Albo godził się na proponowaną przez Richarda cenę, albo w pośpiechu opuszczał plac boju. W tym drugim przypadku jego miejsce zajmował klient numer dwa, z ulgą przystępujący do oględzin i czujący pewną niechęć do tego..., tego czyhającego tam nowego.

Wszyscy ci kupujący, którzy przyczynili się do ukończenia studiów przez mojego brata, nie potrafili poprawnie rozpoznać pewnej istotnej właściwości owych zakupów. Odczuwany przez nich wzrost ochoty na oferowany im samochód nie miał nic wspólnego z jego zaletami. Nie potrafili zaś tego rozpoznać z dwóch powodów. Po pierwsze, aranżowana przez Richarda sytuacja wywoływała reakcję emocjonalną utrudniającą poprawne myślenie. Po drugie, wskutek tego nigdy nie przestawali myśleć, że powodem, dla którego chcą ów samochód mieć, jest jego używanie, nie zaś tylko posiadanie go. Zastosowany przez Richarda nacisk podnosił bowiem jedynie chęć posiadania samochodu, nie zaś pożytki wynikające z jego używania.

Kiedy więc w sytuacji wpływu społecznego poddani zostaniemy naciskowi niedostępności, nasza odpowiedź powinna być dwufazowa. Gdy tylko odczujemy narastającą falę pobudzenia emocjonalnego, powinniśmy odczytać ją jako sygnał, że warto nieco ochłonać, pośpiech bowiem i gorączka nie są dobrymi doradcami w sytuacjach wpływu społecznego - podjęcie racjonalnej decyzji wymaga spokoju i namysłu. Kiedy już odzyskamy nieco spokoju, czas na krok drugi, na zapytanie siebie samego, z jakiego powodu pragniemy tego, co jest przedmiotem decyzji. Jeżeli głównie dlatego, że chcemy to mieć na własność, to siła naszego pragnienia pomoże nam w zorientowaniu się, jak wysoką cenę skłonni jeszcze jesteśmy zapłacić. Jeżeli jednak odpowiedź jest taka, że nasze pragnienie bierze się głównie z chęci używania tego czegoś (noszenia na sobie, w wypadku ubrania, czy jeżdżenia, w wypadku samochodu), to musimy sobie przypomnieć, że wielkość pożytku z jakiejś rzeczy nie zależy od stopnia jej niedostępności; że czekoladki, których było za mało, wcale jeszcze poprzez to nie smakowały lepiej.

DONIESIENIA CZYTELNIKÓW

Od mieszkanki Blacksburga w stanie Wirginia

W czasie ostatnich Świąt Bożego Narodzenia miałam randkę z 27-letnim mężczyzną. Sama miałam lat 19. Mimo że tak naprawdę nie był w moim typie, zaczęłam z nim chodzić, pewnie dlatego, że spotkanie się ze znacznie starszym chłopakiem przydawało mi prestiżu. Nie zależało mi na nim tak naprawdę - dopóki moja rodzina nie zaczęła się martwić różnicą wieku między nami. Im bardziej mi to wytykali, tym bardziej czułam, że jestem zakochana. Trwało to co prawda tylko pięć miesięcy -ale i tak o cztery miesiące dłużej, niż trwałoby, gdyby moi rodzice w ogóle się nie wtręcali.

Komentarz autora: Choć Romeo i Julia od dawna nie żyją, wygląda na to, że efekt Romea i Julii nadal ma się dobrze, dając o sobie znać w różnych miejscach, takich jak Blacksburg w stanie Wirginia.

PODSUMOWANIE

- Reguła niedostępności polega na przypisywaniu większej wartości tym możliwościom, które stają się dla ludzi niedostępne. Posługiwanie się tą regułą dla osiągnięcia zysku widoczne jest w takich technikach sprzedaży, jak „ograniczona liczba egzemplarzy na składzie” czy „nieprzekraczalny termin sprzedaży”, w których sprzedawcy usiłują nas przekonać, że dostęp do jakichś artykułów jest ilościowo lub czasowo ograniczony.

- Reguła niedostępności obowiązuje z dwóch powodów. Po pierwsze dlatego, iż rzeczy trudno osiągalne są zwykle cenniejsze. Niedostępność jakiejś rzeczy może więc posłużyć jako automatycznie wykorzystywany wskaźnik jej wartości. Po drugie, nieosiągalność jakiejś możliwości oznacza utratę swobody wyboru i działań, co wywołuje nasz opór. Opór ten przejawia się zaś w nasilonym pragnieniu posiadania tego, co niedostępne (i innych powiązanych z tym rzeczy).

- Opór psychologiczny jest źródłem motywacji, pojawiających się w całym naszym życiu. Nasilenie tej motywacji występuje w dwóch okresach rozwojowych - u dwulatków i u nastolatków. Oba te okresy ludzkiego życia cechuje nasilone poczucie własnej indywidualności, owocujące wzrostem ważności takich kwestii, jak własna kontrola nad biegiem wydarzeń, własne prawa i wolność. W konsekwencji, osoby w tych przedziałach wiekowych są szczególnie wrażliwe na ograniczające je restrykcje.

- Reguła niedostępności wpływa nie tylko na ocenę wartości dóbr, ale i na sposób przetwarzania informacji na ich temat. Wyniki badań przekonują, że ograniczenie dostępu do jakiegoś dobra powoduje, że ludzie bardziej pragną je posiadać i widzą je w lepszym świetle. Ten ostatni efekt - upożytywnienie postawy — wydaje się bardziej zaskakujący. Występuje on także w przypadku cenzury, powodującej przychylne nastawienie ludzi do ocenzonego przekazu, nawet jeżeli nie znają oni jego treści. Natomiast przekazy faktycznie docierające do ludzi skuteczniej ich przekonują, kiedy sądzą, że tylko oni mają do nich dostęp.

- Reguła niedostępności obowiązuje najsilniej w dwóch rodzajach warunków. Po pierwsze wtedy, gdy niedostępność pojawiła się niedawno - bardziej pożądamy tego, co niedawno stało się niedostępne, niż tego, co niedostępne było zawsze. Po drugie wtedy, gdy konkurujemy z innymi o dobra trudno dostępne.

- Naciskowi wynikającemu z niedostępności trudno przeciwstawić się siłami samego rozumu, gdyż nacisk ten polega na wzbudzaniu emocji utrudniających myślenie. Nasza obrona może polegać na wykorzystaniu fali przyływu własnych emocji, jakimi reagujemy na niedostępność. Fala ta może stać się dla nas sygnałem, że trzeba nieco ochłonąć i przystąpić do odpowiedzenia sobie na pytanie, po co naprawdę chcemy mieć owo trudno dostępne dobro.

PYTANIA

Powtórka

1. Jaki jest związek pomiędzy regułą niedostępności a teorią oporu psychologicznego sformułowaną przez Brehma?
2. Dlaczego dwulatki i nastolatki są szczególnie podatne na pojawianie się oporu psychologicznego?
3. Jak współczesne nauki społeczne skłonne są wyjaśniać śmierć sławnej szekspirowskiej pary - Romea i Julii?
4. W jaki sposób potencjalne audytorium reaguje na ocenzurowanie jakiegoś przekazu informacyjnego?
5. Co o warunkach nasilających efekty niedostępności jakiegoś dobra mówi badanie nad oceną czekoladek wykonane przez Worchela, Lee i Adewole (1975)?

Pytania na myślenie

1. Podczas sezonu gwiazdkowego w latach 1983 i 1984, najbardziej poszukiwaną zabawką była „laleczka z kapuścianych gałganków”. Opierając się na tym, co wiesz o regule niedostępności, wyjaśnij, dlaczego ludzie płacili na publicznych licytacjach do 900 dolarów za lalkę, która kosztowała w sklepie zaledwie 23 dolary?
2. Owidiusz powiedział: „Nikt nie pożąda tego, co mogą mieć wszyscy, kusi to, co zakazane”. Wyjaśnij w kategoriach psychologicznych, o co tu chodzi.
3. Przypomnij sobie technikę sprzedawania samochodów przez mojego brata Richarda. Choć nigdy nikogo nie okłamał, niektórzy znajomi oskarżali go o nieetyczne postępowanie. Co ty o tym myślisz? Z jakich powodów jego technikę sprzedaży uznać można za etyczną, a z jakich - za nieetyczną?
4. Przez okres ponad 10 lat, kampania reklamowa papierosów *Virginia Slim* opierała się głównie na przekazie, że współczesne kobiety musiały „przejsć długą drogę” od dawnych czasów, kiedy normy społeczne wymagały od nich uległości, poprawności i posłuszeństwa. Jednak współcześnie - sugerowały reklamy z tej serii - kobieta nie musi już czuć się skrepowana męskim szowinizmem i jego przestarzałymi ograniczeniami, jakie usiłuje narzucić kobiecej niezależności. Niezależnie od Twoich własnych poglądów w tej sprawie, spróbuj posłużyć się swoją wiedzą o oporze psychologicznym dla wyjaśnienia faktu, że podczas tej długotrwałej kampanii reklamowej procent palaczy zmienił się tylko w jednej grupie demograficznej - wśród nastoletnich dziewcząt.

ROZDZIAŁ 8

Wpływ w mgnieniu oka

Prymitywna uległość w wieku automatyzacji

Każdego dnia i w każdy sposób staję się coraz lepszy i lepszy.

Emile Coue

Każdego dnia i w każdy sposób staję się coraz bardziej i bardziej zajęty.

