

Tomasz Trejderowski

Socjotechnika

**Podstawy manipulacji
w praktyce**

ENETEIA
Wydawnictwo Psychologii i Kultury
Warszawa 2009

Spis treści

<i>Przedmowa</i> – Paweł Karpowicz	7
<i>Wprowadzenie: Wszehobecna socjotechnika</i>	11
Rozdział 1: Socjotechnika, czyli sztuka manipulowania ludźmi	15
Rozdział 2: Teoretyczne podstawy socjotechniki	33
Rozdział 3: Reguła wzajemności	65
Rozdział 4: Reguła sympatii	95
Rozdział 5: Reguła niedostępności	123
Rozdział 6: Reguła dowodu społecznego	163
Rozdział 7: Reguła konsekwencji	185
Rozdział 8: Reguła autorytetu	209
Rozdział 9: Reguła wartości	231
Rozdział 10: Narzędzia wpływu	245
Rozdział 11: Obrona przed manipulacją	281
<i>Bibliografia</i>	291

Rozdział 1

Socjotechnika, czyli sztuka manipulowania ludźmi

Czym jest socjotechnika?

Termin „socjotechnika” jest niejednoznaczny. Określa się nim zarówno ogół metod i działań zmierzających do uzyskania pożądanego zachowania jednostek i grup ludzkich, jak i naukę o sposobach i wynikach świadomego wpływania na rzeczywistość społeczną poprzez prawo, edukację, sprawowanie władzy itd. Ujmując rzecz inaczej, można powiedzieć, że socjotechnika w znaczeniu pierwszym to oddziaływanie na innych, sprawiające, że podświadomie zachowują się oni w taki sposób, w jaki świadomie i z własnej woli prawdopodobnie nie zachowaliby się, bądź by podjęli decyzję, których by nie podjęli. Socjotechnikę nazywa się też manipulacją, wywieraniem wpływu, sterowaniem ludźmi itp. Pożądane zachowania i decyzje uzyskuje się, fałszując rzeczywistość na różne sposoby – od prostego naginania faktów i dobierania ich tak, by przemawiały za określoną tezą, do otwartego kłamstwa.

Obszarów stosowania socjotechniki jest wiele. Poniżej przedstawiam swój autorski podział, który obejmuje dziewięć grup:

- władza, polityka i stanowienie prawa,
- prawo, sądy, policja i instytucje egzekwowania prawa,
- edukacja, resocjalizacja i wychowanie,
- zarządzanie zasobami ludzkimi i negocjacje biznesowe,
- media i środki masowego przekazu,
- marketing, reklama, sprzedaż, konsumpcja,
- życie codzienne, rodzina, uczucia i stosunki międzyludzkie,
- religia, kościoły i wyznania, zakony, sekty, zabobony,
- socjoinformatyka – naruszanie bezpieczeństwa.

Ostatnia z wymienionych grup jest najmłodszą i dość specyficzną domeną socjotechniki. Wprawdzie oszustwo i próby zawładnięcia rzeczami nieprzeznaczonymi dla usiłującego je zdobyć są tak stare jak świat, jednakże dopiero popularyzacja nowoczesnych technik telekomunikacyjnych i informatycznych (głównie Internetu), które uczyniły niedostępny kiedyś świat globalną wioską, spowodowały eskalację stosowania tego rodzaju technik i metod na niespotykaną wcześniej skalę. Dlatego w starszych publikacjach grupa ta może w ogóle nie występować.

Podstawowe błędy socjotechniczne

Co stanowi o skuteczności wywierania wpływu przez stosujących socjotechnikę? Są trzy podstawowe błędy w ocenie rzeczywistości, których popełnianie sprawia, iż postępujemy tak, jak sobie tego życzą

manipulatorzy: ograniczony horyzont, przenoszenie cech, zmiana punktu widzenia.

Ograniczony horyzont jest to opieranie całości dostępnej wiedzy na temat przedmiotu, osoby, cechy lub sytuacji na tylko jednym fakcie, jednej informacji, jednej cesze. Reszta jest dopowiadana przez nas samych, zwykle w sposób zaplanowany przez tego, kto usiłuje wywrzeć na nas wpływ. Jednak uważne przyjrzenie się detalom w wielu przypadkach może zmienić wydźwięk całej sytuacji albo opinii o kimś lub o czymś. Poddawaniu się manipulacji sprzyja chęć podążania „na skróty”. Zamiast przeanalizować sytuację lub ocenę, wolimy gotowe, łatwe do zaakceptowania rozwiązanie, często podsuwane przez manipulatora. W wielu przypadkach nie mamy innej możliwości. Żyjemy w świecie i czasach gigantycznego pędu i natłoku informacji. Chcąc zrozumieć, zanalizować i ocenić wszystkie fakty, prawdopodobnie popadlibyśmy w obłąd. Lecz w wielu sytuacjach świadomie wybieramy wygodniejsze rozwiązanie, nawet wtedy, gdy wiemy, że jesteśmy przedmiotem manipulacji, a droga „na skróty” jest dla nas mniej korzystna.

Praktycy wpływu społecznego często wywołują w naszej świadomości i podświadomości wrażenie, iż pewne cechy, argumenty są związane z innymi. Związki te są pozorne i dlatego łatwo dochodzi do przenoszenia cech jednej rzeczy na drugą, zgodnie z czterema najczęściej wykorzystywanymi regułami socjotechnicznymi: sympatii, niedostępności, autorytetu, wzajemności.

Z regułą sympatii mamy do czynienia, gdy na przykład seksowna dziewczyna reklamuje samochód. Jej uroda i seksapil powodują pozytywne skojarzenia z reklamowanym przedmiotem i podświadome przenoszenie tych skojarzeń na cechy samochodu.

Faktycznie między urodą dziewczyny a właściwościami samochodu nie ma żadnego związku. Nie będzie on ani szybszy, ani bardziej niezawodny, ani też bezpieczniejszy tylko dlatego, że reklamuje go ładna modelka. Jego cechy nie zmienia się nawet o jotę, jeśli ową piękność zastąpimy brzydulą.

Reguła niedostępności polega na przeniesieniu tej cechy na wartość konsumpcyjną towaru lub usługi i jest stosowana przy wszelkich okazjach czy promocjach. Przedmiot nie będzie ani trochę bardziej użyteczny, a produkt spożywczy bardziej smaczny tylko dlatego, że nabyto go w „ograniczonej promocji” lub po „okazyjnej cenie”. Film nie będzie bardziej interesujący i wciągający tylko dlatego, że narosło wokół niego wiele kontrowersji. Oceny takich produktów są lub przynajmniej powinny być subiektywną sprawą. Mimo to, w wyborach często kierujemy się zdaniem innych, że dany przedmiot czy usługa, charakteryzujące się reklamowanymi właściwościami, są niedostępne gdzie indziej, albo też kiedy indziej sztucznie wytworzona atmosfera.

Regułę autorytetu, czyli przeniesienie cech „ikony” reklamującej dany produkt na cechy samego produktu, stosują nie tylko firmy reklamowe. Najmniejsze jest łączenie właściwości jakiegoś wyrobu z rolami w filmach lub serialach telewizyjnych. Czy żel przeciwbólowy jest bardziej skuteczny, bo reklamuje go aktor, który od lat odtwarza rolę lekarza w serialu?

W regule wzajemności najpopularniejszym przykładem przeniesienia cech jest „kielbasa wyborcza”. Nawet, jeśli jest ona smaczna, to wcale jeszcze nie oznacza, że rozdający ją kandydat będzie dobrym politykiem.

Zmiana punktu widzenia to przedkładanie tego, co o nas sądzą inni, nad własny interes. W wielu sytuacjach (często sztucznie zaaranżowanych w celu manipulacji) z pokorą godzimy się na rozwiązanie, które nie jest dla nas korzystne, tylko dlatego, że boimy się reakcji manipulatora lub tego, co sobie o nas pomyśli otoczenie. Zapominamy, że często już nigdy w życiu tej osoby nie spotkamy, że jej zdanie na nasz temat nie powinno nas obchodzić, z pewnością zaś nie powinno być ważniejsze niż nasz zysk lub zapobieżenie naszej stracie. Zamiast szczyć się tym, że nie daliśmy się „wpuścić w maliny”, wolimy wybrać gorsze dla nas rozwiązanie dlatego, by ktoś nie pomyślał o nas źle. Warto w takich chwilach założyć, że manipulator i tak pomyśli sobie o nas źle. W jego oczach będziemy uchodzić za naiwnych, łatwowiernych, niechętnych do walki o własne dobro.

Spokojna, chłodna i rzeczowa analiza przedstawianych w tej książce przykładów może prowadzić czytelnika do błędnego założenia, że są to manipulacje śmieszne, naiwne i on sam na pewno by w te pułapki nie wpadł. Trzeba jednak pamiętać, że manipulacja zawsze odbywa się w odpowiednich warunkach, ściśle wyreżyserowanych, a my sami często działamy pod wpływem emocji, które ograniczają lub wykluczają zdroworozsądkowe postrzeganie otoczenia i chłodną analizę zaistniałej sytuacji. Ponadto, należy pamiętać o dwóch poziomach – świadomym i nieświadomym – na jakich umysł ludzki odbiera wszystkie bodźce, sygnały i komunikaty. Czytając opisane tu przykłady, zawsze odbieramy je na poziomie świadomym, podczas gdy większość manipulacji ma miejsce na poziomie nieświadomym, prawie całkowicie poza naszą kontrolą.

Co na to prawo?

Wiele osób może zadawać sobie pytanie, dlaczego te negatywne zjawiska nie są prawnie zakazane? Dlaczego nie są ścigane przez policję i piętnowane przez sądy? Dzieje się tak z dwóch ważnych powodów. Po pierwsze, dlatego że ilość technik manipulacyjnych, narzędzi wpływu, aspektów ich działania, a także miejsc i sytuacji, w których można je stosować jest ogromna, a ponadto niemal każdego dnia powstają nowe. Próba prawnej ochrony obywatela przed takim wpływem wymagałaby prawdopodobnie przebudowania całości prawa obowiązującego w kraju oraz jego licznych aktualizacji, o ile w ogóle byłoby to możliwe i wykonalne.

Po drugie, w większości przypadków nie ma potrzeby chronienia obywateli przed opisywanymi technikami, a wręcz jest to niepożądane. Wprawdzie zdecydowana większość narzędzi wpływu i technik manipulacyjnych ma taki, a nie inny charakter, gdyż jest w negatywny sposób celowo stosowana przez wywierających ów wpływ, jednak leżące u podstaw reguły i zasady w większości przypadków działają na naszą korzyść. To, że dajemy sobą manipulować, wynika więc nie z faktu istnienia tych zasad, reguł i technik, lecz z naszej nieumiejętności odróżnienia sytuacji naturalnych i pozytywnych od sztucznie zaaranżowanych. Głównym naszym wrogiem nie jest więc socjotechnika sama w sobie, ale nasza krótkowzroczność, którą tak chętnie wykorzystują socjotechnicy i praktycy wpływu społecznego.

Owszem, istnieją pewne instrumenty prawne. Od czasu do czasu są uchwalane ustawy, które mają zapobiegać nieuczciwej konkurencji, nieprawdziwym lub wprowadzającym w błąd reklamom, lecz są to regulacje dotyczące wąskich dziedzin socjotechniki.

Niemożliwe jest bowiem uchwalenie, że od dziś nie wolno stosować np. reguły niedostępności – to niewykonalne i jednocześnie niepożądane.

Nie jest oczywiście tak, że dalece negatywna działalność pozostaje zupełnie poza kontrolą prawa. Wszelkie socjotechniczne praktyki, które prowadzą pośrednio lub bezpośrednio do oszustwa albo świadomego poświadczenia nieprawdy są przestępstwem ściganym z urzędu. Próba jawnego kłamstwa lub oszustwa, świadome wmawianie nieprawdy albo dowolne użycie socjotechniki do przestępstwa, na przykład dla uzyskania dostępu do niedostępnych miejsc lub tajnych danych czy dla kradzieży tożsamości, to działanie o charakterze kryminalnym, w zdecydowanej większości przypadków ścigane przez prawo wszelkimi dostępnymi środkami.

Czy manipulacja może służyć dobru?

Socjotechnika najczęściej ma negatywne konotacje. Jednak nie wolno zapominać, że służyła ona i nadal służy dobru jednostek i całych społeczeństw. Tak jest na przykład w przypadku edukacji i wychowania. Często wobec młodych i nieokiełznanymi umysłów trzeba sięgać po metody i techniki manipulowania.

Jednym z ważniejszych narzędzi socjotechniki jest autorytet. Gdyby nie on, nigdy nie udałoby się wytworzyć spójnego systemu hierarchii pozycji i ważności w społeczeństwie. Stanowi on podstawę systemu demokratycznego oraz służy utrzymaniu względnego porządku w zbiorowościach ludzkich. Podobnie rzecz się ma z regułą wzajemności. Gdyby nie ona – nie mielibyśmy gwarancji, że podejmowane przez nas działania będą odwzajemnione. Nie moglibyśmy na przykład spodziewać się zapłaty za

wykonaną pracę. Narzędzia wpływu społecznego, stosowane w etycznie uzasadniony sposób, umożliwiły ukształtowanie się systemu stosunków międzyludzkich, który panuje w dzisiejszym świecie.

