

Sto technik
wpływu
społecznego

Dariusz Doliński
Tomasz Grzyb

Sto technik wpływu społecznego

Kiedy i dlaczego
wywieranie
wpływu na innych
jest skuteczne



Sopot 2022

Spis treści

Wprowadzenie.....	9
-------------------	---

CZĘŚĆ I

Techniki sekwencyjne.....	21
Technika #1 Stopa w drzwiach.....	23
Technika #2 Dwie stopy w drzwiach (lub nawet więcej).....	27
Technika #3 Cztery ściany.....	30
Technika #4 Ogólna prośba przygotowawcza.....	33
Technika #5 Dać, aby wziąć (reguła wzajemności).....	36
Technika #6 Zasada niebezpośredniej wzajemności.....	39
Technika #7 My już pomogliśmy.....	42
Technika #8 Drzwi zatrzasknięte przed nosem.....	46
Technika #9 Drzwi dwukrotnie zatrzasknięte.....	50
Technika #10 Najpierw drzwi, potem stopa.....	53
Technika #11 Technika karate.....	56
Technika #12 Niska piłka.....	59
Technika #13 Przynęta.....	62
Technika #14 Dwa w jednym: niska piłka i stopa w drzwiach.....	64
Technika #15 Zamień odrzucenie w przeszkodę.....	67

CZĘŚĆ II

Emocje.....	69
Technika #16 Wykorzystaj jej (lub jego) dobry nastrój.....	71
Technika #17 Wykorzystaj jej (jego) zły nastrój.....	75
Technika #18 Pobudzenie fizjologiczne.....	78
Technika #19 Poczucie winy.....	81
Technika #20 Poczucie wstydu.....	84
Technika #21 Zakłopotanie.....	88
Technika #22 Strach i lęk.....	91
Technika #23 Przewidywanie żalu.....	95
Technika #24 Będziesz żałować, że tego nie przemyślałeś.....	98
Technika #25 Pozytywny stan poznawczy.....	102
Technika #26 Ukryj złość, ujawnij rozczarowanie.....	106

Technika #27	Najpierw lęk, potem ulga	110
Technika #28	Humor	114
Technika #29	Jak się czujesz?	117
Technika #30	Jak się czujesz z drzwiami zatrzęsniętymi przed nosem?	120
Technika #31	Negatywna huśtawka emocjonalna	123
Technika #32	Mieć bukiet w ręku	127
Technika #33	Magia słowa „mitość”	130
Technika #34	Efekt urodzin	134

CZĘŚĆ III

Ramy interpretacyjne	137	
Technika #35	Przeszkoda–perswazja	139
Technika #36	Reguła możliwości zastanej	143
Technika #37	Skrypt bezrefleksyjnego działania	146
Technika #38	Nie podawaj powodu (jeśli nie chcesz kłamać)	150
Technika #39	Technika wzbudzenia zainteresowania	153
Technika #40	Dezorientacja i zmiana ramy interpretacyjnej	157
Technika #41	Dezorientacja i zmiana ramy interpretacyjnej – poza kupowaniem i sprzedawaniem	160
Technika #42	Huśtawka emocjonalna i argument	163
Technika #43	To nie wszystko	166
Technika #44	Reguła posiadania	169
Technika #45	Interpretacja wyniku: zysk <i>versus</i> strata	172

CZĘŚĆ IV

Podmiotowość i wolność	177	
Technika #46	Wzbudzanie potrzeby wolności	179
Technika #47	Bierz to, póki możesz (reguła niedostępności)	182
Technika #48	Prawdopodobnie odmówisz, ale	186
Technika #49	Potęga ograniczonego wyboru	189
Technika #50	Zabraniaj, lecz roztropnie	193
Technika #51	Być wyjątkowym	197
Technika #52	Siła rzeczownika – bądź wyborcą	201
Technika #53	Siła rzeczownika – bądź altruistą	204

CZĘŚĆ V

Czas i przestrzeń	207	
Technika #54	Zbliżanie się do celu	209
Technika #55	Jeszcze tylko jedna	212

Technika #56	Poproś z wyprzedzeniem	215
Technika #57	Dobre miejsca – złe miejsca	218
Technika #58	Zaaranżuj spotkanie	222
Technika #59	Technika wstępnej zgody	225
Technika #60	Spojrzenie	228
Technika #61	Dotyk	231
Technika #62	Mów do prawego ucha	235
Technika #63	Położ to z prawej strony	238

CZĘŚĆ VI

Ja i Ja społeczne	241	
Technika #64	Etykietowanie	243
Technika #65	Samoetykietowanie	246
Technika #66	Usidlanie eksperta	249
Technika #67	Indukowanie hipokryzji	252
Technika #68	Komplement	255
Technika #69	Inteligentni to robią	259
Technika #70	Rozważni tak postępują	263
Technika #71	Szukamy takich, jak ty	266
Technika #72	Świadek interakcji	270
Technika #73	Upublicznij swoje zobowiązanie	273
Technika #74	Siła imienia	278
Technika #75	Podobieństwo	281
Technika #76	Podobieństwo incydentalne	284
Technika #77	Efekt kameleona – mimikra behawioralna	287
Technika #78	Efekt kameleona – mimikra werbalna	291
Technika #79	Dwa w jednym: mimikra behawioralna i werbalna	294
Technika #80	Synchronizacja	297
Technika #81	Reguła „my”	301
Technika #82	U nas tak się robi	304
Technika #83	Jesteśmy wyjątkowi	307
Technika #84	Konsensus	310
Technika #85	Pokaż mi tę listę	313
Technika #86	Grupa się zwiększa	317