Robert Cialdini

W latach sześćdziesiątych dziennikarz telewizyjny Joe Pine prowadził bardzo popularny program nadawany w Kalifornii. Program zawdzięczał swą popularność dosyć kostycznemu i nie pozbawionemu zaczepności stylowi, z jakim Pine traktował zapraszanych przez siebie gości, którymi zwykle byli spragnieni rozgłosu artyści, niedosłze sławy czy przedstawiciele drobnych organizacji politycznych i społecznych. Zaczepny styl programu miał prowokować gości do wdawania się w ostrą dyskusję, nieopatrzego przyznania się do nie przydających chwały poglądów i w ogólności - do uczynienia z nich głupców. Nierzadko natychmiast po przedstawieniu gościa widzom Pine przystępował do zmasowanego ataku na jego poglądy, talenty czy wygląd. Niektórzy twierdzili, że źródłem kostyczności Pine'a była amputacja nogi, która uczyniła go na całe życie zgorzkniałym, inni uważali, że zawsze był zgryźliwy z natury.

Pewnego wieczoru gościem programu był długowłose Frank Zappa, gwiazda rocka. W owych czasach długie włosy u mężczyzny były jeszcze rzadko spotykane i kontrowersyjne. Kiedy tylko Zappa został posadzony na krześle i przedstawiony widzom, nastąpiła następująca wymiana zdań:

Pine: Powiedziałbym, że te długie włosy czynią z pana dziewczynę.

Zappa: Powiedziałbym, że ta drewniana noga czyni z pana stół.

Automatyzmy pierwotne

Ta wymiana zdań jest nie tylko moim ulubionym przekazem dotyczącym wyzwolenia mężczyzn i kobiet, ale ilustruje też podstawowe przesłanie tej książki: podejmując decyzję na temat czegoś lub kogoś, bardzo często opieramy ją nie na całej dostępnej nam informacji, lecz jedynie na jakimś jej pojedynczym fragmencie. Często jest to fragment ważny i dla decyzji istotny, jednak ponieważ jest to tylko jeden, izolowany element, opieranie całej decyzji tylko na nim wystawia nas na niebezpieczeństwo popełnienia błędu. Gdy zaś błąd taki zechce

wykorzystać jakiś spryciarz, możemy wyjść na kompletnych głupców, albo jeszcze gorzej. W całej książce twierdzeniu temu towarzyszy jednak jeszcze jedna teza -pomimo całej podatności na błędy, jaka cechuje podejmowanie decyzji opartej na jednym tylko fragmencie istotnej informacji, tempo współczesnego życia każe nam często korzystać z takiej drogi na skróty. Przypomnijmy sobie, jak w pierwszym rozdziale tej książki porównywaliśmy tę drogę na skróty" do automatycznych wzorców reakcji u niższych zwierząt. Całe skomplikowane ciągi zachowań tych zwierząt mogą być wyzwalane przez pojawienie się jednego tylko bodźca, jak dźwięk „czip-czip", określony odcień czerwieni piór czy szczególnie sekwencja migotów światła. Powodem, dla którego niższe zwierzęta często muszą zdawać się na taką pojedynczą informację, jest ograniczoność ich zdolności umysłowych. Niewielkie mózgi zwierząt nie są w stanie zarejestrować i przetworzyć całego ogromu istotnej informacji docierającej do nich z zewnętrznego otoczenia. W trakcie ewolucji rozwinęła się więc u zwierząt szczególnie wrażliwość na określone, pojedyncze informacje. Ponieważ z reguły uwzględnienie tylko tych informacji wystarcza do wykonania reakcji poprawnej, system ten jest zwykle bardzo sprawny. Kiedykolwiek indyczka usłyszy cieniutkie „czip-czip", natychmiast w jej działaniach zostanie odtworzona „taśma" z rodzicielskimi działaniami. Następuje to w sposób automatyczny, mechaniczny, co oszczędza znaczną część jej zasobów umysłowych, które może dzięki temu spożytkować na rozwiązywanie innych problemów swojego indyczego dnia.

Nasze ludzkie mózgi są oczywiście znacznie sprawniejsze od mózgu indyczki czy jakiegokolwiek innego zwierzęcia. Żaden gatunek nie dorównuje nam w zdolności do równoczesnego uwzględnienia mnóstwa istotnych faktów i podejmowania rozsądnych decyzji. To ta właśnie przewaga zadecydowała o zdominowaniu życia na naszej planecie przez gatunek ludzki.

Niemniej jednak i nasze zdolności umysłowe nie pozbawione są istotnych ograniczeń i w imię skuteczności musimy czasami rezygnować z dogłębnie przemyślanych i pochłaniających czas decyzji na rzecz reagowania automatycznego, prymitywnego, opartego na jednej tylko informacji. Ale za to szybkiego. Na przykład, w wielu sytuacjach, w których mamy osobie proszącej nas o coś odpowiedzieć „tak" lub „nie", skłonni jesteśmy opierać swoją odpowiedź na jednej tylko informacji. W poprzednich rozdziałach rozważaliśmy, jakie to typy pojedynczych informacji najczęściej bywają takimi sygnałami uległości wobec wpływu wywieranego na nas przez innych. Ludzie prawie zawsze polegają na tych sygnałach, gdyż z reguły zapewnia to podjęcie trafnych decyzji. Dlatego tak często i w tak automatyczny sposób decyzjami naszymi kierują czynniki związane z regułami wzajemności, konsekwencji, społecznego dowodu słuszności, lubienia, autorytetu i niedostępności. Każda z nich dostarcza sama w sobie wartościowych wskazówek co do tego, kiedy warto powiedzieć „tak", a kiedy „nie".

Tych wszystkich pojedynczych wskazówek skłonni jesteśmy używać wtedy, gdy nie mamy ochoty, czasu, energii czy zasobów umysłowych, aby w danej

chwili dokonać wyczerpującej analizy sytuacji. Kiedy spieszymy się, jesteśmy niepewni, zestresowani, obojętni, zmęczeni lub zajęci czymś innym, mamy skłonność obejmować swą uwagę mniejszy zakres istotnych w danej sytuacji danych. Podejmując decyzję w takich warunkach, często zdajemy się na uproszczoną metodę, opartą na informacji pojedynczej, ale najważniejszej. Wszystko to prowadzi nas do cokolwiek niepokojącego wniosku: pomimo niezwykle wyrafinowania ludzkiego aparatu umysłowego, który pozwolił naszemu gatunkowi zdominować całą planetę, zbudowaliśmy na Ziemi otoczenie tak złożone, szybko zmieniające się i przeładowane informacją, że możemy sobie z nim poradzić tylko poprzez odwołanie do prymitywnych sposobów reagowania charakterystycznych dla zwierząt, które tak dawno temu prześcignęliśmy.

Automatyzmy nowoczesne

John Stuart Mili, brytyjski ekonomista, myśliciel polityczny i filozof nauki zmarł 120 lat temu. Rok jego śmierci (1873) jest ważną datą, ponieważ Mili był ostatnim człowiekiem o opinii kogoś, kto wiedział wszystko, co wiedzieć było można. W dniu dzisiejszym pomyśl, że jeden z nas mógłby osiąść całość wiedzy znanej ludzkości, wywołać może co najwyżej uśmiech. Po erach powolnej kumulacji, wiedza ludzkości zaczęła mnożyć się i przyrastać z szybkością toczącej się śnieżnej kuli, osiągając zupełnie monstrualne rozmiary. Żyjemy obecnie w świecie, w którym połowa wiedzy w dowolnej niemal dziedzinie nauki pozyskana została w ciągu ostatnich 15 lat. W niektórych zaś dziedzinach (np. w fizyce), podwojenie nagromadzonej wiedzy następuje wręcz co osiem lat. Lawina wiedzy nie ogranicza się przy tym do tak egzotycznych dla przeciętnego śmiertelnika dziedzin, jak chemia molekularna czy fizyka kwantowa. Rośnie też ilość wiedzy w dziedzinach istotnych dla każdego z nas - zdrowie, rozwój dziecka, sposób odżywiania się. Ten szybki przyrost wiedzy będzie też kontynuowany w przyszłości - liczbę czasopism naukowych wydawanych na całym świecie ocenia się w tej chwili na 40 tyś. (Broad, 1988).

* Psychologowie zebrali liczne dowody na takie zawężenie pola widzenia czy zakresu rozważanych informacji - por. Berkowitz i Buck (1967), Bodenhausen (1990), Cohen (1978), Easterbrook (1959), Gilbert i Osborne (1989), Hockey i Hamilton (1970), Keinan (1987), Kruglanski i Freund (1983), Mackworth (1965), Milgram (1970), Miller i in. (1976), Moore i in. (1986), Scammon (1977) oraz Tversky i Kahneman (1974).

Niezwykłe szybkie zmiany pojawiają się nie tylko w nauce, ale jak najdosłowniej tuż za progiem naszego domu. Alvin Toffler udokumentował w swoim *Szoku przyszłości*, z jak nie spotykaną nigdy przedtem szybkością zmienia się tempo podróżowania, częstość przeprowadzania się ludzi z miejsca na miejsce, szybkość zastępowania jednych domów przez inne, liczba spotykanych ludzi i skracanie czasu kontaktu z nimi. Z niezwykłą szybkością zmieniają się nawet produkty, jakie możemy kupić w supermarkecie, salonie samochodowym, domu towarowym. Wiele spotykanych tam dzisiaj produktów nie istniało jeszcze w

zeszłym roku, wiele innych zostanie zastąpionych przez nowe produkty w roku przyszłym. Nowość, zmiana, tymczasowość i przyspieszenie — to znamiona naszej cywilizacji.