Jest też druga strona medalu. Socjotechnika może służyć systematycznemu niszczeniu i programowaniu człowieka oraz wypaczaniu idei wolnościowych. Przykładem są systemy totalitarne – zarówno historyczne, jak i współcześnie istniejące. Wykorzystywały one i wykorzystują socjotechnikę do oglupiania rządzonych ludzi w celu utrzymania władzy. Manipulacja prowadzi w takich sytuacjach do wzbudzania negatywnych uczuć – strachu, agresji, nienawiści. Holocaust i gulagi nie byłyby możliwe bez zastosowania metod inżynierii społecznej do uspienia ludzkiego rozumu i obudzenia drzemiących w człowieku demonów.

Stosowanie socjotechniki w ustrojach totalitarnych, nazywane inżynierią społeczną, znacznie wykracza poza ramy niniejszej książki. Dlatego tematyka socjotechniki w totalitaryzmie będzie pojawiała się tu rzadko.

Aby nam się chciało chcieć

Problem ulegania manipulacji nie tkwi w socjotechnice ani w tym, że czasem wpadamy w różne pułapki socjotechniczne. Polega on na tym, że nawet zdając sobie sprawę z tego, iż jesteśmy „wpuszczani w maliny” (przed lub po fakcie), często robimy niewiele lub zgoła nic. Manipulują nami, bo im na to pozwalamy.

Dlaczego jednak manipulatorzy robią to w sposób tak swobodny i na tak szeroką skalę? Prawdopodobnie właśnie dlatego, że doskonale zdają sobie sprawę z faktu, iż większość z nas nie chce lub nie potrafi

się bronić przed manipulacją. Boimy się walczyć o swoje, wolimy ze spuszczoną głową przyjąć pozycję ofiary. Dużo bardziej interesuje nas zdanie i reakcja innej osoby niż nasze własne dobro. W obawie przed tą (najczęściej wyimaginowaną) reakcją, poddajemy się manipulacji, godzimy się na ponoszenie strat.

Kiedy podejrzewamy, że jesteśmy przedmiotem manipulacji, warto wziąć pod uwagę dwa fakty. Po pierwsze, jeśli sami nie upomnimy się o własne prawa i nie spróbujemy dowieść swoich racji, to nikt tego za nas nie robi. Po drugie, próbując zareagować, możemy wiele zyskać.

Tyle w kwestii reagowania na manipulację skierowaną konkretnie do nas. Z tzw. manipulacjami ogólnymi, czyli adresowanymi do bliżej nieokreślonego odbiorcy lub całej grupy odbiorców, najczęściej mamy do czynienia w biznesie (reklama, sprzedaż), w polityce i mediach (naginanie rzeczywistości, koloryzowanie lub przekłamywanie faktów, sztuczna dramaturgia itd.).

Na pierwszy rzut oka mogłoby się wydawać, że jest to przysłowiowe „paskudzenie we własnym gnieździe”. Jeśli firma oszukuje klientów, to naraża się na to, że ich straci. Jeśli media kłamią, to grozi im spadek oglądalności. Jeśli polityk opowiada brednie, to traci wyborców. Jak więc do tych wszystkich niby oczywistych założeń ma się popularna i szeroko stosowana manipulacja?

Okłamywanie odbiorców tak często i na tak szeroką skalę wynika z pewności nadawcy, że ewentualna reakcja będzie znikoma lub żadna, że jeśli nawet odbiorcy się zorientują, iż są oszukiwani, to i tak machną ręką lub ewentualna reakcja będzie niegroźna. I trudno się im dziwić. Wszak dość powszechne są obiegowe opinie i wyświechtane frazesy w stylu: „Duży może więcej”, „Jestem tylko

maleńką częścią wielkiej maszyny”, „Co ja – zwykły Kowalski – mogę wobec wielkiej sieci hipermarketów albo operatora sieci komórkowej?”, „Czy ktoś w wielkiej gazecie zauważy mój bunt?”, „Kłamiący w żywe oczy polityk nawet nie zwróci uwagi na mój sprzeciw”, itd., itp.

Tymczasem nie jest tak, że jesteśmy bezsilni wobec kłamstwa i oszukańczej manipulacji. Problem polega na tym, aby nam się chciało zaprotestować.

Pewna polska firma z branży mięsnej i wędliniarskiej przez długi okres stosowała oszukańcze praktyki. Udawało się to do czasu, dopóki jeden z byłych pracowników nie poinformował o sprawie telewizji. Wybuchła afera. Mimo trwającej rok i kosztującej firmę ogromne pieniądze kampanii reklamowej, mającej choć trochę polepszyć jej wizerunek, klienci stracili zaufanie do producenta i zbojkotowali jego produkty. Nie wolno zapominać, że gdyby nie pogoń telewizji za tanią sensacją i sztucznie nakręcana dramaturgia, prawdopodobnie żadnej afery by nie było. Nie zmienia to jednak faktu, że reakcja „zwykłych Kowalskich” może wpłynąć na działalność wielkiej firmy.

Kto Internetem wojuje...

Internet istnieje od 1969 roku, a w Polsce zaczęto się nim posługiwać dwadzieścia lat później, na przełomie lat 1989 i 1990. Wielkie i małe firmy dość szybko odkryły jego przydatność do prowadzenia biznesu, reklamowania, sprzedaży i innych form działalności. Stał się też Internet narzędziem manipulacji. Jego popularność jest obecnie ogromna. Dostęp do niego ma bardzo wiele osób. Warto więc zastanowić się, jak można wykorzystać to medium

w walce z nieuczciwymi manipulatorami. Jego możliwości w tej dziedzinie pokazuje historia sprzed kilkuset lat.

Pewien hinduski maharadża w zamian za przysługę zaoferował mędrcom spełnienie jego jednej, dowolnej prośby. Chciał nagrodzić swego poddanego, a jednocześnie pokazać mu, że jest wszechmocny. Zaś mędrzec odwrotnie – chciał udowodnić maharadży, jak łatwo da się on wywieść w pole za pomocą prostej matematyki. Oświadczył, że nie chce wiele. Poprosił o szachownicę i powiedział, że na pierwszym polu położy dwa ziarenka pszenicy, na drugim – cztery, na trzecim – osiem, na czwartym – szesnaście i tak dalej. Na każdym kolejnym polu będzie kładł dwa razy więcej pszenicy niż na polu poprzednim. Chce zaś otrzymać tyle pszenicy, ile znajdzie się na wszystkich polach szachownicy razem wziętych. Maharadża pomyślał, że ma do czynienia z człowiekiem naiwnym. Popełnił znany błąd opierania swoich wniosków na jednej tylko przesłance, bez wnikania w całość. Myślał, że na wypłatę takiej nagrody nie zużyje więcej niż dwa, może trzy worki pszenicy. Czy na pewno?

Jak można zauważyć, liczba ziaren na każdym polu jest funkcją liczby dwa podniesionej do potęgi wyznaczonej za pomocą numeru danego pola. Na pierwszym polu są 2 ziarna ($2^1 = 2$), na drugim 4 ($2^2 = 4$), na trzecim 8 ziaren ($2^3 = 8$), a na czwartym – 16 ziaren ($2^4 = 16$). I tak dalej. Na ostatnim, sześćdziesiątym czwartym polu uzyskamy liczbę 2^{64} , czyli... 18 446 744 073 709 551 616. Prawie 18,5 tryliona ziaren! To tylko liczba ziaren na ostatnim polu. Jeśli zaś chodzi o sumę wszystkich ziaren na szachownicy – tak jak życzył sobie tego mędrzec – to będzie ich prawie dwa razy więcej, a więc niespełna trzydzieści siedem trylionów! Darując sobie dość proste, ale

monotonne przeliczenia powiem, że uwzględniając pewne uproszczenia i zaokrąglenia, aby uzyskać taką ilość pszenicy, trzeba by obsiać nią przeszło dziewięćdziesiąt dwa miliardy hektarów gruntów. Odnosząc to do sumarycznego areалу upraw zbóż na naszej planecie, w tym niezwykle popularnego ryżu, oraz średnich rocznych ich zbiorów, musielibyśmy zbierać plony przez prawie siedemdziesiąt lat, aby uzyskać liczbę ziaren na owej planszy szachowej hinduskiego mędrca.

Co jednak ma to wspólnego z Internetem i z manipulacją? Spróbujmy zamienić ziarna na wysyłane listy elektroniczne. Załóżmy, że jakiś Kowalski był w sklepie, salonie pewnej firmy, na wiecu przedwyborczym lub oglądał wiadomości. Wpadł w kolejną pułapkę socjotechniczną. Kupił coś, podpisał jakąś umowę, wziął w czymś udział albo usłyszał kolejne kłamstwo. Po powrocie do domu zorientował się, że został wprowadzony w błąd i postanowił, że tym razem nie odpuści. Siadł do komputera i wysłał krótki list, w którym konkretnie i rzeczowo opisał, co mu się przytrafiło. Dla uproszczenia założmy, że list taki wysłał tylko do dziesięciu osób, choć większość użytkowników ma więcej adresów. Ale niektóre listy nie dojdą, u wielu odbiorców adresy wspólnych znajomych się dublują, niektórzy nie będą chcieli wysłać listów dalej albo nie będą mieli na to czasu i tak dalej. Zakładamy więc, że list wysłany przez Kowalskiego dociera tylko do dziesięciu odbiorców. Właśnie poruszony został kamyczek, który spowodować może lawinę kamieni.

Co się dzieje dalej? Dziesięciu odbiorców listu czyta go i stwierdza, że Kowalski ma rację. Odkryta manipulacja była wyjątkowo paskudna i z pewnością warto poinformować o tym innych. Tych dziesięciu odbiorców listu Kowalskiego wyśle swoje listy do

kolejnych dziesięciu. Na drugim etapie mamy już więc ich stu. Koło kręci się dalej, lawina nabiera impetu. W trzecim etapie mamy już tysiąc odbiorców. Co będzie na etapie siódmym? Dziesięć do potęgi siódmej to dziesięć milionów. Liczba wysłanych e-maili zaczyna przekraczać liczbę wszystkich internautów w Polsce.

Na tym etapie nawet osoba stroniąca od matematyki powinna uwierzyć, że pojedynczy Kowalski jest w stanie, dzięki Internetowi i niewielkim nakładem środków, zainicjować akcję, która może zatrząść posadami wielkiej firmy. Znam kilka takich przypadków.

Najciekawszy z nich, to znana polska firma kurierska, która zignorowała powtarzane kilkakrotnie żądania klienta o odszkodowanie za ewidentne błędy popełnione przez jej pracowników. Po kilku zakończonych fiaskiem próbach „dogadania się” klient postanowił sprawę nagłośnić. Stworzył stronę internetową, na której rzetelnie opisał całą sytuację. Adres tej strony rozesłał do wszystkich znajomych, których w swojej książce adresowej miał „tylko” tysiąc. Po niecałych dwóch tygodniach licznik odwiedzin zainstalowany na stronie internetowej tego klienta przekroczył milion i zaczęło być głośno o niej w lokalnych mediach. Zdegustowani klienci firmy kurierskiej lawinowo zaczęli rezygnować z jej usług. Wtedy zarząd sam skontaktował się z owym klientem, wyraził głęboką skruchę i poprosił o zlikwidowanie strony, proponując w zamian rekompensatę znacznie wyższą od początkowo żądanego odszkodowania. I tak się ta historia zakończyła.

A przecież ów klient mógł stać się kolejnym z milionów Kowalskich, mógł stwierdzić, że „duży może więcej”, i machnąć na wszystko ręką.

Niezwykłe elastyczne medium, jakim jest Internet, nie ogranicza nas wyłącznie do poczty elektronicznej. Mamy dostęp do forów dyskusyjnych, komunikatorów internetowych, blogów i wszystkich innych narzędzi, którymi może się posłużyć tzw. społeczność internetowa. Możemy też – jak w powyższym przykładzie – założyć stronę internetową.

Choć nikt nigdy tego oficjalnie nie przyzna – nieoficjalnie wiele osób wie, iż cała masa produktów sprzedawanych na polskim rynku pod znanymi i uznanymi markami ma nieporównywalnie gorszą jakość od tych samych produktów sprzedawanych pod tymi samymi markami, tylko w innych krajach. Dżinsy, pieluszki, płyny do mycia naczyń, proszki, kosmetyki, zupki w proszku itd. Ta sama firma, ta sama marka (często ta sama cena) i to samo wrażenie wysokiej jakości. Niestety, w wielu przypadkach tylko wrażenie. W codziennej konfrontacji okazuje się, że produkt wyprodukowany został w Turcji lub Chinach i jego jakość jest nieporównywalnie niższa niż np. w Niemczech. To zjawisko jest na tyle popularne w Polsce, że na niektórych targowiskach w wielu miastach można spotkać „niemieckie sklepy”, a w nich można kupić te same produkty, co w Polsce, w tych samych opakowaniach, z tymi samymi znakami i nazwami firm, jedynie... opisane po niemiecku i wyprodukowane w Niemczech. Po użyciu zakupionych wyrobów okazuje się, że zupa w proszku smakuje jak zupa, proszek pierze lepiej, niemiecki płyn do mycia naczyń wystarcza na 2-3 miesiące, podczas gdy jego „taki sam” wyrób „polski” kończy się zwykle po 2-3 tygodniach, a herbata liściasta nie zawiera siana. Odzież czy obuwie produkowane pod tę samą marką i przez tę samą firmę może na rynkach zachodniej Europy pochodzić ze Stanów Zjednoczonych lub właśnie z Europy.