CZĘŚĆ VII

Rola słowa	321	
Technika #87	(Nie) mów „proszę”	323
Technika #88	Wyrażanie wdzięczności	326

Technika #89 Mam nadzieję, że nie przeszkadzam	329
Technika #90 Legitymizacja minimalnego zaangażowania – liczy się każdy grosz	333
Technika #91 Legitymizacja minimalnego zaangażowania – nie tylko pieniądze	336
Technika #92 Siłta metakomunikacyjne	339
Technika #93 Tylko ta jedna prośba	342
Technika #94 Uwikłanie w dialog	346
Technika #95 Dialog i legitymizacja minimalnego zaangażowania	350
Technika #96 Dialog i etykietowanie	354

CZĘŚĆ VIII

Varia	357
Technika #97 Jeden z pięciu	359
Technika #98 Autorytet (ubrany w mundur) to mówi	362
Technika #99 Wyczerpanie poznawcze	366
Technika #100 Nie wahaj się, po prostu poproś	370
Zakończenie	375
Bibliografia	393
Indeks nazwisk	405
Indeks rzeczowy	409

Wprowadzenie

Obu nam, autorom tej książki, od czasu do czasu zdarza się bywać na różnych imprezach towarzyskich. Gawędzimy wtedy z nowo poznanymi ludźmi – a to o piłce nożnej, a to o polityce, a to o literaturze pięknej. Najmniej chętnie rozmawiamy o pogodzie, ale gdy ktoś tak właśnie rozmowę zagai, to kwestia tego, że jest za zimno albo za ciepło, albo za sucho, albo za deszczowo, również staje się przedmiotem grzecznych, choć wielce banalnych, rozważań. W pewnym momencie jednak te dyżurne tematy się wyczerpują, zapada chwilowe krępujące milczenie, a wówczas ludzie do tej pory sobie nieznanymi zaczynają się interesować profesjami swoich rozmówców. „A pan czym się zajmuje?” – słyszymy pytanie. Odpowiedź „Jestem psychologiem” wywołuje natychmiastową reakcję, którą nazywamy „efektem ruskiej zimy”. Nasz rozmówca robi dwa kroki w tył, a na jego twarzy maluje się zaskoczenie i lęk. W końcu, po kilku, kilkunastu, a nawet dopiero po kilkudziesięciu sekundach, udaje mu się nieco ochłonąć i wtedy raczej stwierdza, niż pyta: „To pewnie cały czas pan nas tutaj, wszystkich tu obecnych, obserwuje i analizuje”. Oczywiście od razu wyjaśniamy, że tak jak wszyscy uczestnicy tego spotkania, pijemy wino albo wódkę, dyskutujemy, opowiadamy dowcipy albo ich słuchamy i ani nam przez myśl nie przejdzie, by dokonywać jakichkolwiek analiz osobowości uczestników tej imprezy. Nikt w to jednak nie wierzy. Wiadomo przecież, że psycholog, nawet jak pije wino albo wódkę i rozmawia z ludźmi, to jednocześnie prowadzi jakieś złożone obserwacje, a na podstawie niedostępnych laikowi wskazówek stawia diagnozy dotyczące poszczególnych ludzi. OK. Mamy to za sobą, wszystko jest już

wyjaśnione. Czyżby? Ależ skąd! Okazuje się, że najgorsze dopiero nastąpi, bo oto nasz rozmówca, próbując być uprzejmy, pyta, czy mamy dużo pracy: „W tych ciężkich czasach to pewnie dużo pacjentów przychodzi do gabinetu, prawda?” (Zauważmy na marginesie, że w tego typu rozmowach „ciężkie czasy” są zawsze, tylko ich przyczyna się zmienia. Czasem jest to recesja gospodarcza, czasem boom ekonomiczny i związana z nim nasilona rywalizacja między firmami oraz wynikająca z niej nerwowość pracowników, czasem pandemia koronawirusa, a najczęściej właściwie nie wiadomo co. Przypomina to pewien rysunek satyryczny z „New Yorkera”, w którym jeden człowiek tłumaczy drugiemu: „Ja rozumiem, że jest kryzys. Ale czemu nikt mi nie powiedział, kiedy było prosperity?”). Teraz musimy zatem wyjaśnić, że nie zajmujemy się praktyką kliniczną i nie prowadzimy psychoterapii. „Nie?” – szczerze dziwi się nasz rozmówca, któremu nawet nie przyjdzie do głowy, że psycholog może się zajmować czymś innym. „To co pan właściwie robi?” Wyjaśniamy wtedy uprzejmie, że jesteśmy psychologami społecznymi i od wielu już lat zajmujemy się technikami wpływu społecznego. Tyle że natychmiast okazuje się, iż to wyjaśnienie pogrąża nas ostatecznie. Nasz rozmówca już wie, że gdzieś w laboratorium, mieszczącym się w podziemiach budynków uniwersyteckich, kombinujemy, jak manipulować ludźmi, jak zmieniać ich osobowość, jak zafundować im „pranie mózgu” i sprawić, że będą robić coś, na co nie mają najmniejszej ochoty. Usiłujemy wprawdzie opowiedzieć o tak zwanym pełnym kole psychologii społecznej, ale chyba nikt nas już nie słucha.