Ta narastająca lawina informacji i możliwości wyboru następuje dzięki zdumiewającemu postępowi technologicznemu. Główną rolę odgrywa tu rozwój technologii zbierania, gromadzenia i wydobywania informacji oraz rozwój środków komunikacji. Początkowo owoce tego rozwoju zbierane były przez wielkie organizacje - agendy rządowe czy potężne korporacje. Na przykład Walter Wriston mógł zasadnie powiedzieć o korporacji *Citicorp* (jako jej prezes): „Zbudowaliśmy taką światową bazę danych, dzięki której niemalże każdy na świecie może natychmiast dowiedzieć się niemalże wszystkiego”*. W miarę dalszego postępu telekomunikacji i technologii komputerowej, rośnie dostęp szeregowych obywateli do ogromnego zakresu wiedzy. Umożliwiają to systemy łączności kablowej i satelitarnej, do której może w tej chwili zostać podłączony praktycznie każdy dom.

Drugą główną drogą jest komputer osobisty. Norman Macrae, wydawca brytyjskiego *The Economist*, przewidywał w roku 1972:

Wygląda więc na to, że otwiera się przed nami perspektywa wkroczenia w wiek, w którym każdy niedojda siedzący przy terminalu komputerowym w swoim biurze, laboratorium, bibliotece publicznej, a nawet własnym domu może przekopać niewyobrażalne góry informacji zawarte w komputerowych bazach danych, dysponując możliwościami obliczeniowymi tysiącrotnie przekraczającymi to, co osiągalne było kiedykolwiek dla jakiegokolwiek mózgu ludzkiego, nie wyłączając samego Einsteina. (Macrae, 1972).

Cytuję za The Information of Society. PBS-TV documentary, Marc Porat (producent).



Wybór niewybierania

Rysunek 8.1. Nadmiar możliwości może uniemożliwić wybór.

Już w dziesięć lat później amerykański *Time* obwieścił nadejście prorokowanego przez Macrae'a wieku przyszłości, ogłaszając komputer osobisty „Człowiekiem Roku”. Wybór uzasadniono powszechnością, z jaką indywidualni klienci zaczęli kupować małe komputery twierdząc przy tym: „Ameryka, a w szerszej perspektywie cały świat, nigdy już nie będą takie jak przedtem”. Wizja Normana Macrae'a jest realizowana obecnie. Miliony zwyczajnych niedojdów siedzą przed swoimi komputerami, dysponując potencjałem informacji wystarczającym do porzebania każdego Einsteina.

W obronie uświęconych dróg na skróty

Ponieważ technologie są w stanie rozwijać się znacznie szybciej, niż my sami, nasze ograniczone możliwości przetwarzania informacji stawać się będą coraz bardziej nieadekwatne w stosunku do ogromu zmian, wyborów i wyzwań cechujących współczesne życie. Coraz częściej znajdować się będziemy w położeniu niższych zwierząt - z mocami umysłowymi nie wystarczającymi do poradzenia sobie ze złożonością i bogactwem otoczenia. Inaczej, niż zwierzęta, których moce poznawcze zawsze pozostawiały wiele do życzenia, ludzie sami stworzyli własną nieadekwatność, konstruując świat radykalnie bardziej skomplikowany niż ten, który zastali. Niemniej jednak nasza ułomność jest identyczna, jak ułomność zwierząt: podejmując decyzje, rzadziej będziemy sobie mogli pozwolić na przemyślaną analizę całej sytuacji, a częściej zmuszeni

będziemy polegać na jej pojedynczych elementach jako wskazówkach.

Dopóki owe pojedyncze wskazówki są rzetelne, w ograniczaniu uwagi do jednego tylko sygnału i w mechanicznym reagowaniu na tę wyizolowaną informację nie ma niczego złego. Problem zaczyna się dopiero wtedy, kiedy z jakiegoś powodu te normalnie rzetelne wskazówki staną się niegodne zaufania i prowadzić nas będą na manowce błędnych decyzji i szkodliwych działań. Jak widzieliśmy, jednym z takich powodów są sztuczki niektórych zawodowych praktyków wpływu społecznego, żerujących na naszej skłonności do wybierania dróg na skróty. Jeżeli naprawdę -jak wszystko na to wskazuje - przyszłość niesie nam coraz częstsza konieczność posługiwania się drogami na skróty, to możemy być pewni, że i takie sztuczki będą pojawiały się coraz częściej.

Jak możemy sobie poradzić z tym przypuszczalnym atakiem na nasz system dróg na skróty? Osobiście doradzałbym nie tylko uniki i obronę, ale aktywny kontratak. Z jednym wszakże zastrzeżeniem - ci praktycy wpływu społecznego, którzy grają *fair* i posługują się automatyzmami dla ułatwienia nam decyzji, nie powinni być traktowani jak wrogowie, a przeciwnie, jako sprzymierzeńcy w tworzeniu sprawnych i gładko przebiegających kontaktów społecznych. Właściwym celem naszej kontragresji powinny być tylko te indywidua, które oszukują, fałszują i zniekształcają wskazówki, na których normalnie opierają się nasze automatyczne decyzje.

Pozwolę sobie zilustrować to przykładem dotyczącym społecznego dowodu słuszności, na którym zapewne najczęściej opieramy swoje ulubione przejścia na skróty. O tym, co sami zrobimy, decydujemy często na podstawie obserwacji tego, co robią inni. Z reguły jest to zachowanie sensowne, ponieważ to, co robi większość, jest zwykle tym właśnie, co czynić należy. Reklama, która zgodnie z prawdą informuje, że np. najwięcej ludzi używa określonej marki pasty do zębów, dostarcza nam tym samym wartościowego dowodu na wysoką jakość tej pasty, a także dowodów na dużą szansę, że i nam spodoba się ta właśnie marka. Jeżeli idziemy do sklepu po pastę, to wygodnie nam będzie zdecydować, jaką markę kupić na podstawie jednej tylko, ale za to wiarygodnej informacji. Jest wielce prawdopodobne, że strategia taka doprowadzi nas do trafnego wyboru, a jeżeli nawet się pomylimy, to nie będzie to wielka pomyłka. Posługiwanie się taką strategią niewątpliwie pozwoli nam zaoszczędzić nieco energii umysłowej, dzięki czemu lepiej sobie poradzimy z resztą naszego przeładowanego informacją i wyborami otoczenia. Autor reklamy umożliwiającej nam posłużenie się taką prostą a skuteczną strategią z pewnością nie jest więc antagonistą - jest raczej partnerem i sojusznikiem.

Cała sprawa ma się jednak zgoła inaczej w wypadku reklamy, która usiłuje wykorzystać naszą skłonność do mechanicznego reagowania na jakąś sfingowana oznakę popularności produktu. Na przykład w postaci serii wywiadów z zachwalającymi daną pastę „zwykajnymi ludźmi”, granymi przez wynajętych aktorów. Ponieważ w takiej reklamie dowód popularności został sfalszowany, reklama ta w istocie żeruje na naszej skłonności do automatycznego zdawania się na społeczne dowody słuszności. W jednym z

poprzednich rozdziałów odradzałem kupowanie produktów reklamowanych za pomocą takich sfalszowanych wypowiedzi „zwyczajnych” ludzi i radziłem wysłać do producenta listy wyjaśniające, dlaczego rezygnuje się z kupowania jego produktów, namawiające go, aby zmienił agencję reklamową. Doradzałem też, aby rozszerzyć taką agresywną postawę na wszelkie sytuacje, w których ktoś zawodowo nadużywa reguły dowodu społecznego czy innego narzędzia wpływu społecznego. Powinniśmy odmówić oglądania programów telewizyjnych serwujących nam śmiech z puszek. Jeżeli widzimy barmana, który rozpoczyna swój dyżur od własnoręcznego okraszenia banknotami talerzyka na napiwki, my sami nie powinniśmy mu napiwku zostawić. Jeżeli po wystaniu w kolejce do lokalu stwierdzimy po wejściu do środka, że jest tam jeszcze wiele miejsc, a kolejka była tylko po to, by sprawić fałszywe wrażenie dużego popytu, powinniśmy stamtąd wyjść i powiedzieć o tym wszystkim tym, którzy jeszcze w kolejce stoją. Krótko mówiąc, powinniśmy być gotowi na bojkot, groźby, konfrontację, dłuższą tyradę — starając się niemal w każdy sposób odpłacać pięknym za nadobne nieuczciwym praktykom wpływu społecznego.

Choć doradzam tego rodzaju kontratak, nie uważam siebie za osobę z natury wojowniczą, jestem bowiem w stanie nieustającej wojny z wyzyskiwaczami. I wszyscy jesteśmy w stanie takiej wojny. Warto jednak zauważyć, że kierujący wyzyskiwaczami motyw zysku nie jest naszym prawdziwym wrogiem. W końcu wszyscy dążymy do zysku. Wrogiem godnym walki do upadłego jest jedynie tendencja wyzyskiwaczy do żerowania na naszej skłonności do uproszczeń. Nawałnica nacierającej na nas każdego dnia informacji wymaga, abyśmy nadal mogli chodzić drogami na skróty, abyśmy mogli mechanicznie reagować na pojedyncze informacje - nie jest to żaden luksus, lecz konieczność. Inaczej po prostu sobie z tym wszystkim nie poradzimy. I właśnie dlatego rośnie we mnie ochota na rewanz, gdy widzę, jak ktoś świadomie i celowo nadużywa dla własnego zysku tych wszystkich reguł, o których była mowa w tej książce. Reguł, których skuteczne używanie jest dla nas bardzo ważne. Jeżeli więc działanie tych reguł jest podcinane różnymi sztuczkami wyzyskiwaczy, żerujących na nich i na nas, doprowadzi to do tego, że mniej reguł będziemy używać i gorzej będziemy sobie radzić z codziennym nadmiarem informacji i decyzji. A na to nie możemy pozwolić bez walki. Gra toczy się o zbyt wysoką stawkę.