Zaś „te same” wyroby dostępne w Polsce pochodzą zwykle z Turcji, Iraku czy Chin. Przykładów można wymieniać wiele. Wystarczy przeszukać Internet, a szczególnie fora i grupy dyskusyjne, by dotrzeć do takich informacji.

Nic nie stoi na przeszkodzie, aby wyrażać swoje oburzenie wobec producenta w takich sytuacjach. Nie trzeba od razu uruchamiać całej maszyny, jak opisana w poprzednim przykładzie. Nikt nie musi zakładać od razu zmiany całego systemu marketingowego w Polsce czy na świecie. Nie trzeba nawet liczyć na odpowiedź ze strony nieuczciwego manipulatora, choć ta pojawia się zaskakująco często. I równie często radość z czytania „gładkich słów”, jakimi stosujący manipulację stara się wytłumaczyć swoje ewidentne oszustwo, jest wystarczającą zapłatą za czas poświęcony na wysłanie listu wyrażającego oburzenie. Ale nawet gdy żadna reakcja nie nastąpi, wysyłający taki list powinien czuć się dumny, gdyż dał znać manipulatorowi, że nie jest obojętny. Jeśli robi tak kilka osób, być może stosujący nieuczciwe praktyki zacznie się zastanawiać i zrobi coś, by nas powstrzymać od przejścia do konkurencji. Stara marketingowa zasada mówi, że zdobycie nowego klienta jest pięć razy łatwiejsze i tańsze niż utrzymanie już zdobytego. Groźba utraty stałej klienteli może się okazać skuteczna w walce o nasze prawa. Reakcja wcale nie musi dotyczyć tylko słabej jakości produktów. Nieuczciwa firma bombarduje nieustannie z ekranu telewizora reklamami, w których wmawia, że jej produkty spożywcze nie zawierają konserwantów. To ostatnio popularny frazes. Inna firma sprzedaje „promocyjny zestaw” dwóch swoich produktów po rzekomo niższej cenie, a tymczasem, kupując oba te produkty, ale osobno, zapłaci się tyle samo. Nie ma żadnej

promocji, jest tylko manipulacja. Dlaczego nie zareagować? Wystarczy krótki list, w którym wyrazi się, że ma się dość bycia oszukiwanym.

Jeżeli ktoś decyduje się działać, powinien pamiętać o jednej istotnej rzeczy. Żyjemy w dobie informacji. Wspomniany wcześniej Internet jest wszędzie i jest powszechnie dostępny. Listy e-mail są niezwykle popularne. Jednakże owa popularność Internetu jest w tej walce również wadą. Firmy otrzymują codziennie tysiące listów elektronicznych. Filtry antyspamowe mogą błędnie zaklasyfikować twój list i usunąć go przed przeczytaniem. Ktoś może w ogóle nie zwrócić na niego uwagi. Mało tego, wiele wielkich firm zatrudnia specjalne firmy *outsourcingowe*, które zajmują się przetwarzaniem korespondencji elektronicznej. To kolejne ogniwo w łańcuchu: oburzony klient – zarząd firmy, które może spowodować, że protest wysłany drogą elektroniczną nie dotrze do adresata.

Dlatego, jeśli ktoś decyduje się wyrażenie swojego oburzenia, to gorąco zachęcam go do poświęcenia nieco więcej czasu i wysłania listu pocztą tradycyjną. Tych firmy dostają coraz mniej, bo coraz więcej osób koresponduje drogą elektroniczną. Na tradycyjne listy zwraca się więcej uwagi i jest więcej szans na to, że wyrażone oburzenie nie pozostanie bez echa.

Na koniec jeszcze jedno ostrzeżenie. Firmy manipulują nami na każdym kroku. Często otwarcie kłamią, lecz my czegoś takiego robić nie możemy. Nie można wymyślać rzeczy niestworzonych, opisywać sytuacji i praktyk firm, które nigdy nie miały miejsca. Nie wolno koloryzować ani ubarwiać. Nie można żądać tego, co się nie należy. Jeśli przekroczy się tę granicę i będzie się stosowało taką taktykę wobec firm, to na reakcję z pewnością nie

przyjdzie długo czekać. Jednak nie będzie to reakcja pozytywna. W takich przypadkach trzeba liczyć się z oskarżeniami o zniesławienie i godzenie w interes firmy z wszelkimi tego konsekwencjami, również sądowymi.

Rozdział 2

Teoretyczne podstawy socjotechniki

Na granicy świadomości i nieświadomości

Naszym zachowaniem w otaczającym świecie oraz naszymi interakcjami z nim sterują mózg i umysł. W niniejszej książce oba te pojęcia będą rozpatrywane wyłącznie z punktu widzenia socjotechniki, a także traktowane jako równoznaczne.

Umysł ludzki – bezpośrednio odpowiedzialny za analizę odbieranych bodźców oraz ocenę sytuacji, w której się znaleźliśmy – na podstawie otrzymanych informacji podejmuje decyzje, jak na te bodźce zareagować. Interpretacja docierających do mózgu sygnałów ma miejsce na dwóch poziomach jego pracy – świadomym i nieświadomym, czasem określanymi jako umysł czuwający i śpiący. Odbierane na poziomie świadomym bodźce są przetwarzane na reakcje i decyzje, z których w pełni zdajemy sobie sprawę. Impulsy i informacje odebrane przez umysł na poziomie nieświadomym przekładają się na reakcje odruchowe. Na granicy tych dwóch poziomów działa socjotechnika.

Pod wpływem manipulacji decyzje podejmujemy świadomie, ale opieramy je często na nieuświadomianych impulsach, emocjach i wrażeniach. Różnice pomiędzy sposobem odbierania impulsów przez oba poziomy mózgu ludzkiego dobrze ilustruje fragment książki sensacyjnej Johna Grishama *Ława przysięgłych*:

Cable miał szczerą nadzieję choć trochę zyskać na tych próbach ukazania motywacji Kriglera jako chęci zemsty. W głębi duszy liczył też na to, że jeśli wystarczająco często padnie z jego ust słowo nienawiści, pozostawi ono swój ślad w umysłach przysięgłych.

Słowo „nienawiść” ma raczej niewiele wspólnego ze sprawą o odszkodowanie od firmy tytoniowej, o czym mowa w cytowanej książce. Dlatego na poziomie świadomym członkowie ławy przysięgłych nie kojarzyli go w żaden szczególny sposób ani nie wywoływało u nich określonych reakcji. Jednak na poziomie nieświadomym powodowało ono niemalże cuda. Umysł odbiera ten wyraz jako coś nieprzyjemnego i przetwarza na niemiłe skojarzenia. To jest ów ślad w umysłach, o którym mowa wyżej.

Weźmy przykład z naszego życia. Wyimagowany Kowalski idzie do hipermarketu z zamiarem kupienia jogurtu. Etykiетка jednego z nich mówi: „Jogurt naturalny. Ekstrakremowy. Bez cukru. Oferta promocyjna: + 100 g za 1,99 zł”*. Na poziomie nieświadomym, który właśnie w tej chwili przejmuje nad nim kontrolę, Kowalski zarejestruje to prawdopodobnie tak: „Promocja! Dostaję 100 g jogurtu ekstra za dwa złote!”. Sięga więc po ten właśnie jogurt. Poza obszarem poziomu nieświadomego jest fakt, że ten jogurt ma 500g. Jest to więc najzwyklejszy w świecie jogurt, nie zaś „promocyjny”. Jogurt

* Ceny w tym przykładzie pochodzą z połowy 2008 roku.

naturalny z każdej innej mleczarni i firmy można dostać za dwa złote, bo taka jest jego średnia cena. Trik polega jedynie na tym, że konkretny producent przedstawił „zwykle 500 g” jako „zwykle 400 g + 100 g w promocji”. Wmówił nam, że rzekomo każdy jogurt naturalny za 2 zł ma czterysta gramów, a tylko jego – wyjątkowo promocyjny – pięćset.

Tło umysłu

W sposobie postrzegania przez nasz umysł najbliższego otoczenia można wyróżnić charakterystyczne tło. Są to informacje, z których zdajemy sobie sprawę, a mimo to je ignorujemy. Do takiego tła spychamy sygnały dotyczące często powtarzanej czynności. Gdy przez cały dzień będziemy sobie w kółko powtarzali, że mamy coś zrobić, to prawie na pewno w końcu o tym zapomnimy. Jeśli wracając do domu, widzimy przez kilka dni na drzwiach wejściowych to samo ogłoszenie, to szybko informacja na ten temat może znaleźć się w owym tle. Pamiętamy, ale nie pamiętamy. Niektórzy – umiejący „słyszeć” swój mózg – mogą nawet skojarzyć impuls pojawiający się przy kolejnym czytaniu tego samego ogłoszenia. „Acha – to jest to!” (Ale co?). Po ułamku sekundy mózg identyfikuje znane już ogłoszenie i przestajemy je czytać. Wydaje się nam, że już je znamy. To tylko złudzenie i gdy przychodzi do wydarzenia, o którym zawiadamiano, zwykle zapominamy o nim. Im częściej usiłujemy o czymś pamiętać, tym szybciej nasz umysł zepchnie informację o tym w tło.

W tło umysłu możemy też „spychać” różne drażniące dźwięki. W fachowej literaturze określa się je często mianem „białego szumu” (ang. *white noise*). One są i docierają do naszego mózgu, ale choć powinny przeszkadzać – nie przeszkadzają. Dzięki temu

mechanizmowi po kilku naciśnięciach w budziku guzika drzemki i przesunięcia dzwonienia o kilka minut do przodu istnieje duża szansa, że będziemy spać bez problemów, nawet mimo ciągłego dzwonienia. Ten sam mechanizm pozwala wielu osobom spać przy grającym radiu lub telewizorze, pracującym wentylatorze, przy dźwiękach startujących i lądujących samolotów, jeśli mieszka się blisko lotniska. Po pierwszych kilku nocach adaptacji do nowych warunków, uciążliwe dźwięki są spychane w tło umysłu. Nadal je rejestrujemy, ale na poziomie nieświadomym, w „umyśle śpiącym” – określenie to idealnie tu pasuje.

Osoby, które przyzwyczyły się do spania lub pracy w jakichś nietypowych warunkach, w których przeszkadzające dźwięki lub impulsy są spychane w tło umysłu, wiedzą dobrze, że nie one przeszkadzają tylko nagły brak tego, do czego się przyzwyczailiśmy. Mieszkający przy lotnisku śpią źle tylko w te noce, gdy na przykład z powodu złych warunków pogodowych jest ono zamknięte i samoloty nie latają. Mieszkający przy linii kolejowej i przyzwyczajeni do odzywanego się co jakiś czas dzwonka zamykanego szlabanu na przejeździe będą mieli problemy ze spaniem tylko wtedy, gdy na kolei ogłoszony zostanie strajk i pociągi przestaną jeździć. Stąd też wniosek, że aby „wybić” się z rutyny odsuwania czegoś w tło umysłu, potrzebna jest nagła zmiana.

Ogłoszeniodawcy zdający sobie z tego faktu sprawę po kilku dniach eksponowania tego samego ogłoszenia nagle zmieniają jego wygląd – inne tło, czcionka, treść itp. Świadomi tego producenci budzików programują w nich dwie lub nawet trzy różne melodie budzenia. I tak dalej.

Rozproszona myśl

W wielu sytuacjach istotną rolę odgrywa koncentracja i skupienie. Łatwo dajemy sobą manipulować, podejmujemy błędne decyzje lub wpadamy w różne pułapki, gdy jesteśmy rozkojarzeni lub skupiamy się na wielu rzeczach i sprawach jednocześnie. Wykorzystują to manipulatorzy na przykład w hipermarketach i galeriach sklepowych, gdzie jesteśmy wprost bombardowani blichтром, błyskiem, światłem, muzyką, informacjami, ofertami, promocjami itd. Dzięki temu częściej i łatwiej kupujemy rzeczy niepotrzebne i wydajemy więcej pieniędzy niż w zwykłych sklepach, nawet jeśli są w nich wyższe ceny.

Ciekawym i dość humorystycznym przykładem, jak działa rozproszona myśl, jest „eksperyment” przeprowadzony w jednym z amsterdamskich pubów. Jego właściciele wyszli z założenia, że problemy z koncentracją i gonitwa myśli powodują same kłopoty. Ich „eksperyment” dotyczył jednak arcyważnej czynności, jaką jest oddawanie moczu do pisuaru w męskiej toalecie. Stwierdzili oni, że w „standardowych” warunkach, z uwzględnieniem zawartości alkoholu we krwi, klienci mają skłonność do sikania po wszystkim – ścianach, podłogach, zasobnikach na papier i ręczniki jednorazowe. Aby temu zapobiec, we wnętrzu pisuarów namalowano... muchę. Podobno przyniosło to fenomenalne wyniki. Mężczyźni jak jeden mąż mieli wreszcie rzecz, na której mogli się skoncentrować przy tej arcyważnej czynności. Próba „zasikania muchy na śmierć” powodowała, że odsetek „celnych oddań moczu” wzrósł podobno o 80%!

