

PSYCHO- MANIPULACJE

O autorze:

TOMASZ WITKOWSKI jest doktorem psychologii. Kieruje własną firmą doradczą-szkoleniową. Pracował jako adiunkt w Instytucie Psychologii Uniwersytetu Wrocławskiego, w 1997 roku w Instytucie Psychologii Uniwersytetu w Hildesheim w Niemczech. W 1993 r. był stypendystą programu TEMPUS na Uniwersytecie w Bielefeld, również w Niemczech. Jako konsultant w zakresie psychologii sprzedaży i negocjacji, usprawniania przepływu informacji, zarządzania oraz doboru kadr współpracował z wieloma firmami konsultingowymi, handlowymi i produkcyjnymi. Jest twórcą programów szkoleniowych i przeprowadza treningi psychologiczne poświęcone negocjacom, sprzedaży i zarządzaniu. Opublikował kilkadziesiąt artykułów naukowych i popularnonaukowych dotyczących m. in. problematyki motywacji, wyuczonej bezradności, doboru personelu, psychologii sprzedaży. Jest redaktorem książki *Nowoczesne metody doboru personelu* oraz współautorem *Psychologii konfliktów*, wydanej w Bibliotece MODERATORA.

TOMASZ WITKOWSKI

PSYCHO- MANIPULACJE

JAK JE ROZPOZNAWAĆ
I JAK SOBIE Z NIMI RADZIĆ



Projekt graficzny serii:
Krzysztof Albin

Ilustracje:
Piotr Łopalewski
(rys. 1, 3, 4, 5, 6, 12, 19, 20)
Marek Tybur
(rys. 10, 14, 15, 16, 17, 18)

Korekta:
Karol Maliszewski
Jacek Rydecki

Łamanie:
Jacek Rydecki

DTP stron rozdziałowych i okładki:
Remigiusz Kozłowski

Projekt okładki i fotografia na okładce
anonimowe

*Wydawnictwu nie udało się dotrzeć do wszystkich autorów
(spadkobierców) cytowanych w książce tekstów. Osoby
zainteresowane prosimy o kontakt.*

Copyright © 2000 by Tomasz Witkowski

ISBN 83-912865-5-8

Oficyna Wydawnicza UNUS
tel. (074) 872-21-36, e-mail ruta@supermedia.pl

Wydanie pierwsze

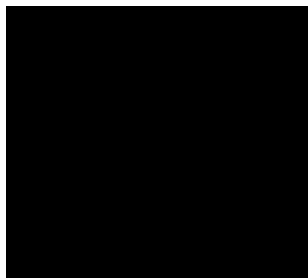
Czyż mi się nie zdarzyło nie raz, ale sto, tysiąc razy, co dzień, przy pomocy tych samych narzędzi, w tych samych okolicznościach, przyjąć za prawdę jakąś rzecz, którą później osądziłem za fałszywą?

Michel de Montaigne

WPROWADZENIE	11
Test umiejętności przewidywania zachowań ludzi w sytuacjach manipulacyjnych	20
Prawidłowe odpowiedzi i interpretacja wyników testu	35
Rozdział I	
MANIPULACJE SKONCENTROWANE NA SAMOOCENIE	37
<i>Ingracjacja</i>	43
Konformizm	43
Podnoszenie wartości drugiej strony	51
Manipulowanie własnym wizerunkiem	57
Deprecjacja innych	66
Rozdział II	
MANIPULACJE WYKORZYSTUJĄCE DYSONANS POZNAWCZY	77
<i>Stopa w drzwiach</i>	82
Liczy się każdy grosz	91
Stopa w ustach i dialog	92
<i>Eskalacja żądań</i>	94
Rozdział III	
MANIPULACJE EMOCJAMI	101
<i>Sytuacje stresowe</i>	110
<i>Huśtawka emocjonalna</i>	112
<i>Dobry-zły facet</i>	118
<i>Drzwiami w twarz</i>	122
<i>Wzbudzanie poczucia winy</i>	127