Ideę pełnego koła psychologii społecznej możemy jednak spokojnie i systematycznie wyjaśnić w tym miejscu. I oczywiście z tej możliwości skorzystamy. Otóż psycholog zainteresowany technikami wpływu społecznego rzadko kombinuje coś na własną rękę, rzadko wymyśla jakieś techniki. Bacznie natomiast obserwuje triki

stosowane przez ludzi, którzy z racji swojego zawodu i roli społecznej skutecznie wywierają wpływ na innych – dealerów samochodowych, którzy sprzedają więcej aut niż inni, kelnerek, które dostają wyższe napiwki, polityków skłaniających swoich rozmówców do tego, żeby na nich głosowali, czy pracowników agencji charytatywnych, którzy są prawdziwymi mistrzami w pozyskiwaniu datków na szczytne cele. Zasadnicze pytanie, jakie po takich obserwacjach stawia sobie psycholog zajmujący się wpływem społecznym, dotyczy rzeczywistej skuteczności takiego triku. Czy to wspomniany trik sprawia, że ten właśnie dealer jest tak efektywny, czy może kluczowe jest położenie jego salonu samochodowego, bogaty wybór aut oraz fakt, że można tam odbyć jazdę próbną bez wcześniejszego umawiania się? Czy w istocie nadzwyczaj skuteczny jest określony trik kelnerki, która stosuje go zawsze, gdy wręcza klientowi rachunek? A może jest to dziewczyna olśniewającej urody i właśnie to (i tylko to) sprawia, że dostaje ona wysokie napiwki? Czy pracownik agencji charytatywnej rzeczywiście w pewnym momencie negocjacji wyciąga asa z rękawa, co sprawia, że jego rozmówca sam prosi o numer konta fundacji, czy też może ma twarz wzbudzającą tak duże zaufanie, iż ludzie właśnie jemu chętnie powierzą swoje pieniądze? Jak to sprawdzić? Może po prostu zapytać wspomniane osoby, skąd wiedzą, że stosowane przez nie triki działają. Wbrew pozorom nie jest to dobre rozwiązanie. Ci ludzie mogą być tak bardzo przekonani o skuteczności swoich technik, że nigdy nawet nie próbowali sprawdzić, co się wydarzy, jeśli ich nie zastosują. (To zresztą całkiem rozsądne: skoro to, co robię, przynosi pożądaný skutek, to dlaczego miałbym z tego rezygnować). Poza tym mogą nawet nie zdawać sobie sprawy, że stosując określony trik, bardziej wierzą w skuteczność swoich oddziaływań i zachowują się nieco inaczej niż w warunkach, w których by go nie stosowali. Jest jeszcze inna ważna kwestia. To, że jakaś technika

działa, gdy stosuje ją określona osoba, nie oznacza automatycznie, że będzie działała również wtedy, gdy zastosuje ją ktoś inny. Wszystko to sprawia, że rozmowa z praktykami wpływu społecznego może być tylko punktem wyjścia do przygotowania innych metod weryfikacji rzeczywistej skuteczności określonej techniki wpływu społecznego.

Co więc powinniśmy zrobić? Nie ma lepszego sposobu niż sprawdzenie rzeczywistej skuteczności wpływu społecznego w starannie zaplanowanych eksperymentach.

Zacznijmy od obalenia pewnego mitu. Tak, my, psychologowie społeczni, rzeczywiście prowadzimy badania na ludziach. Nie znaczy to jednak, że każdy z nas zmienia się w demonicznego doktora Frankenstein, testuje granice ludzkiej wytrzymałości na ból albo stara się zahipnotyzować człowieka, by niczym Golem z żydowskich legend spełniał wydawane mu polecenia. Nasze eksperymenty pomyślane są w taki sposób, by nikt, kto bierze w nich udział, nie zdołał się zorientować, że właśnie pomógł nauce. Innymi słowy, naszym celem jest zwykle zaaranżowanie sytuacji maksymalnie podobnej do takiej, jaką możemy spotkać na co dzień. Spróbujmy przyjrzeć się temu procesowi na przykładzie.