Jednak rozproszona myśl to źródło kłopotów, przy których nie jest już tak wesoło. Wiele osób popełnia błąd i ryzykuje, rozmawiając przez telefon

komórkowy podczas prowadzenia samochodu. I nie ma w tym przypadku znaczenia, czy korzysta się z zestawu głośnomówiącego, czy też trzyma słuchawkę przy uchu. Mózg po prostu nie radzi sobie jednocześnie z dwoma tak odmiennymi zadaniami, jak obserwacja ruchu drogowego i prowadzenie rozmowy przez telefon. Udowodnił to zespół naukowców amerykańskich pod kierunkiem Stevena Yantis z uniwersytetu w Baltimore, który przeprowadził eksperyment na grupie osób w wieku od 19 do 35 lat. Badani mieli za zadanie jednocześnie odczytywać na głos pojawiające się cyfry i słuchać nagranych komunikatów. Aktywność mózgu osób biorących udział w eksperymencie badano metodą rezonansu magnetycznego. Jeśli badana osoba skupiała uwagę na słuchaniu komunikatu, obszary mózgu odpowiedzialne za widzenie zmniejszały swoją aktywność na rzecz tych obszarów, które są odpowiedzialne za słyszenie. Również ilość pomyłek w odczytywanych cyfrach świadczyła o spadku poziomu postrzegania. Z kolei koncentracja na czytaniu cyfr powodowała, że badany potrafił powtórzyć później zdecydowanie mniej słów z odtwarzanego komunikatu głosowego.

Nie trzeba jednak wsiadać do samochodu i rozmawiać podczas jego prowadzenia przez telefon, aby przekonać się, że mózg nie radzi sobie z dwoma strumieniami informacji napływającymi jednocześnie z różnych źródeł. Wystarczy przypomnieć rozmowę telefoniczną, którą prowadzi się podczas pracy przy komputerze. Nie jesteśmy w stanie skupić się na dwóch czynnościach jednocześnie. Albo bezmyślnie ruszamy myszką i klikamy w co popadnie, usiłując wsłuchać się w rozmowę, albo też powtarzamy rozmówcy „Uhm... tak... masz rację... no tak...”.

A naprawdę w ogóle go nie słuchamy, lecz próbujemy skupić się na wykonywanej pracy.

Czy nam się to podoba, czy nie – nasz mózg nie jest w stanie w pełni „obsługiwać” dwóch odmiennych strumieni impulsów. Dlatego warto wyrobić sobie odruch niekorzystania z telefonu komórkowego podczas prowadzenia samochodu lub przy wykonywaniu innych czynności, które wymagają skupienia.

Oszukany mózg

Dzieci w wieku kilku lat, które dopiero uczą się czytać, odczytują wyrazy w charakterystyczny sposób – najpierw półszepem kolejne litery, a dopiero potem głośno cały wyraz. Np.: „k... o... t... e... k... kotek!”. Gdy człowiek nauczy się płynnie czytać, przestaje składać głoski i czyta całe wyrazy. A oto przykład, jak łatwo można dzięki temu oszukać nasz mózg. Proszę przeczytać poniższy akapit tak jak wszystkie poprzednie – płynnie, bez specjalnego zatrzymywania się.

Zdognie z nanjwoymshi baniadmai perzporawdzomy-
ni na bytyrijskch uweniretasytch nie ma zenacznia koj-
nolesc ltier przy zpiasie dengao solwa. Nwajzanszyeim
jest, aby prieszwa i otatsnia lteria była na siwom mijse-
cu, ptzosałoe mgoą być w niaedziłe i w dszałym cągu
nie pwinono to sawrztać polbemórw ze zozumierniem
tksetu. Dziejee sie tak datgelo, ze nie czamyty wyszistkch
lteir w sołwie, ale cłae sołwa od razu.

Choć niektórzy mogą być zaskoczeni, praktycznie cały tekst powinien być zrozumiały. Wyjaśnienie tego „fenomenu” jest zawarte w samej treści przykładu. Przy szybkim czytaniu naszemu mózgowi w zupełności wystarczy sprawdzenie pierwszej i ostatniej litery danego wyrazu, aby ustalić z bardzo

dużym prawdopodobieństwem trafności, o jaki wyraz chodzi i jakie jest jego znaczenie. Najczęściej działa to w przypadku wyrazów pięcioliterowych i dłuższych. Lecz zdarzają się również wyrazy czteroliterowe, w których przestawienie liter nie stwarza problemu z ich zrozumieniem.

Nie spotkałem się do tej pory z przykładami wykorzystania powyższego mechanizmu w manipulacji. Jest to jednak dowód, że do oszukania nas nie potrzeba wiele. Na razie można to traktować, jako ciekawostkę. Ale niewykluczone, że w przyszłości mechanizm ten stanie się źródłem kolejnego sposobu manipulowania innymi.

Wróćmy do skojarzeń, czyli jednego z podstawowych błędów socjotechnicznych. Budowanie związku pomiędzy seksowną, roznegliżowaną panią a reklamowanym przez nią samochodem jest również przykładem oszukiwania umysłu czy manipulowania nim. Taki sposób oszukiwania można często przekuć na własną korzyść. Książki dla odchudzających się często polecają takim osobom skupianie swoich myśli na czymś nieprzyjemnym, ilekroć pojawi się chęć zjedzenia czegoś słodkiego. Na przykład proponują wyobrazić sobie brzydką, szarą, pomarszczoną fakturę, oblepioną jakąś śmierdzącą mazią, klejącą się do rąk. Niektóre osoby wykorzystują ten sam sposób na odstresowanie się. Odrzucają docierające z zewnątrz impulsy i skupiają się na wizji spokoju, relaksu, przebywania w przyjemnym miejscu lub wspomniania przyjemnego wydarzenia w życiu.

Innym przykładem oszukiwania mózgu jest placebo. Lek stworzony wyłącznie z soli fizjologicznej i substancji pomocniczych bez żadnych składników czynnych. Podaje się go cierpiącym na różne choroby celem dokonania manipulacji na ich umysłach i pobudzenia procesów samoregeneracji organizmu.

Wyniki dotyczące badań nad placebo są sprzeczne, a niektóre wnioski kontrowersyjne. Wielu naukowców uważa stosowanie go za szarlatanstwo, a nie poważną medycynę. Faktem pozostaje jednak, że istnieją potwierdzone doniesienia o wyleczeniu z różnych chorób bez stosowania leków, a jedynie dzięki oszukaniu w ten sposób mózgu.

Ciekawym przykładem na to, jak zwykłe kłamstwo może wpływać na manipulowane za jego pomocą osoby jest doświadczenie zespołu naukowców pod kierownictwem prof. Donalda Price'a, który badał reakcję ludzi na odczuwanie bólu. Zadaniem badanych było trzymanie ręki w lodowatej wodzie tak długo, aż ból stanie się nie do wytrzymania. W pierwszej grupie zbadano średnią wytrzymałość na ból z podziałem na mężczyzn i kobiety. Drugiej grupie podano fałszywe wartości – znacznie niższe od zbadanej wcześniej średniej. Okazało się, że uzyskane w tej grupie wyniki również były znacznie niższe. Badani „odpuścili sobie” po osiągnięciu rzekomej średniej. Z kolei trzeciej grupie podano zawyżone wartości. Uzyskane w tej grupie wyniki były znacznie wyższe od średniej z pierwszego badania. Wypływające z tej serii doświadczeń wnioski były dość zaskakujące. Większość badanych z drugiej i trzeciej grupy nie sprawdzała swojej faktycznej wytrzymałości na ból, tylko próbowała osiągnąć lub pobić średnią. Kierowali się oni otrzymaną informacją (sugestią), a nie faktyczną odpornością.

Kliknij i graj!

Pod koniec lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku pojawił się na rynku oprogramowania dla komputerów PC program do tworzenia gier komputerowych „Click & Play!”. Nazwa oznaczała maksymalne

uproszczenie procesu. „Tworzenie” sprowadzało się do ustawienia kilku klocków, opisanie relacji między nimi i... już. Można było produkować gry. Wystarczyło po prostu kliknąć (ang. *click*), a potem grać (ang. *play*). Tworzone w ten sposób gry nie mogły konkurować z komercyjnymi programami. Jednak idea zrobiła furorę.

Podobnego określenia używam do opisanie sposobu automatycznego reagowania naszego umysłu. W przypadku wspomnianego programu użytkownik robił „klik” i sam grał. W manipulacji natomiast to manipulator robi „klik”, na co my reagujemy i „gramy” tak, jak on sobie tego życzy. W niektórych publikacjach mechanizm ten jest nazywany „klik... wrrr...” (por. Cialdini, 2007).

Automatyczne, podświadome reagowanie na określony bodziec badała w latach siedemdziesiątych ubiegłego wieku prof. Ellen Langer z uniwersytetu w Harvardzie. Przeprowadzone przez jej współpracownika doświadczenie wykazało, że prosząc o jakąś przysługę mamy większe szanse na spełnienie prośby, jeśli dobrze ją uargumentujemy, przy czym argumenty te wcale nie muszą być racjonalne. Co więcej, mogą nawet nie mieć sensu.

Badacz biorący udział w eksperymencie prosił czekających w kolejce do kserokopiarki o przepuszczenie poza kolejnością. W pierwszym przypadku prośba była uzasadniona, np.: „Przepraszam, mam tylko kilka stron, czy mogę skorzystać z kserokopiarki poza kolejnością, bo bardzo się spieszę?”. Wynik – 94% osób zgodziło się. Druga sytuacja była aranżowana bez uzasadnienia: „Przepraszam, mam tylko kilka stron, czy mogę skorzystać z kserokopiarki poza kolejnością?”. Wynik i tak był zaskakująco pozytywny – 60% badanych wyraziło zgodę. W trzecim przypadku stosowano uzasadnienie

oczywiste lub pozbawione większego sensu.: „Przepraszam, mam tylko kilka stron, czy mogę skorzystać z kserokopiarki poza kolejnością, bo chciałbym je skopiować?”. Zgodę w tym przypadku wyraziło aż 93% osób. Badacze wysnuli więc wnioski, że nie o argument tu chodzi, ale o magiczne słowo „bo”. Badani zachowali się w sposób automatyczny. Po wystąpieniu bodźca (klik!) „bo” dalsza część zdania została zignorowana. Uruchomiona została reakcja automatyczna (graj!) . Zaś cała idea sprowadzała się do tego, że uzasadnienie prośby o puszczenie poza kolejnością większość badanych odbierała na poziomie nieświadomym – zadowalało ich tylko owo „bo”. Nieliczni, którzy reagowali świadomie, szybko wychwycili, że argumentacja jest pozbawiona sensu i nie zgodzili się na prośbę eksperymentatora.

Warto zauważyć, że stojąc w jakiejś kolejce lub będąc w podobnej sytuacji zwykle myślimy o przysłowiowych „niebieskich migdałach”, rzadko świadomie postrzegając otoczenie. W takim stanie chcieliby nas widzieć manipulatorzy, bo wówczas najłatwiej ulegamy ich wpływowi, czego dowodem jest przytoczony wyżej przykład.

Socjotechnika w świecie zwierząt

Co zwierzęta mają wspólnego z socjotechniką? Wbrew pozorom – wiele. Ponieważ w wielu sytuacjach kierujemy się wyłącznie podświadomością i reagujemy automatycznie na określone bodźce, to nie korzystamy z rozumu. Sprowadzamy nasze reagowanie i podejmowane decyzje do poziomu instynktu, którym kierują się zwierzęta. Skoro zaś tak jest, to wiele możemy nauczyć się, obserwując je i ich zachowania zarówno w środowiskach naturalnych, jak i w sytuacjach sztucznie aranżowanych.

Samo istnienie mechanizmów automatycznych i reagowania opartego jedynie na instynkcie nie jest złe. Niemożliwe jest bowiem świadome, z użyciem rozumu zanalizowanie wszystkich bodźców docierających do naszego mózgu. W zdecydowanej większości przypadków musimy zdać się na podświadomość i reakcje automatyczne typu „klik! – graj!”. Problem stanowi nasza nieumiejętność odróżniania naturalnych sytuacji, które wymagają podjęcia decyzji, od tych, które są zaaranżowane sztucznie przez manipulatora i w których automatyczna reakcja zwykle zaprowadzi nas na manowce.

Iwan Pietrowicz Pawłow, rosyjski fizjolog, laureat Nagrody Nobla, stwierdził, że psy wydzielają ślinę nie tylko w czasie posiłku, ale także w reakcji na bodziec, który posiłek poprzedzał. W przeprowadzanych eksperymentach Pawłow generował dźwięk dzwonka tuż przed podaniem psu posiłku. Pies wydzieliał ślinę na widok jedzenia, jednocześnie kodując sobie związek jedzenia z dźwiękiem dzwonka. Po kilku dniach „programowania” pies reagował wydzielaniem śliny na sam dźwięk dzwonka, nawet jeśli jedzenia nie było w pobliżu, a także wtedy, gdy był tuż po posiłku i nie był głodny. W wyniku tych eksperymentów Pawłow zdefiniował pojęcia odruchu warunkowego i bezwarunkowego. Większość manipulacji polega na tym, że manipulator, uruchamiając pewien bodziec (klik!), wywołuje pewne nasze z góry zaprogramowane zachowania bądź reakcje (graj!).