PODSUMOWANIE

- Życie współczesne różni się od dawniejszego. Wskutek ogromnego postępu technologicznego mamy obecnie do czynienia z zalewem informacji, poszerzeniem liczby możliwości i stojących przed nami wyborów, z eksplozją wiedzy.

Musimy jakoś przystosowywać się do tej lawiny zmian. Jeden z rodzajów przystosowania wiąże się ze sposobem, w jaki podejmujemy codzienne decyzje. Choć wszyscy pragnęlibyśmy w każdej sytuacji podejmować decyzje rozsądne i

przemyślane, postać i tempo współczesnego życia często uniemożliwiają nam refleksję i staranne rozważenie wszystkich „za” i „przeciw”. Coraz częściej zmuszeni jesteśmy podejmować decyzje o uleganiu innym w zgoła odmienny sposób - „drogami na skróty”, na podstawie jednej tylko, ale ważnej i wiarygodnej informacji. Najpopularniejsze, najczęściej używane wskazówki sygnalizujące, że bez namysłu można powiedzieć „tak” i automatycznie komuś ulec, zostały przedstawione w tej książce. Wskazówki te wiążą się z regułami wzajemności, zaangażowania i konsekwencji, wiążą się też z zachowaniem podobnych do nas osób, lubieniem i sympatią do innych oraz z poleceniami autorytetów i niedostępnością jakichś dóbr.

- Ponieważ nasze środowisko jest coraz bardziej przeładowane informacjami i możliwościami wyboru, oczekiwać można coraz częstszego podejmowania decyzji opartych na takich uproszczonych regułach. Coraz bardziej mogą więc liczyć na sukces ci zawodowi praktycy wpływu społecznego, którzy potrafią odwoływać się w swych zabiegach do automatycznych wyzwalaczy uległości. Odwołanie się do takich wyzwalaczy nie oznacza jeszcze samo w sobie wykorzystywania innych. Z wykorzystywaniem mamy do czynienia wtedy, kiedy wyzwalacze takie zostają sztucznie sfabrykowane i sfalszowane przez praktyka wpływu. Fałszerstwom takim należy się za wszelką cenę przeciwstawiać, w innym bowiem razie nie będziemy już mogli z pożytkiem dla siebie korzystać z takich uproszczonych, a niezbędnych we współczesnym świecie sposobów reagowania.

PYTANIA

Pytania na myślenie

1. Wybierz trzy dowolne narzędzia wpływu społecznego opisane w tej książce. Pokaż, jak każde z nich może zostać wykorzystane w taki sposób, który można i którego nie można nazwać eksploatacją innego człowieka.
2. Opisz, w jaki sposób broniłbyś się przed każdym z tych trzech narzędzi wpływu, gdyby zostało użyte przeciw Tobie jako środek eksploatacji.
3. Opisz trzy najważniejsze rzeczy, jakie dowiedziałeś się z tej książki na temat procesów wywierania wpływu na ludzi.

Bibliografia

Adams, G. R. (1977). Physical attractiveness research: Toward a developmental social psychology of beauty. *Human Development*, 20, 217-239.

AUgeier, A. R., Byrne, D., Brooks, B., Revens, D. (1979). The waffle phenomenon: Negative evaluations of those who shift attitudinally. *Journal of Applied Social Psychology*, 9, 170-182.

Altheide, D. L., Johnson, J. M. (1977). Counting souls: A study of counseling at evangelical crusades. *Pacific Sociological Review*, 20, 323-348.

Anderson, S. M., Zimbardo, P. G. (1984). On resisting social influence. *Cultic Studies Journal*, 1, 196-219.

Ardry, R. (1970). *The social contract*. New York: Atheneum.

Aronson, E. (1975, February). The route to learning and liking. *Psychology Today*, pp. 43-50.

Aronson, E., Blaney, N., Sikes, J., Stephan, C., Snapp, M. (1975, February). Busing and racial tension: The jigsaw route to learning and liking. *Psychology Today*, pp. 43-45, 47-50.

Aronson, E., Bridgeman, D. L., Gefiher, R. (1978a). The effects of a cooperative classroom structure on students' behavior and attitudes. In D. Bar-Tal, L. Saxe (Eds.), *Social psychology of education: Theory and research*. New York: Halstead Press.

Aronson, E., Bridgeman, D. L., Geffner, R. (1978 b). Interdependent interactions and prosocial behavior. *Journal of Research and Development in Education*, 12, 16-27.

Aronson, E., Mills, J. (1959). The effect of severity of initiation on liking for a group. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 59, 177-181.

Aronson, E., Stephan, C., Sikes, J., Blaney, N., Snapp, M. (1978). *The jigsaw classroom*. Beverly Hills: Sage Publications.

Asch, S. (1946). Forming impressions of personality. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 41, 258-290.

Ashmore, R. D., Ramchandra, V., Jones, R. A. (1971, April). *Censorship as an attitude change induction*. Paper presented at the meeting of the Eastern Psychological Association, New York.

Asimov, I. (1975, August 30). The miss America pagent. *TV Guide*.

Bachman, W., Katzev, R. (1982). The effects of noncontingent free bus tickets and personal commitment on urban bus ridership. *Transportation Research*, 16A(2), 103-108.

Bandura, A., Grusec, J. E., Menlove, F. L. (1967). Vicarious extinction of avoidance behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 5, 16-23.

Bandura, A., Menlove, F. L. (1968). Factors determining vicarious extinction of avoidance behavior through symbolic modeling. *Journal of Personality and Social Psychology*, 8, 99-108.

Bern, D. J. (1972). Self-perception theory. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Social Psychology* (Vol. 6). New York: Academic Press.

Benson, P. L., Karabenic, S. A., Lemer, R. M. (1976). Pretty pleases: The effects of physical attractiveness on race, sex, and receiving help. *Journal of Experimental Social Psychology*, 12, 409-415.

Benton, A. A., Kelley, H. H., Liebling, B. (1972). Effects of extremity of offers and concession rate on the outcomes of bargaining. *Journal of Personality and Social Psychology*, 24, 73-83.

Berkowitz, L., Buck, R. W. (1967). Impulsive aggression: Reactivity to aggressive cues under emotional arousal. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, 415-424.

Berry, S. H., Kanouse, D. E. (1987). Physician response to a mailed survey: An experiment in timing of payment. *Public Opinion Quarterly*, 51, 102-114.

Berscheid, E., Walster [Hatfield], E. (1978). *Interpersonal attraction*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Bickman, L. (1974). The social power of a uniform. *Journal of Applied Social Psychology*, 4, 47-61.

Bierley, C., McSweeney, F. K., Vannieuwkerk, R. (1985). Classical conditioning preferences of stimuli. *Journal of Consumer Research*, 12, 316-323.

Blake, R., Mouton, J. (1979). Intergroup problem solving in organizations: From theory to practice. In W. Austin, S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations*. Monterey, CA: Brooks/Cole.

Blass, T. (1991). Understanding behavior in the Milgram obedience experiment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 398-413.

Bodenhausen, G. V. (1990). Stereotypes as judgmental heuristics: Evidence of Orcadian variations in discrimination. *Psychological Science*, 1, 319-322.

Bodenhausen, G. V., Lichtenstein, M. (1987). Social stereotypes and information processing strategies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 871-880.

Bollen, K. A., Phillips, D. P. (1982). Imitative suicides: A national study of the effects of television news stories. *American Sociological Review*, 47, 802-809.

Bornstein, R. F., Leone, D. R., Galley, D. J. (1987). The generalizability of subliminal mere exposure effects. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 1070-1079.

Brehm, J. W. (1966). *A theory of psychological reactance*. New York: Academic Press.

Brehm, S. S. (1981). Psychological reactance and the attractiveness of unattainable objects:

Sex differences in children's responses to an elimination of freedom. *Sex Roles*, 7, 937-949.

Brehm, S. S., Brehm, J. W. (1981). *Psychological reactance*. New York: Academic Press.

Brehm, S. S., Weintraub, M. (1977). Physical barriers and psychological reactance: Two-year-olds' responses to threats of freedom. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, 830-836.

Brewer, M. (1979). In-group bias in the minimal intergroup situation: A cognitive-motivational analysis. *Psychological Bulletin*, 86, 307-324.

Broad, W. J. (1988, February 21). Publishing mania imperils quality of scientific research. *The Arizona Republic*, pp. AA1, AA8.

Brock, T. C. (1968). Implications of commodity theory for value change. In A. G. Greenwald, T. C. Brock, T. M. Ostrom (Eds.), *Psychological foundations of attitudes*. New York: Academic Press.

Brockner, J., Rubin J. Z. (1985). *Entrapment in escalating conflicts: A social psychological analysis*. New York: Springer-Verlag.

Breeder, D. (1959). The University of Chicago jury project. *Nebraska Law Review*, 38, 744-760.

Brownstein, R., Katzev, R. (1985). The relative effectiveness of three compliance techniques in eliciting donations to a cultural organization. *Journal of Applied Social Psychology*, 15, 564-574.

Bruner, J. S., Goodman, C. C. (1947). Value and need as organizing factors in perception. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 42, 33-44.

Burger, J. M., Petty, R. E. (1981). The low-ball compliance technique: Task or person commitment? *Journal of Personality and Social Psychology*, 40, 492-500.

Burgess, T., Sales, S. (1971). Attitudinal effects of „mere exposure”: A reevaluation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 7, 461-472.