Zawsze zaczynamy od zdziwienia – zazwyczaj chodzi o jakąś konkretną sytuację, która przytrafiła się jednemu z nas. Było to na przykład (i mówimy tu o prawdziwej historii) spotkanie z domokrążcą sprzedającym urządzenia do uzdatniania wody. Pewnego dnia zapukał do drzwi jednego z nas i poprosił o możliwość przedstawienia swojej oferty. Tak się składa, że obaj pijemy czystą wodę z najwyższą niechęcią. Nie chodzi o to, że wolimy brudną, zgadzamy się po prostu z bawarskim powiedzeniem, że picie wody jest marnowaniem zasobów naturalnych. Woda bowiem jest znakomitym surowcem do produkcji piwa, więc jej picie w stanie czystym jest po prostu marnowaniem zasobu. Rozmowa z praktykiem

wpływu społecznego jednak zawsze jest okazją do podpatrzenia nowych technik (albo ewolucji starych, już nam znanych), toteż chwilę później sprzedawca siedział na kanapie i prezentował możliwości urządzenia. Oczywiście było amerykańskie na japońskich podzespołach, rzecz jasna, stosowane w międzynarodowej stacji kosmicznej, ze złotymi elementami konstrukcyjnymi („No, bo, proszę pana, złoto to jest jednak złoto”). Na razie argumenty nie były ani nowe, ani zaskakujące. W pewnym momencie jednak pojawiło się elektryzujące zdanie: „Wie pan, ja panu powiem szczerze. Tacy zwykli ludzie to tego nie kupują, bo takich rzeczy nie rozumieją. Ale pan to jednak jest zupełnie inna liga...”

Uprzedzając fakty – żaden z nas nie ma cudownego urządzenia do filtrowania wody. Ale w kilkanaście dni później zaplanowaliśmy badanie, w którym sprawdzaliśmy, czy podkreślenie „specjalności” czy „wyjątkowości” osoby, do której się zwracamy, wpływa na chęć spełnienia takiej prośby. Przygotowaliśmy zatem trudne, wymagające czasu zadanie (chodziło nam o to, by większość osób nie chciała się na nie zgadzać). Tym zadaniem było wypełnienie ankiety z 248 pytaniami. Zakładaliśmy (jak się okazało, słusznie), że większość badanych, poproszonych o udział w takim badaniu na przystanku komunikacji miejskiej, odmówi. Następnie przygotowaliśmy dwa komunikaty. Jeden, przeznaczony dla grupy kontrolnej, był komunikatem standardowym, niestosującym techniki podpatrzonej przez nas u komiwojażera. Brzmiał po prostu: „Dzień dobry, mam prośbę, jestem studentem psychologii i muszę zrobić badania na zaliczenie przedmiotu. To jest taki kwestionariusz, ma 248 pytań. Czy mogę liczyć na pomoc i odpowiedź na te pytania?”

Drugi komunikat był do niego bardzo podobny – zaczynał się tak samo, ale na końcu pojawiała się jeszcze: „Dzisiaj zależy nam na odpowiedziach osób bardzo inteligentnych, a pan (czy pani) na taką osobę wygląda”.

Kiedy mieliśmy już komunikaty, mogliśmy przystąpić do planowania samego badania. Pierwszą kwestią było określenie liczby osób, które należało przebadać. Nie chcemy tu zanudzać czytelników i czytelniczek opisami takich pojęć, jak siła efektu, moc eksperymentu czy istotność statystyczna. Dość powiedzieć, że jeśli badacze chcą, by uzyskane przez nich wyniki można było generalizować na populację, to muszą przebadać odpowiednio dużo (ale nie za dużo!) osób. W naszym wypadku takich osób należało przebadać 1060.

Wiedzieliśmy już, gdzie chcemy badać (na przystankach komunikacji miejskiej), jak chcemy badać (przygotowanymi komunikatami) oraz ile osób chcemy przebadać (1060). Pozostawało jeszcze pytanie: kogo chcemy zbadać? Zauważmy, że kiedy opowiada się o wynikach badań, często pada pytanie: „A może w grupie eksperymentalnej byli jacyś wyjątkowi ludzie?” To pytanie zasadne – gdyby w istocie tak było, całe badanie nadawałoby się do wyrzucenia. Dlatego, aby zapobiec takiej sytuacji, stosujemy randomizację – losowy wybór badanych do udziału w eksperymencie (randomizacja I stopnia) i losowy przydział do grupy eksperymentalnej i kontrolnej (randomizacja II stopnia). Za pomocą programów opierających się na liczbach losowych przygotowujemy instrukcję dla pomocników badaczy (czyli tych, którzy w istocie będą prosili o pomoc na przystankach). Ta instrukcja precyzuje, kogo badać i do jakiej grupy go przypisać – ważne, że ma to charakter absolutnie losowy. Dzięki takiej operacji mamy pewność, że ludzie w jednej i w drugiej grupie będą do siebie bardzo podobni.