Podobne jak u psów reakcje automatyczne na określony bodziec można obserwować u innych gatunków zwierząt. Udomowione gryzonie po kilku tygodniach przebywania w tym samym mieszkaniu i w miarę regularnego karmienia kodują sobie związek pomiędzy podawaniem pokarmu a towarzyszącymi temu

dźwiękami. Np. otwieranie drzwi lodówki, szelest worka z jedzeniem, chróbot przesypanych ziaren. W wyniku tego reagują zwykle głośnym piskiem (identycznym jak w przypadku głodu) pod wpływem tych właśnie dźwięków. Nawet jeśli są tuż po posiłku lub w jego trakcie. Równie głośny pisk gryzonia (tym razem utożsamiany z objawami radości) może towarzyszyć trzaskowi drzwi wejściowych. Jest to zakodowana reakcja na dźwięk, który informuje zwierzę o powrocie jego właściciela do domu.

Automatyczne reakcje można warunkować na rozmaite bodźce. Szczególne znaczenie ma warunkowanie na bodźce związane z traumatycznymi wydarzeniami. Przykładem może być dźwięk klaksonu lub alarmu samochodowego w trakcie wypadku. Zakodowany w takich warunkach impuls będzie wywoływał te same reakcje (strach, lęk, zagubienie) nawet po wielu latach, a także wtedy, gdy nie ma zagrożenia: dźwięk klaksonu na skrzyżowaniu czy w korku ulicznym, włączenie się alarmu samochodowego w zaparkowanym pojeździe.

Istnienie takiego mechanizmu zostało udowodnione podczas jednego z wielu eksperymentów na szczurach laboratoryjnych, który opisuje amerykański badacz Joseph LeDoux (2003). W grupie badanych zwierząt obserwowano reakcję na trzy sytuacje. We wszystkich przypadkach mierzono ciśnienie krwi badanego szczura oraz czas, przez jaki pozostawał on w bezruchu wywołanym strachem.

W pierwszej sytuacji szczur słyszał nowy, nieznaną sobie dźwięk. Reakcja była krótkotrwała. Ciśnienie krwi utrzymywało się na standardowym poziomie, a czas znieruchomienia wynosił około jednej sekundy. W drugim przypadku dźwiękowi towarzyszyło porażenie ciała szczura przez kratki klatki, w której zwierzę siedziało, słabym impulsem

elektrycznym. Impuls nie powodował obrażeń i nie wyrządzał krzywdy, był jednak nieprzyjemny i wywoływał lęk. W reakcji ciśnienie krwi podniosło się prawie czterokrotnie, a znieruchomienie trwało osiem sekund. W trzeciej sytuacji szczur ponownie usłyszał znany już dźwięk, któremu jednak tym razem nie towarzyszył impuls elektryczny. Mimo to, ciśnienie krwi podniosło się do takiego samego poziomu jak w drugim przypadku, a znieruchomienie trwało tylko sekundę krócej. Nastąpiło klasyczne warunkowanie lęku. Zakodowany dźwięk spowodował takie same zmiany fizjologiczne w organizmie, jak przy szoku związanym z impulsem elektrycznym, mimo że impuls ten nie występował.

Reguły stanowiące trzon socjotechniki, szczególnie opisane w dalszych rozdziałach, obserwujemy w świecie zwierząt. Wśród ludzi najpopularniejsza jest reguła niedostępności, która mówi, że to, co jest niedostępne (chwilowo lub całkowicie), ma dla odbiorcy większą wartość niż to, do czego dostęp jest nieograniczony. W świecie zwierząt możemy odnaleźć wiele przykładów takiego działania. Jeżeli będziemy obserwować karmienie gołębi, to zauważymy, że prawie każdy gołąb jest zwykle bardziej zainteresowany nowymi kawałkami, które są sypane, lub tymi, które akurat zjadają najbliżsi sąsiedzi. Najmniej zaś tymi, którymi żaden ptak się nie interesuje. Podobnie w przypadku psów aportujących. Rzucony przedmiot jest interesujący tylko wtedy, gdy jest niedostępny – trzymany w rękach właściciela lub rzucony daleko. Pies zawzięcie usiłuje go zdobyć. Gdy jednak dobiegnie już do miejsca, w którym przedmiot ten leży, to albo zupełnie traci nim zainteresowanie, albo przynosi go, ale z miną

i postawą całkowicie pozbawioną emocji, które kierowały nim kilka sekund wcześniej.

Drugą popularną jest socjotechniczna *reguła dowodu społecznego*. Mówi ona, że w warunkach i sytuacjach, w których nie wiemy, jak się zachować lub jaką decyzję podjąć, chętnie kopiujemy wzorce zachowań najbliższego otoczenia. Przykład działania tej reguły mamy w każdym gatunku zwierząt. Całe stado podrywa się do ucieczki lub ataku, gdy manewr ten wykona kilka osobników będących na czatach lub przewodnik stada. Pozostali członkowie nie tracą czasu na zastanawianie się, co spowodowało nagły ruch, tylko bez zastrzeżeń kopią zachowanie innych.

Etologia i utrwalone wzorce reakcji

Etologia (gr. *ēthos* – charakter, obyczaj) to dziedzina biologii zajmująca się badaniami zachowania zwierząt, zarówno dziedzicznymi, jak i nabytymi, ich aspektem przystosowawczym, rozwojem osobniczym, orientacją przestrzenną i zachowaniami społecznymi. Szczególnym zainteresowaniem etologów cieszy się zachowanie się zwierząt w ich środowiskach naturalnych. Wkład etologii w socjotechnikę jest nie do przecenienia. Wiele zachowań ludzkich wynika pośrednio lub bezpośrednio z naśladowstwa zachowania się zwierząt.

Interesujący jest mechanizm indyczego matkowania. Samice indyków są generalnie dobrymi matkami – troskliwymi, czujnymi i opiekuńczymi. Jednakże, jak odkrył etolog Michael Fox, w procesie rozpoznawania pisklęcia nie biorą udziału takie cechy, jak wygląd, zapach czy dotyk. Jedynym znakiem rozpoznawczym dla matki jest pisk. Jeśli młode wydaje charakterystyczny dźwięk – jego

matka opiekuje się nim, jeśli z różnych powodów nie wydaje go – matka przestaje zwracać nań uwagę. W skrajnych przypadkach nawet zabija je.

W przeprowadzonym eksperymencie przygotowano kukielkę wypchanego tchórza – indyczego wroga. W środowisku naturalnym wzbudza on agresję, dziobanie i głośny jazgot. Wypchana kukła, przysuwana do badanych indyczek, powodowała taką właśnie reakcję. Jednak gdy w jej wnętrzu umieszczono magnetofon odtwarzający nagrane wcześniej dźwięki wydawane normalnie przez indycze pisklę, stała się rzecz trudna do wyobrażenia – matka nie tylko nie atakowała wypchanego tchórza, ale akceptowała jego obecność i opiekuńczo próbowała zagarnąć go pod swoje skrzydła. Gdy magnetofon był wyłączany, ta sama kukielka – przed chwilą tulona – ponownie spotykała się z gwałtownym atakiem ze strony indyczej samicy.

Eksperyment ten dowiódł, że matkowanie indyczki jest uzależnione jedynie od wydawania przez obiekt charakterystycznego pisku, kojarzonego z pisklęciem. Matka reaguje nań instynktownie. Mamy tu do czynienia z tzw. utrwalo n y m i w z o r c a m i r e a k c j i. Bywają one również nazywane reakcjami automatycznymi lub reakcjami instynktownymi. To zaprogramowane zachowania, które są automatycznie wyzwalane jako reakcja nieświadomego umysłu u człowieka lub instynktu u zwierzęcia na pojawienie się określonego impulsu nazwanego w y z w a l a c z e m. Impulsem wyzwalającym może być dowolny bodziec – dźwięk, obraz, zapach, dotyk, smak itd. Utrwalone wzorce reakcji mogą być przyswajane w różny sposób. Wyuczone w procesie dorastania i wychowywania, powielane przez pokolenia, zakodowane w genach itd.

Opisane przez Roberta Cialdiniego badania etologów przeprowadzone na innym gatunku zwierząt – samcach drozdów – wykazały istnienie podobnego mechanizmu i doprowadziły do zbliżonych wniosków. Kłębek czerwonych piór (które samce drozda mają na swojej piersi) wywołuje instynktowną reakcję drugiego samca. Pojawienie się rywala na jego terytorium aktywuje utrwalony wzorzec reakcji, jakim w tym przypadku jest zaciekły atak na ów kłębek piór. Przy czym pojęcie „rywal” jest u drozda minimalizowane do czerwonych piór. Tak samo atakuje on wypchaną kukłę ptaka zupełnie innego gatunku, której doczepiono taki pęk piórek. Jednocześnie pozostaje zupełnie obojętny na kukielkę samca drozda pozbawioną owego „punktu zapalnego”.

Utrwalone wzorce reakcji u ludzi mogą być kodowane wskutek wielokrotnie powtarzanej przez lata czynności. Ale co ciekawe – pozostają zakodowane nawet na długo po zaprzestaniu powtarzania czynności aktywującej. Gdy aktywator ponownie się pojawi, często aktywują się z taką samą siłą. Prozaiczny przykład: Kowalski, mieszkając całe nastoletnie życie z rodzicami, miał w łazience lustro z szafką za nim, w której chował szczoteczki do zębów. Przez kilkanaście lat miał zakodowany odruch automatyczny, jakim po umyciu zębów było otwarcie lustro i schowanie za nim szczoteczki. Po kilku latach małżeństwa i niemieszkania z rodzicami przyjeżdża do nich w odwiedziny z żoną. Żona ze zdziwieniem obserwuje, że Kowalski po umyciu zębów nie chowa szczoteczki do kosmetyczki, tylko z uporem maniaka chowa ją do szafki za lustrem, obok szczoteczek rodziców. Kowalski jest niemniej zdziwiony. Tak działają utrwalone wzorce zachowań i reakcji. Proces mycia zębów i aktywator – tym

razem wzrokowy, jakim jest widok szafki ukrytej za lustrem – automatycznie aktywuje podświadomy odruch chowania tam szczotki. Nawet wieloletnia przerwa nie wykasowała wcześniej zakodowanej reakcji automatycznej.

Mimikra i mimetyzm

Mimikra to jedna z form mimetyzmu. Jest to przystosowanie ochronne występujące u zwierząt. Polega ono na tym, że osobniki bezbronne upodabniają się do osobników zdolnych do obrony. Przybierają w tym celu kształt lub barwy naśladowanych zwierząt albo otoczenia. Czynią tak, żeby być trudnym do wykrycia przez naturalnych wrogów lub odstraszyć ich. Niektóre węże niejadowite przybierają barwy węży jadowitych. W przypadku roślin mimikra to zjawisko upodabniania się ich do otoczenia. Występuje też w formie mimikry seksualnej – upodabniania się kwiatów do samic owadów, co ma na celu nakłonienie samców do zapylenia.

Pojęcie „mimetyzm” jest szersze, gdyż obejmuje nie tylko przystosowanie ochronne, ale również maskowanie lub kamuflowanie się drapieżników czatujących na potencjalne ofiary. Warto tu wspomnieć o dwóch przykładach ze świata owadów. W rywalizacji dwóch gatunków ciem, samice jednego gatunku zastawiają sprytną pułkę na samce drugiego gatunku, dążąc do ich pożarcia. Wywołując określoną sekwencję błysków, naśladują samice tego gatunku, do którego należą wabione samce. W ten właśnie sposób samice oznajmiają samcom gotowość do lotów godowych. Zwabieni w ten sposób „mężczyźni” lecą w kierunku owych błysków, lecz zamiast na gotową do zalotów samicę swojego gatunku, trafiają na samicę wroga gotową

na... posiłek. Drugim przykładem jest pewien żuk, który używając różnych bodźców zapachowych, dotykowych i innych omamia mrówki dwóch różnych gatunków, skłaniając je do przechowywania jego larw przez całą zimę w ich gnieździe. Mrówki, reagując automatycznie na wywalający bodziec, traktują larwy owego żuka jak osobniki własnego gatunku. W „dowód wdzięczności” ten zjada ich jajeczka i młode.

Istnieje też trzeci aspekt wykorzystania mimesyzmu. To stosowanie opisanych sposobów i metod działania dla osiągnięcia określonych korzyści. Wabienie i... manipulowanie. Prace etologów wykazały, iż istnieją gatunki zwierząt świadomie stosujące mimikrę. Przedstawiciele tych gatunków udają posiadanie cech wyzwalaczy utrwalonych wzorców reakcji, charakterystycznych dla przedstawicieli innych gatunków. Pozwala to im wywoływać zachowania naśladowanych zwierząt w celu osiągnięcia określonych korzyści. Przykładem mogą być kukułki, które podrzucają swoje jaja do obcych gniazd. Ich pisklęta mają zakodowaną umiejętność takiej zmiany wyglądu, by w początkowym okresie życia nie być rozpoznawalnymi dla przybranych rodziców.

Eksploatacja sensoryczna

Z powyższego punktu widzenia interesujące są wyniki badań przeprowadzonych przez Nancy Burley, profesor ewolucjonizmu i ekologii na Uniwersytecie Kalifornijskim w Irvine, o których pisze Natalie Angier w książce *Kobieta. Geografia intymna*. Badaczka eksperymentowała z zeberkami – małymi ptaszkami o charakterystycznym czerwonym dziobie. Samczykom tego gatunku ptaków doczepiano

na główkach kolorowe grzebienie. Raz były to czepki z białych długich piór (udające ptaka-kucharza), innym razem wysoki czerwony kołpak. Nóżki zeberki – w naturze szaro-beżowe – przyodziewane były w jaskrawe nagolenniki – również czerwone i białe.