Bushman, B. J. (1984). Perceived symbols of authority and their influence on compliance. *Journal of Applied Social Psychology*, 14, 501-508

Bushman, B. J. (1988). The effects of apparel on compliance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 14, 459-467.

Buss, D. M. (1989). Sex differences in human mate preferences. *Brain and Behavioral Sciences*, 12, 1-49.

Byrne, D. (1971). *The attraction paradigm*. New York: Academic Press.

Byrne, D., Rasche, L., Kelley, K. (1974). When "I like you" indicates disagreement. *Journal of Research in Personality*, 8, 207-217.

Castellow, W. A., Wuensch, K. L., Moore, C. H. (1990). Effects of physical attractiveness of the plaintiff and defendant in sexual harassment judgments. *Journal of Social Behavior and Personality*, 5, 547-562.

Chaiken, S. (1979). Communicator physical attractiveness and persuasion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 1387-1397.

Chaiken, S. (1987). The heuristic model of persuasion. In M. P. Zanna, J. M. Olson, C. P. Herman (Eds.), *Social influence: The Ontario Symposium: Vol. 5*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Chaiken, S., Stangor, C. (1987). Attitudes and attitude change. In M. R. Rozenzweig i L. W. Porter (Eds.), *Annual Review of Psychology* (Vol. 38, 575-630). Palo Alto, CA: Annual Reviews.

Cialdini, R. B., Ascani, K. (1976). Test of a concession procedure for inducing verbal, behavioral, and further compliance with a request to give blood. *Journal of Applied Psychology*, 61, 295-300.

Cialdini, R. B., Borden, R. J., Thorne, A., Walker, M. R., Freeman, S., Sloan, L. R. (1976). Basking in reflected glory: Three (football) field studies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34, 366-375.

Cialdini, R. B., Cacioppo, J. T., Bassett, R., MiUer, J. A. (1978). Low-ball procedure for producing compliance: Commitment, then cost. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, 463-476.

Cialdini, R. B., Vincent, J. E., Lewis, S. K., Catalan, J., Wheeler, D., Darby, B. L. (1975). Reciprocal concessions procedure for inducing compliance: The door-in-the-face technique. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, 206-215.

Clark, M. S. (1984). Record keeping in two types of relationship. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47, 549-557.

Clark, M. S., Mills, J. (1979). Interpersonal attraction in exchange and communal relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 12-24

Clark, M. S., Mills, J. R., Corcoran, D. M. (1989). Keeping track of needs and inputs of friends and strangers. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 15, 533-542.

Clark, M. S., Mills, J., Powell, M. (1986). Keeping track of needs in communal and exchange relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 333-338.

Clark, M. S., Waddell, B. (1985). Perceptions of exploitation in communal and exchange relationships. *Journal of Personal and Social Relationships*, 2, 403-418.

Clark, R. D., III, Word, L. E. (1972). Why don't bystanders help? Because of ambiguity? *Journal of Personality and Social Psychology*, 24, 392-400.

Clark, R. D., III, Word, L. E. (1974). Where is the apathetic bystander? Situational characteristics of the emergency. *Journal of Personality and Social Psychology*, 29, 279-287.

Cohen, M., Davis, N. (1981). *Medication errors: Causes and prevention*. Philadelphia:- G. F. Stickley Co.

Cohen S. (1978). Environmental load and the allocation of attention. In A. Baum, J. E. Singer, S. Valins (Eds.), *Advances in environmental psychology* (Vol. 1), New York: Halstead Press.

Conway, M., Ross, M. (1984). Getting what you want by revising what you had. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47, 738-748.

Cook, D. (1984). Charles de Gaulle: A biography. New York: Putnam.

Cook, S. W. (1990). Toward a psychology of improving justice. *Journal of Social Issues*, 46, 147-161.

Craig, K. D., Prkachin, K. M. (1978). Social modeling influences on sensory decision theory and psychophysiological indexes of pain. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, 805-815.

Darley, J. M., Latane, B. (1968). Bystander intervention in emergencies: Diffusion of responsibility. *Journal of Personality and Social Psychology*, 8, 377-383.

Davies, J. C. (1962). Toward a theory of revolution. *American Sociological Review*, 27, 5-19.

Davies, J. C. (1969). The J-curve of rising and declining satisfactions as a cause of some great revolutions and a contained rebellion. In H. D. Graham, T. R. Gurr (Eds.), *Violence in America*. New York: Signet Books.

Deci, E. (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum.

De Paulo, B. M., Nadler, A., Fisher, J. D. (Eds.). (1983). *New directions in helping: Vol. 2, Help seeking*. New York: Academic Press.

Deutsch, M., Gerard, H. B. (1955). A study of normative and informational social influences upon individual judgement. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 51, 629-636.

DeVries, D. L., Slavin, R. E. (1978). Teams-games-tournaments (TGT): Review of ten classroom experiments. *Journal of Research and Development in Education*, 12, 28-38.

Dion, K. K. (1972). Physical attractiveness and evaluation of children's transgressions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 24, 207-213.

Doob, A. N., Gross, A. E. (1968). Status of frustrator as an inhibitor of horn-honking response. *Journal of Social Psychology*, 76, 213-218.

Downs, A. C., Lyons, P. M. (1990). Natural observations of the links between attractiveness and initial legal judgements. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17, 541-547.

Drachman, D., deCarufel, A., Insko, C. A. (1978). The extra credit effect in interpersonal attraction. *Journal of Experimental Social Psychology*, 14, 458-467.

Driscoll, R., Davis, K. E., Lipetz, M. E. (1972). Parental interference and romantic love: "The

Romeo and Juliet effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 24, 1-10.

Dukes, W. F., Bavan, W. (1952). Accentuation and response variability in the perception of personally relevant objects. *Journal of Personality*, 20, 457-465.

Eagly, A. H., Ashmore, R. D., Makhijani, M. G., Longo, L. C. (1990). What is beautiful is good, but...: A meta-analytic review of research on the physical attractiveness *stereotype*. *Psychological Bulletin*, 110, 109-128.

Eagly, A. H., Wood, W., Chaiken, S. (1978). Causal inferences about communicators and their effect on opinion change. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, 424-435.

Easterbrook, J. A. (1959). The effects of emotion on cue utilization and the organization of behavior. *Psychological Review*, 66, 183-201.

Efran, M. G., Patterson, E. W. J. (1976). *The politics of appearance*. Unpublished manuscript, University of Toronto.

Eibl-Eibesfeldt, I. (1959). Der Fisch *Aspidontus taeniatus* als Machahmer des Putzers *Labroides dimidiatus*. *Zeitschrift fuer Tierpsychologie*, 16, 19-25.

Eibl-Eibesfeldt, I. (1975). *Ethology: The biology of behavior* (2d ed.). New York: Holt, Rinehart and Winston.

Emswiller, T., Deaux, K., Willits, J. E. (1971). Similarity, sex, and requests for small favors. *Journal of Applied Social Psychology*, 1, 284-291.

Eron, L. D., Huesmann, L. R. (1985). The role of television in the development of prosocial and antisocial behavior. In D. Olweus, M. Radke-Yarrow, J. Block (Eds.), *Development of prosocial and antisocial behavior*. Orlando, FL: Academic Press.

Ethiopian Red Cross donates \$5,000 (1985, September 16). *State Press*, p. 2. Evans, F. B. (1963). *American Behavioral Scientists*, 6(7), 76-79.

Feinberg, R. A. (1986). Credit cards as spending facilitating stimuli. *Journal of Consumer Research*, 13, 348-356.

Feinberg, R. A. (1990). The social nature of the classical conditioning phenomena in people. *Psychological Reports*, 67, 331-334.

Fenigstein, A., Scheier, M. F., Buss, A. H. (1975). Public and private self-consciousness: Assessment and theory. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 43, 522-527.

Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7, 117-140.

Festinger, L., (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford: Stanford University Press.

Festinger, L., Riecken, H. W., Schachter, S. (1956). *When prophecy fails*. Minneapolis: University of Minnesota Press.

Foushee, M. C. (1984). Dyads and triads at 35,000 feet: Factors affecting group process and

aircraft performance. *American Psychologist*, 39, 885-893.

Fox, M. W. (1974). *Concepts in ethology: Animal and human behavior*. Minneapolis:

University of Minnesota Press. Freedman, J. L. (1965). Long-term behavioral effects of cognitive dissonance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 1, 145-155.

Freedman, J. L. (1984). Effects of television violence on aggressiveness. *Psychological Bulletin*, 96, 227-246.

Freedman, J. L., Fraser, S. C. (1966). Compliance without pressure: The foot-in-the-door technique. *Journal of Personality and Social Psychology*, 4, 195-203.

Frenzen, J. R., Davis, H. L. (1990). Purchasing behavior in embedded markets. *Journal of Consumer Research*, 17, 1-12.

Fromkin, H. L., Brock, T. C. (1971). A commodity theory analysis of persuasion. *Representative Research in Social Psychology*, 2, 47-57.

Fuller, R. G. C., Sheehy-Skeffington, A. (1974). Effects of group laughter on responses to humorous materials: A replication and extension. *Psychological Reports*, 35, 531-534.

Ganzberg, M. (1964, March 27). *New York Times*, p. 1. George, W. H., Gournic, S. J., McAfee, M. P. (1988). Perceptions of postdrinking female sexuality. *Journal of Applied Social Psychology*, 18, 1295-1317.

Gerard, H. B. (1983). School segregation: The social science role, *American Psychologist*, 38, 869-877.

Gerard, H. B., Mathewson, G. C. (1966). The effects of severity of initiation on liking for a group: A replication. *Journal of Experimental Social Psychology*, 2, 278-287.