Później szkolimy naszych pomocników, tak aby zadawali pytania w możliwie jednakowy sposób, i wysyłamy ich w miasto. Jeśli wszystko toczy się, jak trzeba, to po krótkim czasie możemy przyrzec się wynikom. To najbardziej ekscytująca część całego procesu. Nasz znakomity kolega, przedwcześnie zmarły profesor Andrzej

Szmajke, mawiał, że jeśli w swojej skrzynce pocztowej znajdziesz wiadomość z bazą danych i nie siadasz natychmiast do obliczeń, to żaden z ciebie naukowiec. Siadamy więc natychmiast do obliczeń i co się okazuje? W grupie kontrolnej na prośbę o wypełnienie długiego kwestionariusza ponad 2/3 respondentów odpowiedziało „nie”; zgodziło się 32,3%. Za to w grupie eksperymentalnej (w tej, w której szukaliśmy inteligentnych) zgodziła się ponad połowa! Dokładnie było to 51,8% indagowanych. Ta różnica była też istotna statystycznie, a sam efekt co prawda słaby, ale wyraźny ($\phi = 0,22$). Doszliśmy więc do momentu, w którym mogliśmy stwierdzić, że efekt rzeczywiście istnieje i nie ma przypadkowego charakteru.

Co się dzieje dalej? Jeśli takie badania rzeczywiście potwierdzą skuteczność wspomnianych trików (tak jak w uprzednio opisywanym wypadku), to przychodzi czas na wyjaśnienie powodów, z jakich w pożądanym sposób wpływa on na reakcje innych ludzi. Tu pomocna już okazuje się wiedza psychologiczna, różne teorie wyjaśniające mechanizmy ludzkich zachowań. Trafność tych wyjaśnień też jednak należy zweryfikować empirycznie. To zatem znowu czas empirii, która poszczególne wyjaśnienia albo potwierdza, albo każe je odrzucić. Niejako przy okazji – dzięki badaniom prowadzonym na tym etapie – wzrasta również wiedza dotycząca warunków skuteczności samej techniki: dowiadujemy się, w jakich sytuacjach i wobec jakich ludzi jest ona szczególnie efektywna, w jakich mniej, a w jakich całkowicie zatracą swoje walory. Dopiero teraz technika staje się pełnowartościowym elementem wiedzy psychologicznej, a zarazem w pełni użytecznym narzędziem dla praktyków.

A skąd nazwa „pełne koło psychologii społecznej”? To termin zaproponowany przez prawdziwego guru wpływu społecznego – profesora Roberta Cialdiniego (1980) z Arizona State University, autora wielu niezwykle pomysłowych badań dotyczących technik

wpływu społecznego i bestselerowych książek na ten temat. Technika rodzi się w realnym życiu społecznym i jest stosowana przez ludzi w konkretnych sytuacjach – na przykład przy sprzedaży samochodów czy oferowaniu ubezpieczeń na życie. Psychologowie obserwują ludzi używających tej techniki, a następnie testują jej skuteczność w eksperymentach, szukają teoretycznych wyjaśnień mechanizmu tkwiącego u jej podłoża, sprawdzają to w kolejnych eksperymentach i opisują wyniki swoich badań i dociekań teoretycznych w artykułach naukowych. Potem zaś ta wiedza się upowszechnia. Staje się treścią różnych szkoleń czy specjalistycznych kursów, jest też opisywana w książkach, po które sięgają praktycy. Pełne koło psychologii społecznej zamyka się w tym właśnie momencie. Technika narodziła się w praktyce, trafiła do badaczy i powróciła do praktyki.

Książka, którą w tej chwili trzymasz w rękach, też jest zamknięciem takiego koła. Proponujemy ci intelektualną wycieczkę po wielu różnych technikach wpływu społecznego. Za każdym razem najpierw przedstawiamy pewną historię, będącą wprowadzeniem do konkretnej techniki, potem prezentujemy jedno (wybrane przez nas spośród wielu) badanie empiryczne pokazujące jej skuteczność, aby w końcu przedstawić wyjaśnienie, dlaczego ta technika jest efektywna. W odniesieniu do każdej z prezentowanych technik poprzestajemy zwykle na tym wyjaśnieniu, które w literaturze psychologicznej jest najpopularniejsze, albo takim, które nam wydaje się najtrafniejsze. Naukowcy bowiem zawsze będą się spierać o różne rzeczy, a niekończące się dysputy dotyczące powodów skuteczności różnych technik nie są wyjątkiem od tej reguły. Na potrzeby tej książki postanowiliśmy jednak oszczędzić czytelnikom szczegółowego opisu tych (skądinąd interesujących) sporów.

Tytuł tej książki, *Sto technik wpływu społecznego*, narzuca pytanie dotyczące tej właśnie liczby. Właściwie nie ma racjonalnego

powodu, który sprawił, że postanowiliśmy opisać akurat sto technik. Prawdę mówiąc, z perspektywy czysto merytorycznej równie dobrą liczbą byłoby osiemdziesiąt siedem albo sto cztery. Zdecydowaliśmy się jednak na okrągłą setkę dlatego, że to po prostu dobrze brzmi. Sto to szczególna liczba w matematyce. Jest sumą pierwszych dziewięciu liczb pierwszych ($2+3+5+7+11+13+17+19+23$) i kwadratem sumy czterech pierwszych liczb naturalnych $(1+2+3+4)^2$. Sto lat miał, według Biblii, patriarcha Abraham w dniu, w którym urodził mu się syn Izaak, a król Dawid musiał przynieść Saulowi sto napletków Filistynów, by dostać w zamian rękę jego córki Mikal. 100 stopni w skali Celsjusza to temperatura wrzenia wody, a 100 kilometrów nad Ziemią znajduje się linia Karmana – umowna granica między atmosferą naszej planety i przestrzeni kosmicznej. W wielu krajach słowiańskich ludziom z różnych okazji życzy się stu lat życia. To chyba wystarczające (choć, przyznajemy, mało racjonalne) argumenty, by zachwycić się magią liczby sto i opisać w tej książce właśnie tyle różnych technik wpływu społecznego.