Rozdział IV	
MANIPULACJE POCZUCIEM KONTROLI	133
<i>Bezlitosny partner</i>	140
<i>Wszystko albo nic</i>	142
<i>Fakty dokonane</i>	145
<i>Zachowania irracjonalne</i>	148
<i>Reorientacja</i>	154
<i>Co by było gdyby</i>	158
<i>Wyuczona bezradność</i>	159
<i>Procedura scenariusza</i>	170
Rozdział V	
MANIPULACJE OPARTE NA	
WRODZONYCH AUTOMATYZMACH	175
<i>Autorytet</i>	179
<i>Zasada wzajemności</i>	186
<i>Autodeprecjacja</i>	195
Rozdział VI	
MANIPULACYJNE KONTROWERSJE	205
<i>Pranie mózgu</i>	207
<i>Hipnoza jako manipulacja</i>	222
<i>Perswazja podprogowa</i>	229
Rozdział VII	
PSYCHOLOGIA PRZECIWWSTAWIENIA SIĘ	
MANIPULACJOM	237
<i>Naturalne mechanizmy obronne</i>	239
Habitualizacja	239
Instynkt hamowania agresji i empatia	241
Reaktancja	246
Samoocena	252
Osobowość i manipulacje	255
<i>Techniki radzenia sobie z manipulacjami</i>	264
Akceptowanie komplementów	265
Zamiana oceny na opinię	266
Demaskowanie aluzji	267
Zasłona z mgły	267
Przyznanie się do błędu i uprzedzanie krytyki	268

Negocjowanie sposobu prowadzenia rozmów	270
Technika Małego Księcia	270
Zdarta płyta	270
Złamanie zasady wzajemności	271
ZAKOŃCZENIE	275
LITERATURA	281
INDEKS RZECZOWY	287



WPROWADZENIE

*Prawda, którą obawiasz się ludziom powiedzieć,
Jest jak szabla u boku kastrata.*

*Egoista treść ksiązek, ich mądrość i wiedzę
Pożre sam – bez korzyści dla świata.*

Tirukkural

Kiedy zaczynam mówić o manipulacjach, słyszę, jak trzeszczy kruchy lód, po którym stąpom. Jest kilka powodów, które powodują, że pisanie na ten temat jest przedsięwzięciem karkołomnym. Pierwsza rzecz to silnie negatywne skojarzenia, które budzi samo słowo manipulacja. Słownik synonimów języka polskiego proponuje nam mnóstwo zamiennych znaczeń tego słowa – większość o negatywnym wydźwięku. Oto niektóre z nich: *machinacje, gierki, knowania, machlojki, knucie, matactwo, intryganctwo, oszukaństwo, kanciarstwo, krętactwo, oszukaństwo*.¹ Nie chcemy być manipulowani, nie lubimy ludzi, którzy manipulują innymi. Często zaprzeczamy faktom, które wskazują, że ulegamy manipulacjom bądź sami manipulujemy innymi. Autor książki o manipulacjach może być posądzony o to, że pragnie pomagać innym w manipulowaniu. W tym miejscu chciałbym z całą mocą podkreślić: pisanie o manipulacjach, przyglądanie się im z bliska, analiza mechanizmów, które warunkują ich skuteczność, to czynności moralnie neutralne. Sposób, w jaki zostanie wykorzystana ta wiedza, będzie dopiero podlegał moralnej ocenie. Zdaję sobie sprawę, że część czytelników wykorzysta przedstawioną wiedzę dla osiągnięcia własnych celów i wbrew woli innych ludzi. Zastanawiam się jednak, czy demaskowanie strategii manipulacyjnych nie służy bardziej tym, którzy są obiektem manipulacji? Oczywiście w tym momencie nie jestem w stanie odpowiedzieć jednoznacznie na tę kwestię. Mogę jedynie polegać na opinii słuchaczy moich wykładów, którzy wielokrotnie podkreślali, że poznanie mechanizmów

¹ A. Dąbrówka, E. Geller, R. Turczyn, *Słownik synonimów*. MCR, Warszawa 1993.