Gerard, H. B., Miller, N. (1975). *School desegregation*. New York: Plenum. Gergen, K., Ellsworth, P., Maslach, C., Seipel, M. (1975). Obligation, donor resources and reactions to aid in three cultures. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, 390-400.

Gilbert, D. T., Osborne, R. E. (1989). Thinking backward: Some curable and incurable consequences of cognitive bias. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 940-949.

Goethals, G. R., Reckman, R. F. (1973). The perception of consistency in attitudes. *Journal of Experimental Social Psychology*, 9, 491-501.

Gonzales, M. H., Aronson, E., Constanzo, M. (1988). Increasing the effectiveness of energy auditors: A field experiment. *Journal of Applied Social Psychology*, 18, 1046-1066.

Gonzales, M. H., Davis, J. M., Loney, G. L., Lukens, C. K., Junghans, C. M. (1983). Interactional approach to interpersonal attraction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44, 1192-1197.

Goodenough, U. W. (1991). Deception by pathogens. *American Scientist*, 79, 344-355.

- Gordon, R. E., Gordon, K. (1963). *The blight on the ivy*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Gorn, G. J. (1982). The effects of music in advertising on choice behavior: A classical conditioning approach. *Journal of Marketing*, 46, 94-101.
- Gould, M. S., Shaffer, D. (1986). The impact of suicide in television movies. *The New England Journal of Medicine*, 315, 690-694.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Green, F. (1965). The „foot-in-the-door" technique. *American Salesman*, 10, 14-16.
- Greenberg, M. S., Shapiro, S. P. (1971). Indebtedness: An adverse effect of asking for and receiving help. *Sociometry*, 34, 290-301.
- Greenwald, A. F., Carnot, C. G., Beach, R., Young, B. (1987). Increasing voting behavior by asking people if they expect to vote. *Journal of Psychology*, 72, 315-318.
- Grush, J. E. (1980). Impact of candidate expenditures, regionality and prior outcomes on the 1976 Democratic presidential primaries. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38, 337-347.
- Grush, J. E., McKeough, K. L., Ahlering, R. F. (1978). Extrapolating laboratory exposure experiments to actual political elections. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, 257-270.
- Harper, C. R., Kidera, C. J., Cullen, J. F. (1971). Study of simulated airplane pilot incapacitation: Phase II, subtle or partial loss of function. *Aerospace Medicine*, 42, 946-948.
- Heider, F. (1946). Attitudes and cognitive organization. *Journal of Psychology*, 21, 107-112.
- Heilman, M. E. (1976). Oppositional behavior as a function of influence attempt intensity and retaliation threat. *Journal of Personality and Social Psychology*, 33, 574-578.
- Hill, G. W. (1982). Group versus individual performance: Are $N + 1$ heads better than *one*? *Psychological Bulletin*, 91, 517-539.
- Hockey, G. R. J., Hamilton, P. (1970). Arousal and information selection in shortterm memory. *Nature*, 226, 866-867.
- Hofling, C. K., Brotzman, E., Dalrymple, S., Graves, N., Pierce, C. M. (1966). Añ experimental study of nurse-physician relationships. *Journal of Nervous and Mental Disease*, 143, 171-180.
- Holdobler, B. (1971). Communication between ants and their guests. *Scientific American*, 198, 68-76.
- Hornstein, H. A., Fisch, E., Holmes, M. (1968). Influence of a model's feeling about his behavior and his relevance as a comparison other on observers' helping behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 10, 222-226.

Howard, D. J. (1990). The influence of verbal responses to common greetings on compliance behavior: The foot-in-the-mouth effect. *Journal of Applied Social Psychology*, 20, 1185-1196.

Hunt, J. M., Domzal, T. J., Kernan, J. B. (1981). Causal attribution and persuasion: The case of disconfirmed expectancies. In A. Mitchell (Ed.), *Advances in Consumer Research* (Vol. 9). Ann Arbor, MI: Association for Consumer Research.

Johnson, C. S. (1972). *Fraternities in our colleges*. New York: National Interfraternity Federation.

Johnson, D. W., Johnson, R. T. (1983). The socialization and achievement crisis: Are cooperative learning experiences the solution? In L. Bickman (Ed.), *Applied social psychology annual* (Vol. 4). Beverly Hills, CA: Sage.

Jones, E. E., Harris, V. E. (1967). The attribution of attitudes. *Journal of Experimental Social Psychology*, 3, 1-24.

Jones, E. E., Wortman, C. (1973). *Ingratiation: An attributional approach*. Morristown, NJ: General Learning Corp.

Joule, R. V. (1987). Tobacco deprivation: The foot-in-the-door technique versus the low-ball technique. *European Journal of Social Psychology*, 17, 361-365.

Kamisar, Y. (1980). *Police interrogation and confession: Essays in law and policy*. Ann Arbor: University of Michigan Press.

Kahneman, D., Slovic, P., Tversky, A. (Eds.), (1982). *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*. New York: Cambridge University Press.

Katzev, R., Johnson, T. (1983). A social-psychological analysis of residential electricity consumption: The impact of minimal justification techniques. *Journal of Economic Psychology*, 3, 267-284.

Katzev, R., Johnson, T. (1984). Comparing the effects of monetary incentives and foot-in-the-door strategies in promoting residential electricity conservation. *Journal of Applied Psychology*, 14, 12-27.

Katzev, R., Pardini, A. (1985). The comparative effectiveness of token reinforcers and personal commitment in promoting recycling. *Journal of Environmental Systems*.

Keinan, G. (1987). Decision making under stress: Scanning of alternatives under controllable and uncontrollable threats. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 639-644.

Kelman, H. C., Hamilton, V. L. (1989). *Crimes of obedience*. New Haven, CT: Yale University Press.

Kenrick, D. T., Guitierres, S. E. (1980). Contrast effects in judgements of attractiveness: When beauty becomes a social problem. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38, 131-140.

Kenrick, D. T., Guitierres, S. E., Goldberg, L. L. (1989). Influence of popular erotica on judgments of strangers and mates. *Journal of Experimental Social Psychology*, 25, 159-167.

Kenrick, D. T., Keefe, R. C. (1992). Age preferences in mates reflect sex differences in human reproductive strategies. *Brain and Behavioral Sciences*, 15, 75-133.

Kerr, N. L., MacCoun, R. J. (1985). The effects of jury size and polling method on the process and product of jury deliberation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 349-363.

Knishinsky, A. (1982). *The effects of scarcity of material and exclusivity of information on industrial buyer perceived risk in provoking a purchase decision*. Doctoral dissertation, Arizona State University, Tempe.

Knouse, S. B. (1983). The letter of recommendation: Specificity and favorability information. *Personnel Psychology*, 36, 331-341.

Knox, R. E., Inkster, J. A. (1968). Postdecisional dissonance in post time. *Journal of Personality and Social Psychology*, 8, 319-323.

Kraut, R. E. (1973). Effects of social labeling on giving to charity. *Journal of Experimental Social Psychology*, 9, 551-562.

Kruglanski, A. E., Freund, T. (1983). The freezing and unfreezing of lay inferences: Effects of impression primacy, ethnic stereotyping, and numerical anchoring. *Journal of Experimental Social Psychology*, 19, 448-468.

Kulka, R. A., Kessler, J. R. (1978). Is justice really blind? The effect of litigant physical attractiveness on judicial judgement. *Journal of Applied Social Psychology*, 4, 336-381.

Kunz, P. R., Woolcott, M. (1976). Season's greetings: From my status to yours. *Social Science Research*, 5, 269-278.

Kurtzburg, R. L., Safar, H., Cavior, N. (1968). Surgical and social rehabilitation of adult offenders. *Proceedings of the 76th Annual Convention of the American Psychological Association*, 3, 649-650.

LaFrance, M. (1985). Postural mirroring and intergroup relations. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 11, 207-217.

Lack, D. (1943). *The life of the robin*. London: Cambridge University Press.

Langer, E. J. (1978). Rethinking the role of thought in social interaction. In J. H. Harvey, W. J. Ickes, R. F. Kidds (Eds.), *New directions in attribution research* (Vol. 2). New York: Halstead Press.

Langer, E., Blank, A., Chanowitz, B. (1978). The mindlessness of ostensibly thoughtful action: The role of „placebic" information in interpersonal interaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, 635-642.

Langer, E. J. (1989). Minding matters. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 22). New York: Academic Press.

Łatane, B., Barley, J. M. (1968a). Group inhibition of bystander intervention in emergencies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 10, 215-221.

Latane, B., Barley, J. M. (1968b). *The irresponsible bystander: Why doesn't he help?* New York: Appleton-Century-Crofts.

Latane, B., Nida, S. (1981). Ten years of research on group size and helping. *Psychological Bulletin*, 89, 308-324.

Latane, B., Rodin, J. (1969). A lady in distress: Inhibiting effects of friends and strangers on bystander intervention. *Journal of Experimental Social Psychology*, 5, 189-202.

Laughlin, P. R. (1980). Social combination processes in cooperative problem-solving groups in verbal intellectual tasks. In M. Fishbein (Ed.), *Progress in social psychology*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Leakey, R., Lewin, R. (1978). *People of the lake*. New York: Anchor Press/Doubleday.

Lefkowitz, M., Blake, R. R., Mouton, J. S. (1955). Status factors in pedestrian violation of traffic signals. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 51, 704-706.

Leippe, M. R., Elkin, R. A. (1987). When motives clash: Issue involvement and response involvement as determinants of persuasion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 269-278.

Lepper, M. R., Greene, D. (Eds.). (1978). *The hidden costs of reward*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Levine L. E. (1983). Mine: Self-definition in two-year-old boys. *Developmental Psychology*, 19, 544-549.