„A ile w ogóle jest takich technik?” – mógłby ktoś rozsądnie zapytać. Prawdę mówiąc, nie tylko tego nie wiemy, lecz chyba w ogóle nie można na to pytanie odpowiedzieć. Praktycy wpływu społecznego bowiem nieustannie wpadają na nowe pomysły, aby skłaniać ludzi do różnych zachowań. A psychologowie społeczni nieustannie sprawdzają w eksperymentach, czy (oraz kiedy i dlaczego) owe techniki działają. Mamy jednak wrażenie, że w naszej setce znalazły się (prawie) wszystkie techniki opisane dotychczas w literaturze psychologicznej, które zostały zweryfikowane empirycznie. Jeżeli którąś ważną technikę pominęliśmy, zrobiliśmy to nieintencjonalnie – to po prostu nasz błąd.

W swojej książce pokazujemy tylko te techniki, których skuteczność została przez psychologów dowiedziona w badaniach eksperymentalnych. Niektóre z nich sami testowaliśmy, bo jak już

wspominaliśmy, systematycznie i konsekwentnie zajmujemy się tą kwestią od wielu lat. Inne sprawdzali nasi koledzy z całego świata, których spotykamy na różnych konferencjach i seminariach, jeszcze inne – osoby, z którymi nigdy nie było nam dane się spotkać. Dodajmy tu od razu, że choć większość opisanych przez nas w tej książce technik miała swój początek w realnym życiu, są w niej jednak i takie, które zostały wymyślone przez psychologów społecznych. Ich źródłem są zatem różne teorie psychologiczne, a nie obserwacja działań szczególnie efektywnych praktyków wpływu społecznego.

Wyjaśnienia wymaga jeszcze jedna kwestia. W tej książce nie analizujemy technik wywierania wpływu na emocje, ani też na postawy i przekonania. Koncentrujemy się niemal wyłącznie na technikach nastawionych na to, by ludzie w określony sposób się zachowali – zgodzili się wypełnić jakąś ankietę, kupić jakiś przedmiot, przekazać datek na cel charytatywny czy pomóc kobiecie w zaawansowanej ciąży we wniesieniu ciężkiej torby do autobusu.

Techniki wpływu społecznego są trochę jak dynamit. Dynamit może służyć do szybkiego wyburzania starych budynków albo do pozyskiwania marmuru lub granitu w kamieniołomach, ale można go również użyć na wojnie, do zabijania ludzi. Techniki wpływu społecznego zaś mogą służyć zarówno do skuteczniejszego namawiania ludzi, by zaangażowali się w działalność charytatywną, oszczędzali energię elektryczną czy głosowali na uczciwych i inteligentnych polityków, jak i do nakłaniania emerytów, by wydali pieniądze na poduszkę wypełnioną grochem, która rzekomo całkowicie zabezpieczy ich przed wszelkimi możliwymi nowotworami, czy do namawiania kierowców, aby ubezpieczyli się od konsekwencji zderzenia ich samochodu z UFO. Pisaliśmy tę książkę z nadzieją, że pomoże ona tym, którzy w uczciwy sposób chcą zwiększyć sumę dobra na naszej planecie, namawiając innych do działań z tej perspektywy

pożądanych, i że pomoże ona tym, na których w nieuczciwy sposób wywiera się wpływ społeczny, że dzięki niej będą umieli to dostrzec. Wiedza o tym, że ktoś stosuje wobec nas określoną technikę, nie oznacza automatycznie, że mamy do czynienia z wymierzoną przeciw nam manipulacją, ale ostrożność w takim wypadku zawsze jest pożądana.

Oddajemy więc tę książkę w twoje ręce. A sami chyba będziemy ją zabierać ze sobą na spotkania towarzyskie, aby wręczać ją tym, którzy się dziwią, że jesteśmy psychologami, a nie prowadzimy żadnej działalności terapeutycznej. Może wtedy nasze tłumaczenia, że nie siedzimy w laboratorium w podziemiach naszego Uniwersytetu i nie kombinujemy, jak manipulować ludźmi, staną się bardziej wiarygodne.