Samiczki zeberki uwielbiają białe czepki i dobijają się o kopulację z tak przystrojonym samczykiem. Samiczka związana z tak „obdarzonym” partnerem z radością będzie pracowała ponad normę, aby on mógł leniuchować, jak również... uwodzić jej koleżanki. Natomiast przybranie samczyka w czerwony kołpak daje odmienny efekt. Samiczki nie są zainteresowane takim partnerem. Ma on problemy z założeniem rodziny. Nawet jeśli ostatecznie uda mu się zdobyć partnerkę, to będzie zmuszony poświęcić się opiece nad potomstwem. Na ewentualne romanse i wspólne miłosne trele nie będzie miał czasu, zresztą nikt nie będzie pragnął jego usług. Odwrotna sytuacja ma miejsce w przypadku opasek na nóżki. Samczyk w białych ozdobach ma w oczach partnerek niewielki seksapil, zaś odziany w czerwień staje się prawdziwym bożyszczem. Nie istnieje żaden sensowny powód, dla którego samiczki są wyjątkowo zainteresowane partnerem w białym czepku lub czerwonych nagolennikach. Samiec przyodziany w biel na głowie lub czerwień na nóżkach nie jest lepszym materiałem na ojca niż partner pozbawiony tych elementów. O co więc chodzi?

Wyniki tych badań potwierdzają teorię doboru partnera drogą tak zwanej eksploracji sensorycznej. Nakrycie głowy, poprzez stymulację istniejących połączeń nerwowych, wabi partnerkę. Nie ma ona pojęcia, co się dzieje, jednak wie, że jej się to podoba. Ten odruch, przyciągająca moc obiektu uznanego za piękny, to rzecz znana w gatunku ludzkim. Jest to przykład mimetyzmu i dowód na

istnienie mechanizmów automatycznych. Często są one wyzwalane przez śmieszne lub irracjonalne aktywatory, choć prowadzą do generowania poważnych decyzji i znaczących reakcji. Przytoczone białe piórka u zeberki decydują o wyborze partnera na całe życie, mimo że nie mają nic wspólnego z cechami, które świadomie rozpatrywałoby się przy takich doborach.

Podobne cechy można przypisać kobiecym piersiom. Są one ładne, zmysłowe, nieodparcie atrakcyjne. Znaczna grupa mężczyzn woli kobiety o piersiach bujnych. Równie duża grupa mężczyzn rozpoczyna „analizę” nowo poznanej kobiety właśnie od piersi, kierując się następnie ku udom i dopiero na końcu powraca w stronę twarzy. Należy jednak wyraźnie odmitologizować kobiecy biust. Jest to ewidentny przykład eksploatacji sensorycznej. Rozmiar, kształt czy piękno piersi mówią niewiele lub zgoła nic o zdrowiu, kondycji czy płodności kobiety. To zwykłe ozdoby. Generalnie, na rozmiar kobiecych piersi wpływają dwa czynniki – tkanka tłuszczowa oraz zwiększanie się ich rozmiaru w okresie laktacji i ciąży. Paradoksalnie jednak – w sensie bezwzględnym – piersi zwiększają się o dokładnie tyle samo podczas przygotowywania się do karmienia. Kobiety o małym biuście mają tę samą ilość tkanki laktogennej co kobiety piersiaste.

Biorąc to pod uwagę, należy obalić mit mówiący, że męczyzna dokonuje doboru partnerki na podstawie wielkości jej piersi, których znaczne rozmiary miałyby rzekomo gwarantować większą płodność i lepsze przygotowanie do macierzyństwa. To bzdura. Rozmiar piersi nie ma żadnego związku z „wartością” danej kobiety z punktu widzenia biologii, ewolucji, rozrodczości czy przetrwania gatunku.

Spełniają one wyłącznie funkcję ozdobną, czy – jak kto woli – wabika.

Aktywowanie pewnych utrwalonych wzorców zachowań za pomocą bodźców ze sfery seksualnej dotyczy również zapachu. W jednym z eksperymentów opisywanych przez Cialdiniego poproszono grupę badanych o wyrażenie opinii na temat atrakcyjności kilkunastu kobiet przedstawionych na fotografiach. Część grupy badanych poddano wcześniej działaniu pewnych środków chemicznych (zwanym kopulinami) o zapachu identycznym z wydzielanym przez kobiecą pochwę. Pozostała część nie była pod wpływem żadnych środków chemicznych. W pierwszej grupie zauważono wyraźny wzrost ocen oraz pomniejszenie rzeczywistych różnic w urodzie ocenianych kobiet.

Mądry po szkodzie?

Nim jednoznacznie ocenimy opisane zachowania zwierząt, warto uświadomić sobie, że w większości przypadków mechanizmy automatyczne służą tym gatunkom w sensie pozytywnym. Pisklą indyczki przestaje piszczeć, jeśli jest najedzone, nie potrzebuje innej formy opieki, lub... gdy jest martwe. W tych wszystkich sytuacjach reakcja indyczej mamy jest prawidłowa. Brak pisku oznacza brak potrzeby opiekowania się młodym (przypadki zabijania są marginalne i dotyczą długotrwałego braku pisku). Z kolei, w obliczu sztucznych czynników indyczka ulega mechanizmom automatycznym i instynktownym, czyli utrwalonym wzorcom reakcji.

I w naszym przypadku uleganie mechanizmom automatycznym w większości sytuacji nie jest błędne. Skoro wykształciły się one na drodze ewolucji i są kodowane w procesie wychowywania, to chyba

logiczne, że nie są błędne czy niewłaściwe. Wprost przeciwnie – są potrzebne do dostosowania się do reguł rządzących gatunkiem ludzkim i przetrwania w społeczności. Problemy pojawiają się wówczas, gdy jakiś impuls wyzwalający reakcję automatyczną zostanie użyty przez nieuczciwego manipulatora w sytuacji lub warunkach sztucznie zaaranżowanych. W celu nakłonienia nas do podjęcia decyzji lub zachowania się w taki sposób, w jaki prawdopodobnie świadomie byśmy nie chcieli się zachować.

Pomiędzy utrwalonymi wzorcami reakcji u ludzi i zwierząt istnieje wiele podobieństw, ale również sporo różnic. Większość zautomatyzowanych reakcji u ludzi ma charakter wyuczony, a nie wrodzony. Są one też dużo bardziej plastyczne, przez co do ich aktywacji potrzeba szerszego zakresu bodźców niż w przypadku zwierząt. Pomimo to, musimy jednak mieć świadomość sytuacji, w których wyłączenie reagowania automatycznego jest konieczne, aby uchronić nas przed stratami lub nieprzyjemnymi konsekwencjami.

Automanipulacja

Ogólnie przez pojęcie to należy rozumieć grupę czynników, które powodują, że świadomie sobą manipulujemy, świadomie wpadamy w różne pułapki socjotechniczne lub z premedytacją wybieramy rozwiązanie dla nas gorsze. Wiemy, że jesteśmy manipulowani, ale nie robimy nic lub zbyt mało, aby temu przeciwdziałać, bo silniej niż chęć walki oddziałuje na nas jeden z czynników automanipulacyjnych. Pod pojęciem tym należy również rozumieć zbiór cech, czynników i zachowań ludzkich, które powodują, że dana osoba staje się podatniejsza na manipulację.

Najważniejsze czynniki automanipulacyjne to lenistwo, wygoda i dążenie do jak najprostszego życia, w tym wspomniane już chodzenie „na skróty”. Również strach i obawa przed reakcją innych. Do grupy tej należy też zaliczyć działanie pod wpływem emocji lub stresu. Te czynniki i zachowania łączy jedna wspólna cecha – ułatwiają manipulowanie nami, a nam samym utrudniają wykrycie takiej manipulacji i przeciwstawienie się jej.

Innymi ważnymi czynnikami automanipulacyjnymi są asertywność, nieumiejętność krytykowania i przyjmowania krytyki oraz kompleksy. Nie będą one jednak szczegółowo omawiane, gdyż zajmuje się nimi bardziej psychologia niż socjotechnika. Poza tym czynniki te oddziałują na nas w sposób nieświadomy. Zaś w tym miejscu chciałbym zająć się jedynie tymi czynnikami, które dotyczą reakcji świadomych, pod wpływem których dajemy sobą manipulować, zdając sobie sprawę z ich istnienia i charakteru.

Strach przed reakcją drugiej osoby to ewidentna forma automanipulacji. Powtórzę, że przejmowanie się reakcją manipulatora jest zwykle pozbawione sensu. Jemu właśnie o to chodzi – o powstrzymanie nas przed reakcją. Przede wszystkim jednak liczy na to, że w ogóle nie zorientujemy się, iż jesteśmy przez niego manipulowani.

Nie chcemy reagować, bo boimy się, że się skompromitujemy, że ktoś okaże się dla nas niemiły albo coś złego o nas pomyśli. Martwi nas też reakcja otoczenia – ewentualnych świadków zdarzenia. Takie myślenie i taki rodzaj strachu są w wielu sytuacjach bezpodstawne. Osoba, która nami manipuluje, ma poczucie tego faktu, wie, że jej postępowanie jest złe i karygodne. Może się zdarzyć, że jej reakcja będzie przykra, że nerwowością, krzykiem, obelgami będzie

się starała pokryć swój wstyd i zażenowanie wynikające z faktu złapania na gorącym uczynku. Racja jednak nadal jest po naszej stronie. Często jest tak, że reakcji ze strony złapanego na gorącym uczynku manipulatora nie będzie. Mimo to panicznie boimy się zareagować. Zastanawiamy się: „Co on sobie pomyśli?”, „Jak będę wyglądał w jego oczach?”, „Co inni powiedzą?” itd.

W istocie zaś, jakakolwiek by ta reakcja była, należy zapytać: co z tego? Po pierwsze, to my mieliśmy być oszukani lub zmanipulowani. Po drugie, w zdecydowanej większości przypadków manipulują nami i starają się skłonić nas do określonego postępowania osoby zupełnie nam nieznane. Za chwilę odejdziemy i szanse na to, że spotkamy tego kogoś kiedykolwiek są nikłe. Nawet jeśli osoba ta zachowa się w sposób nieprzyjemny, to czy naprawdę powinno nas to obchodzić?

Często spotyka się próby tłumaczenia braku reakcji na manipulację ze strony wielkich firm za pomocą argumentów typu: „To i tak nic nie da”, „Co ty jeden znaczysz wobec wielkiej firmy?”, „Wcale się tym nie przejmą”, „Pewnie nawet ci nie odpowiedzą”, „To jest walka z wiatrakami”, „Świata i tak nie zmienię” itd. To również błędne myślenie. I tutaj działa ten sam mechanizm. Firmy manipulują klientami świadomie i zdają sobie sprawę z tego, że jest to karygodne. Podobnie jak pojedynczy manipulator, liczą one na brak reakcji z naszej strony. Tutaj dochodzi jednak dodatkowy czynnik. Firmy boją się reakcji klientów! I to bardzo – dużo bardziej, niż się do tego przyznają i niż mogłoby to się wydawać. Klienci to podstawa ich istnienia. Klient może narobić szkód. Nie tylko sam odejdzie do konkurencji, ale pociągnie za sobą wielu znajomych, przyjaciół i członków rodziny. Klient może

próbować sprawę nagłośnić i zrobić niepotrzebny szum. Zachęcam więc do piętnowania zauważonych prób manipulacji. Warto pamiętać o tym, że manipulują nami, ponieważ im na to pozwalamy.

W ten sposób dochodzimy do trzeciego czynnika automanipulacji. Nie reagujemy i pozwalamy sobą manipulować, bo nam się reagować nie chce lub nie mamy na to czasu. Robiąc zakupy w hipermarkecie zwykle kupujemy dużo i dość długo czekamy w kolejce do kasy. Gdy już po „odbębnieniu” tego przykrego obowiązku okazuje się, że ceny niektórych produktów przy kasie okazały się nieco wyższe niż te na półkach, to co zwykle myślimy? Pięć złotych sumarycznej różnicy to „nic” w porównaniu do stu lub dwustu złotych wydanych za wszystkie zakupy. Gdy to jakoś przełknjemy, to następna w kolejce jest właśnie wygoda, lenistwo i brak czasu. Alternatywą dla zgodzenia się na oszustwo jest konieczność rezygnacji z danego produktu lub – co gorsza – wyjścia z kolejki, ponownego udania się na halę, wybrania innego produktu i ponownego stania w kolejce.

Podobnie reagujemy i z podobnymi myślami musimy się zmierzyć, gdy w kolejce do kasy zorientujemy się, że jakiś produkt spożywczy jest przeterminowany lub gdy jakiś towar nie ma takich cech, jakie nam obiecano. We wszystkich takich sytuacjach szansa na naszą reakcję i przeciwstawienie się manipulacji czy oszustwu jest znikoma. Dużo częściej i chętniej wolimy się temu poddać, czyli ulec manipulacji.

Reguły socjotechniczne

Każdą z reguł socjotechnicznych można przyrównać do jednego konkretnego aspektu naszego życia,

cechy charakteru, sposobu zachowania się lub myślenia. W ten sposób można każdą z nich nazwać.

Regułę wzajemności można w uproszczeniu sprowadzić do pojęcia „wdzięczność” za wyświadczenie nam przysługi.