Lewis, M., Brooks-Gunn, J. (1979). *Social cognition and the acquisition of self*. New York: Plenum.

Liebert, R., Baron, R. A. (1972). Some immediate effects of televised violence on children's behavior. *Developmental Psychology*, 6, 469-475.

Lloyd, J. E. (1965). Aggressive mimicry in *Photuris*: *Firefly femme fatales*. *Science*, 149, 653-654.

Locke, K. S., Horowitz, L. M. (1990). Satisfaction in interpersonal interactions as a function of similarity level of dysphoria. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 823-831.

Lott, A. J., Lott, B. E. (1965). Group cohesiveness as interpersonal attraction: A review of relationship with antecedent and consequent variables. *Psychological Bulletin*, 64, 259-309.

Lynn, M. (1989). Scarcity effect on value: Mediated by assumed expensiveness. *Journal of Economic Psychology*, 10, 257-274.

Lynn, M., Shurgot, B. A. (1984) Responses to lonely heart advertisements: Effects of reported physical attractiveness, physique, and coloration. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 10, 349-357.

Lytton, J. (1979). Correlates of compliance and the rudiments of conscience in two-year-old

boys. *Canadian Journal of Behavioral Science*, 9, 242-251.

MacKenzie, B. (1974, June 22). When sober executives went on a bidding binge. *TV Guide*.

Mack, D., Rainey, D. (1990). Female applicants' grooming and personnel selection. *Journal of Social Behavior and Personality*, 5, 399-407.

Mackworth, N. H. (1965). Visual noise causes tunnel vision. *Psychonomic Science*, 3, 67-68.

Macrae, N. (1972, January 22). Multinational business. *The Economist*.

Magruder, J. S. (1974). *An American life: One man's road to Watergate*. New York: Atheneum.

Mahler, M. S., Pine, F., Bergman, A. (1975). *The psychological birth of the infant*. New York: Basic Books.

Major, B., Carrington, P. L., Carnevale, P. J. D. (1984). Physical attractiveness and self-esteem: Attributions for praise from an other-sex evaluator. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 10, 43-50.

Manis, M., Cornell, S. D., Moore, J. C. (1974). Transmission of attitude relevant information through a communication chain. *Journal of Personality and Social Psychology*, 30, 81-94.

Maruyama, G., Miller, N., Holtz, R. (1986). The relation between popularity and achievement: A longitudinal test of the lateral transmission of value hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 730-741.

Mauro, R. (1984). The constable's new clothes: Effects of uniforms on perceptions and problems of police officers. *Journal of Applied Social Psychology*, 14, 42-56.

Mauss, M. (1954). *The gift*. (I. G. Cunnison, Trans.). London: Cohen and West.

Mazis, M. B. (1975). Antipollution measures and psychological reactance theory: A field experiment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, 654-666.

Mazis, M. B., Settle, R. B., Leslie, D. C. (1973). Elimination of phosphate detergents and psychological reactance. *Journal of Marketing Research*, 10, 390-395.

Meeus, W. J. H., Raaijmakers, Q. A. W. (1986). Administrative obedience: Carrying out orders to use psychological-administrative violence. *European Journal of Social Psychology*, 16, 311-324.

McGuinnies E., Ward, C. D. (1980). Better liked than right: Trustworthiness and expertise as factors in credibility. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 6, 467-472.

Melamed, B. F., Yurcheson, E., Fleece, L., Hutcherson, S., Hawes, R. (1978). Effects of film modeling on the reduction of anxiety-related behaviors in individuals varying in level of previous experience in the stress situation. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 46, 1357-1374.

Meyerwitz, B. E., Chaiken, S. (1987). The effect of message framing on breast self-examination attitudes, intentions, and behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 500-510.

Meyerwitz, B. E., Wilson, D. K., Chaiken, S. E. (1991). *Loss-framed messages increase breast self-examination for women who perceive risk*. Paper presented at the meeting of the American Psychological Society. Washington, B.C.

Milgram, S. (1963). Behavioral study of obedience. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 371-378.

Milgram, S. (1970). The experience of living in cities. *Science*, 13, 1461-1468.

Milgram, S. (1974). *Obedience to authority*. New York: Harper & Row.

Milgram, S., Bickman, L., Berkowitz, O. (1969). Note on the drawing power of crowds of different size. *Journal of Personality and Social Psychology*, 13, 79-82.

Milgram, S., Sabini, J. (1975). *On maintaining norms: A field experiment in the subway*. Unpublished manuscript. City University of New York.

Miller, N., Campbell, D. T., Twedt, H., O'Connell, E. J. (1966). Similarity, contrast, and complementarity in friendship choice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 3, 3-12.

Miller, N., Maruyama, G., Beaber, R. J., Valone, K. (1976). Speed of speech and persuasion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34, 615-625.

Miller, R. L., Seligman, C., Clark, N. T., Bush, M. (1976). Perceptual contrast versus reciprocal concession as mediators of induced compliance. *Canadian Journal of Behavioral Science*, 8, 401-409.

Mills, J., Clark, M. S. (1982). Exchange and communal relationships. In L. Wheeler • (Ed.), *Review of personality and social psychology* (Vol. 3). Beverly Hills, CA: Sage.

Mita, T. H., Dermer, M., Knight J. (1977). Reversed facial images and the mere exposure hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, 597-601.

Moore, D. L., Hausknecht, D., Thamodaran, K. (1986). Time compression, response opportunity, and persuasion. *Journal of Consumer Research*, 13, 85-99.

Moriarty, T. (1975). Crime, commitment, and the responsive bystander. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, 370-376.

Murray, D. A., Leupker, R. V., Johnson, C. A., Mittlemark, M. B. (1984). The prevention of cigarette smoking in children: A comparison of four strategies. *Journal of Applied Social Psychology*, 14, 274-288.

Mewcomb, T. (1953). An approach to the study of communicative acts. *Psychological Review*, 60, 393-404.

Mewland, K. (1980). *City limits: Emerging constraints on urban growth* (Worldwatch Institute

Papers: No. 38). Washington, D. C.: Worldwatch Institute.

Nosanchuk, T. A., Lightstone, J. (1974). Canned laughter and public and private conformity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 29, 153-156.

O'Connor, R. D. (1972). Relative efficacy of modeling, shaping, and the combined procedures for modification of social withdrawal. *Journal of Abnormal Psychology*, 79, 327-334.

Olson, J. C. (1977). Price as an informational cue: Effects of product evaluations. In A. G. Woodside, J. N. Sheth, P. D. Bennett (Eds.), *Consumer and industrial buying behavior*. New York: North-Holland.

Packard, V. (1957). *The hidden persuaders*. New York: D. McKay Co.

Pallak, M. S., Cook, D. A., Sullivan, J. J. (1980). Commitment and energy conservation. *Applied Social Psychology Annual*, 1, 235-253.

Pardini, A., Katzev, R. (1983-1984). The effect of strength of commitment on newspaper recycling. *Journal of Environmental Systems*, 13, 245-254.

Patient drug doses found wrong 12% of time. (1982, January 15). *Phoenix Gazette*, sec. D., p. 1.

Peiponen, V. A. (1960). Verhaltesstudien am blaukehlchen. *Ornis Fennica*, 37, 69-83.

Peters, D. P., Ceci, J. S. (1982). Peer-review practices of the psychological journals: The fate of published articles submitted again. *The Behavioral and Brain Sciences*, 5, 187-195.

Petty, R. E., Cacioppo, J. T. (1986). The elaboration likelihood model of persuasion. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 19, pp. 123-205). New York: Academic Press.

Petty, R. E., Cacioppo, J. T., Goldman, R. (1981). Personal involvement as a determinant of argument-based persuasion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47, 847-855.

Phalen, C. W., Chairperson. (1951). [Panel discussion of N. I. C. Public Relations Committee]. *Yearbook*. New York: National Interfraternity Conference.

Phillips, D. P. (1974). The influence of suggestion on suicide: Substantive and theoretical implications of the Werther effect. *American Sociological Review*, 39, 340-354.

Phillips, D. P. (1979). Suicide, motor vehicle fatalities, and the mass media: Evidence toward a theory of suggestion. *American Journal of Sociology*, 84, 1150-1174.

Phillips, D. P. (1980). Airplane accidents, murder, and the mass media: Towards a theory of imitation and suggestion. *Social Forces*, 58, 1001-1024.

Phillips, D. P. (1983). The impact of mass media violence on U.S. homicides. *American Sociological Review*, 48, 560-568.

Phillips, D. P., Cartensen, L. L. (1986). Clustering of teenage suicides after television news

stories about suicide. *The New England Journal of Medicine*, 315, 685-689.

Phillips, D. P., Cartensen, L. L. (1988). The effect of suicide stories on various demographic groups, 1968-1985. *Suicide and Life-Threatening Behavior*, 18, 100-114.

Rafaeli, A., Button, R. I. (1991). Emotional contrast strategies as means of social influence. *Academy of Management Journal*, 34, 749-775.

Razran, G. H. S. (1938). Conditioning away social bias by the luncheon technique. *Psychological Bulletin*, 35, 693.

Razran, G. H. S. (1940). Conditional response changes in rating and appraising socio-political slogans. *Psychological Bulletin*, 37, 481.

Regan, R. T. (1971). Effects of a favor and liking on compliance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 7, 627-639.

Rich, J. (1975). Effects of children's physical attractiveness on teachers' evaluations. *Journal of Educational Psychology*, 67, 599-609.

Riley, D., Eckenrode, J. (1986). Social ties: Subgroup differences in costs and benefits. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 770-778.