Tak jak zapowiadaliśmy, zarówno w tytule tej książki, jak i we *Wprowadzeniu*, przedstawimy tu kolejno sto różnych technik wpływu społecznego. Dla ułatwienia lektury uporządkowaliśmy je według pewnego klucza. Zaczniemy od technik, które psychologowie społeczni nazywają sekwencyjnymi. Techniki sekwencyjne opierają się na ogólnym założeniu, iż jeśli chcemy zwiększyć szanse na to, że osoba, do której się zwrócimy, spełni naszą prośbę, to wcześniej powinniśmy ją poprosić o coś innego. Należy przy tym pamiętać, że w poszczególnych technikach tę wstępną prośbę łatwiej spełnić niż prośbę właściwą, ale może też ona być trudniejsza do spełnienia albo pozostawać na zbliżonym stopniu trudności. Historycznie rzecz biorąc, zainteresowanie psychologów społecznych technikami wpływu społecznego rozpoczęło się właśnie od badania technik sekwencyjnych. I do dziś to one najczęściej są przedmiotem eksperymentów psychologicznych. Dlatego też od nich właśnie postanowiliśmy rozpocząć naszą książkę.



Technika #1

Stopa w drzwiach

Idea

W wielu językach świata istnieją powiedzenia ilustrujące ludzką skłonność do eskalacji żądań. Amerykanie i Brytyjczycy mawiają: „Daj im cal, a wezmą całą milę”, Niemcy i Polacy: „Daj komuś palec, a weźmie całą rękę”, Węgrzy i Hiszpanie: „Jeśli dasz komuś rękę, weźmie całe ramię”. We wszystkich tych wypadkach chodzi o to samo: jeśli dasz komuś coś drobnego, to od razu poprosi o coś większego. Powiedzenia te opisują typowe zachowania roszczeniowych ludzi. Z perspektywy wpływu społecznego ważniejsza jest jednak nie tyle sama eskalacja żądań przez ludzi, którym coś się oferuje, ile skuteczność takiego postępowania. Interesować nas więc będą nie ci, którzy o coś proszą, ale ci, którzy są o to proszeni. Pojawia się bowiem pytanie: czy spełnienie przez ludzi łatwej prośby czyni ich następnie bardziej skłonny do spełnienia kolejnej, wyraźnie trudniejszej? Wracając do przytoczonych metafor, jeśli założymy, że raczej nie będziemy chcieli oddać nikomu całej mili, to z jakim prawdopodobieństwem zrobimy to, kiedy ktoś zastosuje wobec nas następującą strategię: najpierw poprosi nas o cal, a dopiero gdy mu go damy, poprosi o milę? Technika ta w psychologii społecznej nosi nazwę „stopa w drzwiach”. Jeśli chcesz wejść do czyjegoś domu, a sądzisz, że będzie to trudne, postaraj się najpierw, aby ci otworzyli drzwi.

Badanie empiryczne

Wyobraź sobie, że masz dom w Kalifornii, położony przy ruchliwej drodze. Ktoś informuje cię o akcji zwiększenia bezpieczeństwa drogowego. W jej ramach instalowane są przy drodze billboardy apelujące o ostrożną jazdę. Taki billboard doskonale by się zmieścił na trawniku przed twoim domem, ale za wyrażenie na to zgody nie oferują ci żadnych pieniędzy, a w dodatku na pewno ucierpi na tym estetyka twojej posesji. Czy wyraziłbyś zgodę? Jonathan Freedman i Scott Fraser (1966) sprawdzili, że „tak” mówi mniej więcej 17% ludzi. Można więc określić tę prośbę jako trudną, a na pewno dość rzadko spełnianą. Czy odsetek ludzi wyrażających zgodę na zainstalowanie billboardu wzrośnie, jeśli wcześniej poprosimy ich o spełnienie prośby wyraźnie łatwiejszej? Do losowo wybranych osób zwracał się mężczyzna, który formułował prośbę łatwą do spełnienia. Chodziło jedynie o podpis pod petycją do gubernatora stanu Kalifornia. W niektórych wypadkach był to apel o zwiększenie starań o utrzymanie Kalifornii w czystości, w innych petycja dotyczyła zwiększenia troski o bezpieczeństwo drogowo. Jeszcze innych badanych proszono, by w rogu okna lub szyby samochodowej umieścili niewielką naklejkę. I znów: w niektórych wypadkach był to apel o utrzymanie czystości, a w innych – o ostrożną jazdę. Oczywiście niemal wszyscy spełniali tę drobną prośbę. Gdy dwa tygodnie później odwiedził ich człowiek proszący o zgodę na zainstalowanie billboardu, ci ludzie zgadzali się na to wyraźnie częściej niż badani, których poproszono o to od razu. Przypomnijmy, że gdy taka prośba pojawiła się od razu (a więc, używając języka eksperymentatorów, w warunkach kontrolnych), na billboard zgodziło się niespełna 17% indagowanych. Tymczasem prawie połowa osób, które wcześniej podpisały jakąś petycję albo nalepiły naklejkę „Dbaj o czystość Kalifornii”, wyraziła zgodę