manipulacyjnych pozwoli im na skuteczniejszą obronę. Przekonanie, że tak właśnie jest, pozwala mi zaangażować energię w przedsięwzięcie polegające na napisaniu książki o psychomanipulacjach. Żeby do końca rozwiązać te obawy przypomnę, jak wiele jest w historii nauki odkryć i wynalazków, które stwarzały potężne zagrożenia dla ludzkości będąc jednocześnie milowymi krokami w rozwoju cywilizacji. Dobrodziejstwa spowodowane wynalezieniem i wykorzystaniem prochu strzelniczego prawdopodobnie już dawno przeważały nad krzywdami i cierpieniami, które ten sam wynalazek spowodował. W moim przekonaniu każde pogłębienie wiedzy o otaczającym nas świecie w jego aspektach fizycznych, społecznych i psychologicznych, jak również rozpowszechnienie wszelkiego rodzaju odkryć służy rozwojowi cywilizacji w najbardziej pozytywnym znaczeniu tego słowa. I przeciwnie, trzymanie wiedzy pod korcem stwarza zagrożenia płynące ze strony ludzi, którzy mają do tej wiedzy dostęp, powoduje, że tworzy się kasta „oświeconych”, którzy starają się zdobyć władzę, kontrolować innych. Znajomość procesów biorących udział w manipulacjach nie jest wiedzą tajemną, ale jej wykorzystanie stwarza możliwości potężnej indoktrynacji prowadzącej nawet do utraty tożsamości manipulowanego człowieka. Ta sama wiedza pozwala mu jednak uodpornić się na takie działania.

Istnieje ponadto jeszcze inna przyczyna, która uzasadnia podjęcie wysiłku zmierzającego do przystępnego przedstawienia wyników badań i wiedzy z dziedziny manipulacji. Otóż, zawsze w sytuacji, kiedy występuje niedosyt jakiegoś dobra w oficjalnym obiegu, czy to dóbr materialnych, czy informacji, pojawia się obieg nieformalny, czarny rynek, szara strefa. W tym drugim obiegu pojawiają się towary niskiej wartości, podróby, niesprawdzone informacje. Jego zalegalizowanie zapewnia większą pewność, że przekazywane informacje są rzetelne. Mała ilość publikacji opartych na dowodach naukowych powoduje, że wkraczają na to pole praktycy, którzy często wiele w życiu osiągnęli, ale którzy równie często nie potrafią wyciągać prawidłowych wniosków ze swoich dzia-

łań, a ich uogólnienia i formułowane prawdy dalekie są od tego, o czym mówią rzetelne badania. Zalewające rynek poradniki w kolorowych, krzyczących okładkach o tym, jak przekonywać innych, jak w pięć minut stać się mistrzem perswazji itp. są tyleż warte, co mieniące się odpustowe świecidełka w porównaniu z wytworami dobrego jubilera. Jeśli więc ta książka nie zachwyci czytelnika i nie uwiedzie go łatwością rozumienia złożonego świata procesów psychicznych, to niech pozostanie przekonany, że trzyma w rękę wyrób, który przynajmniej nie udaje tego, czym nie jest.

Drugi powód, dla którego pisanie o manipulacjach jest niełatwe, to szereg błędnych przekonań, które przywarły do tematyki manipulacji. Jednym z nich jest niczym nie uzasadnione, a często w mojej praktyce spotykane przekonanie, że „to psychologowie wynaleźli manipulacje” i że tylko oni mają klucz do drzwi od warsztatu, w którym jak narzędzia na półkach stoją poukładane gotowe techniki manipulacyjne. Kuriozalne sformułowanie tego przekonania możemy znaleźć w pierwszym zdaniu strony internetowej poświęconej wywieraniu wpływu na ludzi w pracy. Zdanie to brzmi następująco:

Dobrze utrzymywanym sekretem jest to, że cała nauka jest poświęcona temu, w jaki sposób ludzie ulegają perswazji.²

Rzeczywiście, zarówno biolodzy, fizycy teoretyczni, astronomowie, geografowie i mnóstwo innych naukowców, wszyscy oni zajmują się tylko badaniem sposobów wywierania wpływu na ludzi. Kpię w tym miejscu z tego stwierdzenia, bo żadne następne zdanie nie łagodzi jego wymowy, i mimo poprawki na amerykańską skłonność do przesady jest w nim jakaś nuta spiskowości i braku umiarkowania. Stąd już tylko o krok od przekonania, że wszystko to uknuli masoni i cykliści, a my jesteśmy biednymi ofiarami. Krok ten zresztą poczynił Pascal Bernardin w

² Podkreślenie moje. W oryginale brzmi to następująco: *It's a well-kept secret that entire science is devoted to how people are persuaded.* A odszukać je można na stronie <http://www.influenceatwork.com/index.html>.