Rogers, M., Hennigan, K., Bowman, C., Miller, N. (1984). Intergroup acceptance in classroom and playground settings. In N. Miller, M. B. Brewer (Eds.), *Groups in contact: The psychology of desegregation*. New York: Academic Press.

Rook, K S. (1987). Reciprocity of social exchange and social satisfaction among older women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 145-154.

Rosen, S., Tesser, A. (1970). On the reluctance to communicate undesirable information: The MUM effect. *Sociometry*, 33, 253-263.

Rosenfield, D., Stephan, W. G. (1981). Intergroup relations among children. In S. Brehm, S. Kasson, F. Gibbons (Eds.), *Developmental social psychology*. New York: Oxford University Press.

Rosenfeld, P., Kennedy, J. G., Giacalone, R. A. (1986). Decision-making: A demonstration of the postdecision dissonance effect. *Journal of Social Psychology*, 126, 663-665.

Rosenthal, A. M. (1964). *Thirty-eight witnesses*. New York: McGraw-Hill.

Rosenthal, M. J., Ni, E., Robertson, R. E. (1959). A study of mother-child relationships in the emotional disorders of children. *Genetic Psychology Monographs*, 60, 65-116.

Ross, A. S. (1971). Effects of increased responsibility on bystander intervention: The presence of children. *Journal of Personality and Social Psychology*, 19, 306-310.

Ross, C. (1979, February 12). Rejected. *New West*, p. 39-43.

Rubinstein, S. (1985, January 30). What they teach used car salesmen. *San Francisco*

Chronicle.

Russell, D. (1978, December 16). Leave it to the Merry Prankster, the Artful Dodger and the Body Puncher. *TV Guide*.

Sabin, R. (1964). The international cyclopedia of music and musicians. New York: Dodd, Mead & Co.

Scammon, D. L. (1977). Information overload and consumers. *Journal of Consumer Research*, 4, 148-155.

Schein, E. (1956). The Chinese indoctrination program for prisoners of war: A study of attempted "brainwashing". *Psychiatry*, 19, 149-172.

Schmidtke, A., Hafner, H. (1988). The Werther effect after television films: New evidence for an old hypothesis. *Psychological Medicine*, 18, 665-676.

Schwartz, S. H. (1970). Elicitation of moral obligation and self-sacrificing behavior: An experimental study of bone marrow donation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 15, 283-293.

Schwarz, N. (1984). When reactance effects persist despite restoration of freedom: Investigations of time delay and vicarious control. *European Journal of Social Psychology*, 14, 405-419.

Schwarzwald, J., Raz, M., Zvibel, M. (1979). The efficacy of the door-in-the-face technique when established behavioral customs exist. *Journal of Applied Social Psychology*, 9, 576-586.

Segal, H. A. (1954). Initial psychiatric findings of recently repatriated prisoners of war. *American Journal of Psychiatry*, 111, 358-363.

Settle, R. B., Gordon, L. L. (1974). Attribution theory and advertiser credibility. *Journal of Marketing Research*, 11, 181-185.

Shepperd, J. A., Strathman, A. J. (1989). Attractiveness and height. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 15, 617-627.

Sherif, M., Harvey, O. J., White, B. J., Hood, W. R., Sherif, C. W. (1961). *Intergroup conflict and cooperation: The Robbers' Cave experiment*. Norman, OK: University of Oklahoma Institute of Intergroup Relations.

Sherman, S. J. (1980). On the self-erasing nature of errors of prediction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, 211-221.

Shiffrin, M. R. Schneider, W. (1977)- Controlled and automatic human information processing: II. Perceptual learning, automatic attending, and a general theory. *Psychological Bulletin*, 84, 127-190.

Slavin, R. E. (1983). When does cooperative learning increase student achievement? *Psychological Bulletin*, 94, 429-445.

Smith, G. H., Engel, R. (1968). Influence of a female model on perceived characteristics of an automobile. *Proceedings of the 76th Annual Convention of the American Psychological Association*, 3, 681-682.

Smith, R. E., Hunt, S. D. (1978). Attributional processes in promotional situations. *Journal of Consumer Research*, 5, 149-158.

Smyth, M. M., Fuller, R. G. C. (1972). Effects of group laughter on responses to humorous materials. *Psychological Report*, 30, 132-134.

Stephan, W. G. (1978). School desegregation: An evaluation of predictions made in Brown vs. Board of Education. *Psychological Bulletin*, 85, 217-238. Stewart, J. E., II. (1980). Defendant's attractiveness as a factor in the outcome of trials.

Journal of Applied Social Psychology, 10, 348-361. Styron, W. (1977). A farewell to arms. *New York Review of Books*, 24, 3-4. Suedfeld, P., Bochner, S., Matas, C. (1971). Petitioner's attire and petition signing by peace demonstrators: A field experiment. *Journal of Applied Social Psychology*, 1, 278-283.

Swap, W. C. (1977). Interpersonal attraction and repeated exposure to rewards and punishers. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 3, 248-251.

Tajfel, H. (1981). *Human groups and social categories*. London: Cambridge University

Press. Taylor, R. (1978). Marilyn's friends and Rita's customers: A study of party selling as play and as work. *Sociological Review*, 26, 573-611.

Tedeschi, J. T., Schlenker, B. R., Bonoma, T. V. (1971). Cognitive dissonance: Private ratiocination or public spectacle? *American Psychologist*, 26, 685-695.

Teger, A. I. (1980). *Too much invested to quit*. Elmsford NY: Pergamon. Tesser, A., Campbell, J., Mickler, S. (1983). The role of social pressure, attention to the stimulus, and self-doubt in conformity. *European Journal of Social Psychology*, 13, 217-233.

Thompson, L. (1990). An examination of naive and experienced negotiators. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 82-90.

Tiger, L., Fox, R. (1971). *The imperial animal*. New York: Holt, Rinehart & Winston. Toffler, A. (1970). *Future shock*. New York: Random House. Tversky, A., Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185, 1124-1131.

Tversky, A., Kahneman, D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *Science*, 211, 453-458.

Walker, M. G. (1967). *Organizational type, rites of incorporation and group solidarity: A study of fraternity hell week*. Doctoral dissertation, University of Washington, Seattle.

Warnick, D. H., Sanders, G. S. (1980). The effects of group discussion on eye-witness accuracy. *Journal of Applied Social Psychology*, 10, 249-259. West, S. G. (1975). Increasing the attractiveness of college cafeteria food: A reactance theory perspective. *Journal of Applied Psychology*, 60, 656-658.

Whiting, J. W. M., Kluckhohn, R., Anthony, A. (1958). The function of male initiation ceremonies at puberty. In E. E. Maccoby, T. M. Newcomb, E. L. Hartley (Eds.), *Readings in social psychology*. New York: Henry Holt and Co.

Whitney, R. A., Hubin, T., Murphy, J. D. (1965). *The new psychology of persuasion and motivation in selling*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Wicklund, R. A., Brehm, J. C. (1974) cited in Wicklund, R. A. *Freedom and reactance*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Wilson, P. R. (1968). The perceptual distortion of height as a function of ascribed academic status. *Journal of Social Psychology*, 74, 97-102.

Wilson, T. D., Dunn, D. S., Kraft, D. Lisle, D. J. (1989). Introspection, attitude change, and behavior consistency. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 22). San Diego, CA: Academic Press.

Wifolf, S., Montgomery, D. A. (1977). Effects of inadmissible evidence and level of judicial admonishment to disregard on the judgments of mock jurors. *Journal of Applied Social Psychology*, 7, 205-219.

Woodside, A. G., Davenport, J. W. (1974). Effects of salesman similarity and expertise on consumer purchasing behavior. *Journal of Marketing Research*, 11, 198-202.

Worchel, S. (1979). Cooperation and the reduction of intergroup conflict: Some determining factors. In W. Austin, S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations*. Monterey, CA: Brooks/Cole.

Worchel, S. (1992). Beyond a commodity theory analysis of censorship: When abundance and personalism enhance scarcity effects. *Basic and Applied Social Psychology*, 13, 79-93.

Worchel, S., Arnold, S. E. (1973). The effects of censorship and the attractiveness of the censor on attitude change. *Journal of Experimental Social Psychology*, 9, 365-377.

Worchel, S., Arnold, S. E., Baker, M. (1975). The effect of censorship on attitude change: The Influence of censor and communicator characteristics. *Journal of Applied Social Psychology*, 5, 222-239.

Worchel, S., Lee, J., Adewole, A. (1975). Effects of supply and demand on ratings of object value. *Journal of Personality and Social Psychology*, 32, 906-914.

Zoung, F. W. (1965). *Initiation ceremonies*. New York: Bobbs-Merrill.

Zajonc, R. B. (1968). The attitudinal effects of mere exposure. *Journal of Personality and Social Psychology Monographs*, 9, (2, Part 2).

Zajonc, R. B. (1980). Feeling and thinking: Preferences need no inferences. *American Psychologist*, 35, 151-175.

Zajonc, R. B., Markus, H., Wilson, W. R. (1974). Exposure effects and associative learning. *Journal of Experimental Social Psychology*, 10, 248-263.

Zellinger, D. A., Fromkin, H. L., Speller, D. E., Kohn, C. A. (1974). *A commodity theory analysis of the effects of age restrictions on pornographic materials*. (Paper No. 440). Lafayette, IN.: Purdue University, Institute for Research in Behavioral, Economic and Management Sciences.

Zimmatore, J. J. (1983). Consumer mindlessness: I believe it, but I don't see it. *Proceedings of the Division of Consumer Psychology*, American Psychological Association Convention, Anaheim, CA.