na billboard. A w warunkach, w których dwa tygodnie wcześniej ludzie nalepili naklejkę z apelem o ostrożną jazdę, wskaźnik ten wyniósł aż 76%! Widzimy więc, że technika „stopa w drzwiach” okazała się skuteczna. Ci, których najpierw poproszono o spełnienie łatwej prośby, byli potem bardziej skłonni do spełnienia kolejnej, wyraźnie trudniejszej, niż ci, którzy od razu usłyszeli ową trudną prośbę. Pojawia się jeszcze pytanie, dlaczego Freedman i Fraser testowali w swoim eksperymencie konsekwencje spełniania przez ludzi aż czterech różnych łatwych próśb. Zauważmy, że prośba trudna, o której spełnienie w istocie chodziło, to wyrażenie zgody na obecność propagandy wizualnej (billboardu), dotyczącej bezpieczeństwa ruchu drogowego. W dwóch wypadkach treść pierwszej prośby także dotyczyła ostrożnej jazdy, w dwóch innych odnosiła się do utrzymania czystości w Kalifornii. Niezależnie od tego, w dwóch wypadkach pierwsza prośba, podobnie jak druga, dotyczyła propagandy wizualnej („przylep naklejkę”), a w dwóch miała inny charakter („podpisz petycję”). Autorom badania chodziło o sprawdzenie, czy obie prośby muszą być do siebie bardzo podobne (zarówno pod względem formy, jak i treści), aby technika „stopa w drzwiach” była skuteczna. Okazało się, że nie jest to konieczne, wystarczy, by obie kolejne prośby coś łączyło. W tym wypadku było to zaangażowanie się na rzecz innych ludzi w dobrej sprawie. Zarazem jednak technika okazała się zdecydowanie najskuteczniejsza w warunkach dużego podobieństwa obu próśb.

Mechanizm psychologiczny

Chyba każdy słyszał o tym, że gdy ludzie są nieszczęśliwi, to zaczynają płakać. Nasze przekonania, sądy o świecie, poglądy i stany psychiczne wpływają na nasze zachowanie. Ale psychologowie społeczni mówią coś jeszcze: czasem ludzie, którzy zaczynają płakać, dochodzą do wniosku, że są nieszczęśliwi. Nasze zachowanie

może wpływać na nasze przekonania i poglądy. Dlaczego ktoś, kto spełnia pierwszą prośbę, godzi się na spełnienie kolejnej? Freedman i Fraser założyli, że człowiek zastanawia się nie tylko nad tym, co zrobić, lecz także nad tym, co już zrobił. Zadajemy sobie również pytanie (niekoniecznie w pełni świadomie), dlaczego zgodziliśmy się na spełnienie jakiejś prośby. Najpierw szukamy przyczyn zewnętrznych. Czy ktoś nas do tego zmusił, bezpośrednio lub przy użyciu szantażu? Nie! A może zapłacił nam okrągłą sumkę? Też nie! Dlaczego zatem się zgodziliśmy? Sami dochodzimy do wniosku, że jesteśmy ludźmi, którzy po prostu robią takie rzeczy (w opisanym eksperymencie badani dochodzili do wniosku, że są ludźmi, którzy angażują się w działania na rzecz społeczności Kalifornii). A jeśli tak zaczniemy o sobie myśleć, to potem powinniśmy się zachować zgodnie z dopiero co uformowanym przekonaniem na własny temat. Ktoś, kto angażuje się na rzecz dobra mieszkańców swojego stanu i uważa to za słuszne, powinien wyrazić zgodę na instalację billboardu, który może zmniejszyć liczbę wypadków drogowych. Inna interpretacja skuteczności techniki „stopa w drzwiach”, do której odwołują się badacze wpływu społecznego, zwraca uwagę na to, że w naszej kulturze ceni się konsekwencję. Jeśli powiedziałeś A, to powiedz B, jeśli zacząłeś, to skończ. Jeżeli więc coś zrobiłeś, a teraz proszą cię o coś podobnego, to oczywiście zrób to.



Technika #2

Dwie stopy w drzwiach (lub nawet więcej)

➡ Idea

Jeśli spełnienie łatwej prośby skłania ludzi do spełnienia prośby następczej, to może efekt byłby jeszcze silniejszy, gdyby na wstępie proszono ludzi nie o spełnienie jakiejś drobnej prośby, ale kilku? Wtedy przecież byłoby więcej zarówno powodów do myślenia o sobie w kategoriach „jestem człowiekiem spełniającym prośby tego typu”, jak i przejawiania konsekwencji we własnym zachowaniu. Czy pożyczycylibyś znajomej osobie 1000 funtów (lub dolarów czy euro – do wyboru, w zależności od tego, w jakim kraju mieszkasz)? Może tak, może nie... Pewnie łatwiej przyszłoby ci sięgnąć do portfela, gdyby kiedyś ta osoba pożyczyła od ciebie 100 funtów (dolarów, euro) i nazajutrz oddała. Ale zapewne zgodziłbyś się na udzielenie tej pożyczki jeszcze łatwiej, jeśli ta osoba już kilka razy pożyczła pieniądze i zawsze oddawała je w terminie. O ile technika, którą prezentowaliśmy poprzednio, nazywała się „stopa w drzwiach”, o tyle tutaj należałoby mówić o dwóch, lub nawet wielu stopach w drzwiach.

➡ Badanie empiryczne

Nicolas Guéguen, Fabien Silone i Mathieu David (2016) postanowili sprawdzić, czy technikę, o której teraz mówimy, można