Cecha, która jednoznacznie określa regułę sympatii, jest zawarta w jej nazwie. Wszystko, co sympatyczne, przyjemne, dobre, miłe jest odbierane przez nas pozytywnie. Na tego rodzaju odczuciach można budować wiele sposobów manipulowania ludźmi.

Regułę niedostępności, najbardziej wszechstronną spośród wszystkich reguł, w zależności od aspektu i sposobu jej działania wiążemy z ciekawością, tajemniczością, zakazem, kontrowersją lub chwilowością. Wszystko, co niedostępne, zakazane, tajemnicze, kontrowersyjne, chwilowe, ulotne lub ciekawe pobudza nasze nieświadome dążenie do posiadania lub poznania tego czegoś. Z tego względu dość łatwo wpadamy w sidła manipulacji.

Reguła dowodu społecznego to nic innego jak presja otoczenia. Ilekroć kierujemy się zdaniem ogółu czy najbliższego otoczenia zamiast swoim własnym, mamy do czynienia z tą właśnie regułą.

Określenie jednoznacznie definiujące regułę konsekwencji również jest zawarte w jej nazwie. Wszystkie te zagadnienia, wydarzenia, formy i sposoby manipulacji, które opierają się na naszym konsekwentnym działaniu, podążaniu za jakimś bodźcem lub impulsem to obszar tej reguły.

Reguła autorytetu to przede wszystkim władza. Wszelkie formy i przejawy wyższości, często sztucznie tworzone w celu manipulacji podwładnymi, podlegają tej regule.

Ostatnia, siódma, reguła wartości ma charakter wyjątkowy. Próżno szukać o niej informacji w innych źródłach. W nielicznych, w których występuje to zagadnienie, reguła ta nazwana bywa „regułą maksymalizacji własnego zysku”. Nie obejmuje to jednak całości problematyki, o której mowa w poświęconym jej rozdziale. Reguła ta dotyczy wszystkich zagadnień oraz narzędzi wpływu i technik manipulacyjnych, które są w jakiś sposób związane z wartością – wymierną, policzalną i namacalną, oraz z wartościami niewymiernymi, najważniejszymi dla każdego człowieka w sensie psychologicznym, takimi jak cześć, godność, bezpieczeństwo, przeszłość.

Niektóre reguły socjotechniczne mają swe alternatywne odmiany. Reguła wzajemności oznacza nie tylko wdzięczność za wyświadczone przysługi, ale także wzajemność ustępstw oraz wzajemność negatywną – zniewaga za zniewagę. Regule konsekwencji towarzyszy z kolei osobiste rozwijanie zaangażowania, a reguła niedostępności może występować w postaci odwróconej. Te rozwiązania i mechanizmy są stosowane przez socjotechników rzadziej i na mniejszą skalę. Często działają dużo subtelniej lub tylko w wybranych sytuacjach. Nie mniej są to tak samo ważne narzędzia wywierania wpływu i manipulacji.

Osoby, które miały okazję zapoznać się z książkami lub artykułami Roberta B. Cialdiniego opublikowanymi w języku polskim lub pracami innych autorów bazującymi na tych publikacjach, mogą zauważyć różnice w nazewnictwie stosowanym w niniejszej książce. Nazwy reguł socjotechnicznych stanowią tutaj wierne tłumaczenie nazw angielskich. Na przykład: „Reguła dowodu społecznego” to tłumaczenie angielskiego określenia *Principle of*

social proof; jest to ta sama reguła, która w wielu polskich tekstach określana bywa mianem „Reguły społecznego dowodu słuszności”. Z kolei nazwa „Reguła konsekwencji” powstała jako tłumaczenie zwrotu *Principle of consistency* i odpowiada „Regule zaangażowania i konsekwencji” występującej w innych opracowaniach.

Złoty środek

Poznając socjotechnikę, a następnie próbując wykrywać manipulacje i przeciwdziałać im, trzeba starać się zachowywać umiar, czyli we wszystkim szukać złotego środka. Przyjrzyjmy się konsekwencji. Jest to cecha wielu ludzi, jednakże przez sporą grupę jest ona stosowana do przesady. Wiele osób kieruje się w życiu zasadą: „Nie zmieniam raz podjętej decyzji bez względu na okoliczności”, „Nigdy nie wycofuję się ze złożonej obietnicy” itd. To przykład stosowania się do reguły konsekwencji niezależnie od sytuacji. Zachowując się w ten sposób, stajemy się ofiarą różnego rodzaju manipulatorów.

Bycie konsekwentnym to niezwykle pozytywne i pożądana cecha. Świadczy o stałości i braku chwiejności wszędzie tam, gdzie w grę wchodzi autorytet, czyli w wychowaniu, sprawowaniu władzy czy egzekwowaniu prawa. Jednakże uleganie tej regule niezależnie od sytuacji jest tak samo złe jak bycie niekonsekwentnym. Zawsze mogą zdarzyć się sytuacje, w których warto zmienić raz podjętą decyzję lub wycofać się ze złożonej obietnicy. To elastyczność i umiejętność dostosowania się do zmieniających się warunków, a nie okazanie słabości. Zaś tylko bycie elastycznym gwarantuje skuteczne przeciwdziałanie manipulacji. Nie wolno zapominać, że każdy dobry socjotechnik jest przede

wszystkim doskonałym psychologiem i aktorem. Najpierw dokładnie sonduje swoją „ofiara”, potem zaś odgrywa świetnie zaaranżowane przedstawienie i wykorzystuje te cechy charakteru manipulowanego, które najbardziej odpowiadają jego celom. Osobę bezwarunkowo konsekwentną będzie równie łatwo zmanipulować jak kogoś niepewnego, niezdecydowanego i niekonsekwentnego.

Elastyczność i dążenie do osiągnięcia złotego środka w walce z manipulacją dotyczy też innych reguł socjotechnicznych. Weźmy za przykład autorytet. Ogólnie rzecz biorąc, uleganie autorytetowi jest pozytywne. Dzięki temu możliwe było wykształcenie spójnych społecznych systemów wartości. Również wykorzystanie autorytetu przez osoby posiadające go jest w większości przypadków pożądane. Nie zmienia to jednak faktu, że zdarzają się takie sytuacje, kiedy rezygnacja z ulegania autorytetowi może przynieść wszystkim zainteresowanym dużo lepsze efekty niż bezwarunkowe podążanie za nim.

Bycie sympatycznym jest ogólnie pozytywną cechą charakteru. Ale w pewnych sytuacjach lepsze i bezpieczne dla nas jest zrezygnowanie na chwilę z sympatii (lub ulegania jej) i skupienie się na innych cechach. Podobnie z regułą wzajemności. Wzajemność to w społeczeństwie ludzkim cecha, która gwarantuje w miarę sprawiedliwą wymianę dóbr lub usług. Lecz zdarzają się takie sytuacje, w których uleganie tej wytycznej społecznej może prowadzić nas na manowce. To samo dotyczy reguły dowodu społecznego. Zachowywanie się tak, jak robią to inni w tej samej sytuacji, czy podejmowanie decyzji skopiowanych od najbliższego otoczenia to w wielu przypadkach podstawa wielu mechanizmów społecznych. Jeśli nie umiemy odnaleźć się w danej sytuacji, to nie mamy innego wyjścia, jak

skopiowanie wzorca zachowania od innych osób. Istnieje jednak wiele takich przypadków, w których powstrzymanie się od naśladowania zachowań innych jest dla nas dużo lepszym wyjściem. Wzorce te mogą być bowiem fałszywe i dysfunkcjonalne.

Każdy kij ma dwa końce

Nie ma takiej możliwości, by pokazując, jak przeciwdziałać manipulacji, nie nauczyć jednocześnie, jak ją stosować. Gdy po przeczytaniu tej książki ktoś kilka razy wypróbuje pokazane tu triki tylko po to, by przekonać się, że autor ma rację, to jeszcze wszystko jest w porządku. Gorzej, gdy zacznie stosować je, by doskonalić swe umiejętności manipulacyjne. Przy okazji pragnę przypomnieć, że nieumiejętne stosowanie socjotechniki do manipulowania innymi lub „przedobrze” w tym zakresie może szybko odwrócić się przeciwko stosującemu ją. Efekty mogą być opłakane, o czym mogli się przekonać liczni początkujący manipulatorzy.

Obserwując rozprawy sądowe, można zauważyć pewien trik stosowany przez prokuratorów i obrońców do podważenia wiarygodności świadka. Wyciągają oni kwestie często zupełnie niezwiązane z toczącą się sprawą. Na protesty odpowiadają, że sprawdzają prawdomówność przesłuchiwanego. Faktycznie jednak chodzi im o zbudowanie odpowiedniego obrazu w świadomości manipulowanych w ten sposób osób – ławy przysięgłych, sędziego, opinii publicznej. Pokazując, że dana osoba nie była uczciwa, prawdomówna, że postępowała nie zawsze zgodnie z normami moralnymi, mogą wywołać u manipulowanych wrażenie, że i tym razem nie zasługuje na zaufanie. Dla przykładu, jeśli prawnik wykaże, że pan Kowalski nie płacił podatków

i zataił ten fakt (czyli jest nieuczciwy), to czy można uwierzyć w jego zapewnienia, że nie bije on żony? Nie ma związku między płaceniem podatków i maltretowaniem członka rodziny, ale podstawowy błąd socjotechniczny, jakim jest przeniesienie cech, budowa błędnych skojarzeń, silnie oddziałuje na świadomość.

Podobna sytuacja ma miejsce w przypadku nieumiejętnego stosowania socjotechniki. Określa się to mianem „strzelania sobie w stopę”. Na podstawie jednej tylko „wpadki” często wydajemy całościowy werdykt, że mamy do czynienia z osobą lub instytucją nieuczciwą i zwykle nie chcemy mieć z nią nic wspólnego. Reakcję taką można porównać do efektu przejedzenia się słodyczami. Dla wielu osób zjadanie łakoci to przyjemność. Dla niektórych tak wielka, że czasami tracą w tym umiar. Wówczas początkowa przyjemność niespodziewanie zmienia się w nieprzyjemność związaną z bólem brzucha. Nieprzyjemność zwykle tym większą, im większa przyjemność towarzyszyła jedzeniu słodczy. To rodzaj oporu naszej psychiki na pojawiający się nadmiar. Podobnie w socjotechnice – długo jesteśmy łatwowierni lub wręcz naiwni, lecz gdy pojawi się przesycenie, to reakcja jest wyjątkowo negatywna. O tym powinni pamiętać ci, którzy chcą lub już stosują manipulację. Kto pod kim dołki kopie, ten sam w nie wpada.

Rozdział 11

Obrona przed manipulacją

Policz do dziesięciu...

Pracownicy marketingu i agencji reklamowych, specjaliści od *public relations*, liczni lobbyści, agenci ubezpieczeniowi, a także wszyscy ci, którzy zawodowo zajmują się wywieraniem wpływu na innych, aby skłonić ich do określonych decyzji i zachowań, muszą być znawcami ludzkiej psychiki i umiejętnie operować regułami socjotechnicznymi. Wiedzą doskonale, jakich użyć instrumentów i sposobów, aby spowodować naszą reakcję pod wpływem impulsu czy emocji. Często, ulegając ich manipulacjom, dopiero po jakimś czasie dochodzimy do wniosku, że postąpiliśmy nieracjonalnie, dokonaliśmy wyboru niezgodnego z naszym interesem, popełniliśmy błąd, którego nie można już naprawić. Warto wówczas zadać sobie pytanie, co zrobiliśmy nie tak, czy i jak można się było obronić przed nierozważnym działaniem?

Nie ma jednego uniwersalnego sposobu obrony przed manipulacją. Nie ma też gwarancji, że starając się postępować racjonalnie i rozważnie, zawsze uda nam się uniknąć wpadnięcia w socjotechniczną pułapkę. Należy jednak próbować.

Warunkiem koniecznym, choć niewystarczającym uniknięcia decyzji czy działania zgodnego z wolą manipulatora – bez względu na to jakimi operuje regułami i jakich sztuczek używa – jest wyłączenie bodaj na chwilę reakcji automatycznych. A zatem pani Kowalska, zamiast spieszyć do kasy, by zapłacić za produkt, do zakupu którego została zachęcona jego wyjątkowo przystępną ceną lub niezwykle zaletami opisywanymi przez sympatyczną ekspedientkę, powinna przystanąć na moment i policzyć do dziesięciu, a następnie na chłodno ocenić sytuację, w jakiej się znalazła, i odpowiedzieć sobie na kilka pytań. Na przykład, po co weszła do sklepu – kupić coś czy tylko się rozejrzeć? Czy przedmiot, który zamierza kupić, jest jej rzeczywiście potrzebny? Czy za wyjątkowo atrakcyjną ceną nie zostały ukryte jakieś wady, krótki okres gwarancji, zbliżający się termin przydatności do spożycia? Itd., itp.

Spójrzmy jeszcze raz na reguły socjotechniczne, by zastanowić się, jakie są możliwości obrony przed manipulacją i wpadnięcie w pułapki socjotechniczne.

Jak Kuba Bogu...

Obrona przed manipulacją z użyciem reguły wzajemności jest dość prosta. Wymaga jedynie małego zabiegu umysłowego – przeddefiniowania „reguł gry”. Załóżmy, że u wymyślanego Kowalskiego pojawia się po wcześniejszym umówieniu przez telefon

osoba chcąc sprawdzić jakość jego wody. Twierdzi, że zrobi to bezinteresownie i niezobowiązująco. Sprawdza wodę, podsuwa pod nos jakieś paski, które barwią się na dziwne kolory. Kowalski niewiele z tego rozumie, ale „specjalista” (reguła autorytetu) wmawia mu, że jakość wody w jego instalacji jest fatalna. Przy okazji udziela kilku rad, co należy robić, by ją poprawić. Na koniec prezentuje filtr do wody wyprodukowany przez pewną firmę, której „przypadkiem” jest przedstawicielem, i proponuje jego zakup. Kowalski za wykonane bezpłatnie badanie wody powinien czuć się zobowiązany do zrewanżowania się. Jedynym zaś sposobem rewanżu jest w tej sytuacji zakup filtra.

Co w takiej sytuacji powinien zrobić Kowalski? Przede wszystkim zastanowić się, jaki jest prawdziwy powód przyścia tego człowieka do jego domu? Reguła wzajemności wymaga, aby zrewanżować się drugiej osobie w t e n s a m s p o s ó b, w jaki ona nas potraktowała. Skoro więc manipulator chciał Kowalskiego naciągnąć, on odwzajemnia się mu tym samym i również go naciąga. Zabiera testery wody, foldery i inne gadżety, które otrzymał, dziękuje za poradę i... pokazuje naciągaczowi drzwi.

Odwołując się zaś do kwestii moralnej, należy powiedzieć, że takie rozwiązanie jest dopuszczalne, jeśli Kowalski dopiero po fakcie zorientuje się co do prawdziwego celu wizyty „specjalisty”. Jeśli natomiast wcześniej wie, o co chodzi, to najlepiej zrobi nie umawiając się w ogóle na spotkanie albo oddając wszystko, co otrzymał, i dziękując za odwiedzin.

Jest pan bardzo miły, ale...

Obrona przed manipulacją za pomocą reguły sympatii jest szczególnie ważna przy podejmowaniu

istotnych dla nas decyzji. Ponieważ jednak istnieje bardzo wiele sposobów manipulowania z użyciem tej reguły, skuteczna obrona jest bardzo trudna. Przede wszystkim należy racjonalnie spojrzeć na zaistniałą sytuację, uwzględniając wszystkie „za” i „przeciw”. Można jednak skupić się nie na drogach do osiągnięcia celu, ale na efekcie. Jeśli w pewnej chwili zaczyna się odczuwać nagły przypływ sympatii do osoby, której jeszcze pół godziny temu w ogóle się nie znało, to może być i często jest to wyraźny sygnał, że taka osoba próbuje manipulować nami za pomocą reguły sympatii, szczególnie gdy chce nam coś sprzedać czy namówić na podjęcie jakiejś decyzji. Jeśli więc sympatia do kogoś obcego nagle rośnie, należy zatrzymać się na chwilę i zastanowić, co wydarzyło się w ciągu ostatnich minut kontaktu. Czy przypadkiem sympatia nie została sztucznie wzbudzona, bo zostaliśmy czymś poczęstowani, pochwalono nasz wybór, stwierdzono, że mamy wiele wspólnego, rozśmieszono nas itp.

Kolejny etap obrony to wyraźne rozdzielanie sprzedawcy od usługi lub towaru, który próbuje nam sprzedać. To miłe, że jest on sympatyczny, ale to my będziemy jeździć oferowanym samochodem, rozmawiać przez nabywany telefon, mieszkać w domu, który sprzedaje nam deweloper.

Walka z wpływem wywieranym za pomocą reguły sympatii jest równoznaczna z nieuleganiem jednemu z ważniejszych błędów socjotechnicznych – przenoszeniu cech pomiędzy różnymi przedmiotami, sytuacjami i osobami oraz tworzeniu związków tam, gdzie ich nie ma. Przykładem jest reklama jednego z operatorów telewizji kablowej, który pod koniec 2007 roku reklamował swoje usługi tak: „Nasi klienci mają niższe rachunki, lepsze promocje i... ciekawsze

życie!”. Pytanie brzmi, czy ma to jakikolwiek związek? Nawet jeśli klienci tego operatora płacą niższe rachunki i mają lepsze promocje, to czy ma to jakiś wpływ na jakość ich życia? Czy na pewno życie staje się ciekawsze tylko dlatego, że płacisz niższe rachunki za telewizję kablową? Nie ma w tym większego sensu. Gdy jednak „zaatakuję” się w taki lub podobny sposób naszą nieświadomością, wpływ reguły sympatii sprawi, że nie potrafimy uchwycić owego braku związku i braku sensu. Zwykle czujemy się po prostu bardziej sympatycznie. O to zaś nadawcy reklamy chodzi.

Zdążyć przed innymi

Podstawowa zasadą obrony przed manipulacją z użyciem reguły niedostępności jest – podobnie jak w przypadku użycia innych reguł – powstrzymanie automatycznego reagowania i wyraźne rozróżnienie faktycznej niedostępności od niedostępności sztucznie stwarzanej.

Często jednak się zdarza, że chłodna ocena sytuacji jest niemożliwa. Ma to miejsce szczególnie wówczas, gdy niedostępność jest spiętrzana przez konkurencję – gdy bardziej niż pożądanie danego dobra liczy się dla nas fakt, iż jednocześnie pożąda go wiele innych osób i ktoś inny mógłby to coś dostać. W takich przypadkach, przytłoczeni przez emocje i pozbawieni możliwości posłużenia się zdroworozsądkową oceną, stajemy się bezradni wobec działania reguły niedostępności. Jeżeli kiedykolwiek znajdziemy się w sytuacji, w której nie możemy logicznie oceniać niedostępności, bo górę nad zdrowym rozsądkiem biorą emocje, to najprościej jest wykorzystać właśnie te emocje do obrony przed manipulacją. Gdy w którymś momencie

poczujemy nagły przypływ podniecenia i pośpiech, może to być sygnał, że właśnie zaczynamy działać pod wpływem reguły niedostępności. Najprostszym wyjściem z tej sytuacji jest pohamowanie tych emocji i wycofanie się.

W walce z manipulacją za pomocą reguły niedostępności trzeba przede wszystkim nauczyć się wyraźnie rozróżniać wartość użytkową lub konsumpcyjną danego dobra od zysków wynikających z samego faktu posiadania. Prostym przykładem jest kupowanie drogich, markowych produktów. Kiedy kupujemy je, bo wiemy lub wierzymy, że za wyższą cenę otrzymujemy lepszą jakość, to wszystko jest w porządku – ciągle kierujemy się wartością konsumpcyjną lub użytkową. Gdy jednak zakup wynika z chęci chwalenia się przed innymi i własnej dumy z posiadania – to wówczas wchodzimy na obszar snobizmu. To nadal nie jest złe, choć dość często krytykowane. Problemy zaczynają się, gdy mylimy te dwa pojęcia – płacimy za metkę lub znaną markę i za chęć posiadania lub wynikające z tego zyski psychiczne i społeczne, wmawiając sobie jednocześnie lub pozwalając sobie wmawiać, że płacimy za jakość i wartość konsumpcyjną.

Nie jest tak jak się wszystkim wydaje

Pierwszy przypadek, gdy reguła dowodu społecznego nas zwodzi, polega na fałszowaniu rzeczywistości. Na przykład wiele reklam odwołuje się do rzekomych wyborów „milionów Polaków”. Lecz nie tylko – przykłady takiej manipulacji każdy z nas może dostrzec wokół siebie względnie łatwo. Obrona w tym przypadku jest prosta. Wystarczy uświadomić sobie, że jest to wielka fikcja.

Wyniki popularności, nawet najbardziej cenionych produktów, są zawsze śrubowane w górę. A ponadto fakt, że np. dany sos polubiło sto tysięcy Polaków, nie daje gwarancji, że będzie on również nam smakował. Gusta są różne.

Drugi przypadek, gdy reguła dowodu społecznego zawodzi, to błędne odczytanie intencji jakiejś osoby lub nieprawidłowa ocena sytuacji. Niektórzy – zamiast zastanowić się i podjąć autonomiczną decyzję – wolą dla wygody przyjmować błędną ocenę innych. Narastające z tego powodu fałszywe „dowody społeczne” popychają kolejne osoby do podejmowania nietrafnych decyzji, a wskutek sprzężenia zwrotnego uczestnicy utwierdzają się w podjętym zamiarze. Jest to zbiorowa ignorancja.

I w tym przypadku sposób obrony polega na odłączeniu się od „stada”, spojrzeniu na sytuację swoimi oczami i wybraniu własnego rozwiązania. Czasami będzie to trudne, lecz jeżeli nie jesteśmy czegoś pewni, powinniśmy podjąć działanie zmierzające do rozwiania wątpliwości, a nie zakładać z góry, że jest tak jak wskazują na to zachowanie i reakcje innych.

Słowo się rzekło...

Konsekwencja jest pozytywną cechą człowieka. Trzeba jednak odróżnić ją od bezmyślnego podążania raz obraną drogą bez względu na okoliczności. Dla zręcznego manipulatora osoba konsekwentna stanowi łatwy łup, jeśli tylko uda mu się sprowokować ją do określonego działania. Jej zachowania i decyzje są bowiem przewidywalne. Jeśli coś obieca, to słowa dotrzyma, gdy podejmie jakieś zadanie, to zrobi wszystko, by doprowadzić je do końca.

Załóżmy, że Kowalski, który jest nie tylko człowiekiem konsekwentnym, ale i życzliwym dla innych, obiecał sąsiadowi, który znalazł się w kłopotach, bezpłatną pomoc w jego ogrodzie. Pracował solidnie przez kilka weekendów, choć nie przepadał za ogrodnictwem. Sąsiad był bardzo zadowolony. Zaczął go traktować jak bezpłatną siłę roboczą, mimo że jego sytuacja finansowa poprawiła się na tyle, iż mógł pozwolić sobie na wynajęcie pomocnika. Ale przecież Kowalski obiecał... Ten chory układ trwał do czasu, dopóki Kowalski nie doszedł do wniosku, że skoro sytuacja zmieniła się, to i on może zmienić zdanie. Jak nietrudno przewidzieć, sąsiad nie był zachwycony.

Pozory mylą

Gdy mamy do czynienia z manipulacją z wykorzystaniem reguły autorytetu, trzeba umiejętnie odróżnić „zewnątrzną skorupę” od tego, do czego nas ów autorytet obliguje lub czego od nas żąda. Czy to, że ktoś w stroju przypominającym mundur strażnika przechodzi na czerwonym świetle ma być dla nas sygnałem, że takie postępowanie jest prawidłowe? Wprost przeciwnie – jeżeli jest to strażnik lub policjant, jego podstawowym obowiązkiem jest dawanie przykładu, a nie łamanie przepisów. Jeśli ktoś wyglądający na strażnika każe nam podnieść śmieci i wrzucić je do kosza, jest to polecenie uzasadnione. Ale jeśli ta sama osoba każe nam przejść na drugą stronę przystanku nie podając powodu, powinien zapalić się w naszej głowie sygnał ostrzegawczy.

Aby nie ulec fałszywemu autorytetowi powinno się: po pierwsze, ustalić, czy oznaki, jakie mówią nam o tym, iż mamy do czynienia z autorytetem, są prawdziwe, czy może

sztucznie zaaranżowane? Po drugie, trzeba sprawdzić, czy autorytet danej osoby dotyczy dokładnie tej sytuacji, w której próbuje ona wywrzeć na nas nacisk. Często się zdarza, że ludzie posiadający faktyczny autorytet w jednej dziedzinie, świadomie lub nieświadomie przypisują sobie prawo bycia nieomylnymi w dziedzinie zupełnie innej. Zachowanie takie można porównać do sytuacji, w której profesor prawa usiłuje dyskutować z kardiologiem, jak przeprowadzać operację serca.

Kolejny krok to ustalenie intencji autorytetu. Nawet jeśli stwierdzimy, że dana osoba na pewno jest ekspertem i to w dziedzinie, w której się wypowiada, to wcale nie gwarantuje nam, że ekspert ten jest wobec nas szczerzy i bezinteresowny. Pamiętam polski film telewizyjny *Spokój*, którego akcja rozgrywała się w więzieniu w czasach PRL. Więzienny „filozof” manipulował współwięźniem, któremu naczelnik zlecił napisanie dla siebie przemówienia na zjazd kolektywu. „Filozof” podyktował współwięźniowi mądrze brzmiące przemówienie, zawierające wiele popularnych ówczesnie sloganów i myśli, ale z wnioskami będącymi przeciwieństwem obowiązujących reguł partyjnych. Współwięźniem, zakładając bezinteresowność autorytetu „filozofa”, dał treść wystąpienia naczelnikowi więzienia. Ten, odczytując je, najpierw zbierał pochwały i aplauz, lecz gdy doszedł do wniosków, zapanowało pełne konsternacji milczenie, a wreszcie został wygwizdany. Odegrał się na owym więźniu, przenosząc go do izolatki. „Filozof” zaś pozostał sam w dużej celi, a o to od samego początku mu chodziło.

Uleganie autorytetowi należy uzależnić od jego bezinteresowności.

Reasumując powyższe rady i rozważania, pragnę przestrzec czytelnika przed popadaniem w skrajność i traktowaniem wszelkich objawów życzliwości czy sympatii jako próby manipulacji. Manipulatorów można spotkać wszędzie, ale wszędzie też są ludzie przyjaźni, życzliwi i bezinteresowni.