kuriozalnej książce zatytułowanej *Machiavel nauczycielem. Manipulacje w szkolnictwie. Reformy, czy plan zniszczenia*.³ W książce tej uzasadnia spiskową koncepcję świata, w której większość badań psychologów społecznych, działania instytucji takich jak UNESCO, ONZ, Rada Europy itp. zaplanowanych jest jako jedna wielka manipulacja. I o ile stwierdzenia Bernardina czy ks. Henryka Czepułkowskiego, który pisał przedmowę do tej książki, mogą budzić ciekawość, zdziwienie, uśmiech – bowiem nie są to żadne autorytety w dziedzinie psychologii społecznej – o tyle wcześniej cytowane twierdzenie jest dla tego niebezpieczne, że strony internetowe, o których wspomina, są (jak piszą o tym ich autorzy) poświęcone naukowym aspektom wywierania wpływu, a firmują je swoimi nazwiskami znane autorytety w tej dziedzinie. Jedną z kolejnych wygłaszanych przez nich deklaracji brzmi:

W tym wprowadzeniu zajmiemy się tematem wpływu z naukowego punktu widzenia – nie usłyszycie nas mówiących o swoich przeczuciach, fabrykujących zabawne rozróżnienia, konstruujących pseudonaukowe systemy lub oferujących anegdoty jako substytuty twardych dowodów naukowych.⁴

W rzeczywistości i w przeciwieństwie do wielu nieuzasadnionych przekonań manipulacje istnieją, odkąd istnieli ludzie próbujący wywierać wpływ na innych. Już w *Księdze Rodzaju* możemy odnaleźć mnóstwo manipulacji, że wspomnę choćby kuszenie Ewy, urażoną samoocenę Kaina, występki córek Lota, podstępnie wyłudzone przez Jakuba błogosławieństwo. Za klasykę w tej dziedzinie uznawana jest również *Retoryka* Arystotelesa. Psychologia nie wynalazła manipulacji, jedynie je opisuje, poszukuje mechanizmów wyjaśniających i klasyfikuje. Podczas zgłębiania tajników wywierania wpływu na innych badacze stosują najczęściej metodę zaproponowaną przez znane w tej dziedzinie psychologa społecznego – Roberta

³ Wydawnictwo ANTYK Marcin Dybowski, Komorów 1997.

⁴ <http://www.influenceatwork.com/index.html>.

Cialdiniego. Metoda ta nosi nazwę „pełnego koła psychologii społecznej”. Zgodnie z jej zaleceniami badacz najpierw podgląda ludzi w ich naturalnych warunkach. Obserwuje, w jaki sposób starają się wywrzeć wpływ na innych, co robią, żeby ich słuchacze zmienili poglądy, klienci podjęli decyzję o zakupie towaru itp. Szczególnie wdzięcznym „materiałem” do obserwacji są grupy zawodowe, które z racji wykonywanej pracy wywierają wpływ na innych. Należą do nich sprzedawcy, politycy, agenci ubezpieczeniowi, twórcy reklam i akcji promocyjnych, domokrądcy, ludzie trudniący się zbieraniem pieniędzy na cele charytatywne, negocjatorzy, prawnicy. Pierwszy etap procedury „pełnego koła” kończy się dokładnym opisem zaobserwowanych metod manipulacji. Krok drugi to eksperymentalna weryfikacja skuteczności opisanych metod. Badacze sprawdzają w tej fazie badań, czy ich obserwacje i domysły znajdują potwierdzenie w wymyślonych przez siebie scenariuszach eksperymentalnych. Eksperymenty bardzo często są prowadzone w warunkach naturalnych, wręcz na ulicy. Najciekawszy jest etap trzeci. Tutaj badacze starają się znaleźć psychologiczny mechanizm, który wyjaśniałby skuteczność danego sposobu oddziaływania. Na tym etapie prowadzą pomiędzy sobą spory i dyskusje, sprzeczą się w poszukiwaniu jak najbardziej precyzyjnego opisu mechanizmu. Jest to bardzo ważny etap, bowiem bez poprawnego opisu mechanizmu nie sposób przejść do ostatniej fazy „pełnego koła” – powrotu do codziennego życia. W tym miejscu badacze starają się w kontrolowany sposób wywierać wpływ na ludzi i manipulować nimi bez ich wiedzy, sprawdzając w ten sposób trafność dokonanego przez siebie opisu mechanizmu. Po zakończeniu tego etapu technika manipulacyjna jest gotowym, racjonalnym i precyzyjnym sposobem oddziaływania na innych ludzi. I w tym punkcie kończy się rola psychologa-badacza.

Inny przesąd związany z manipulacjami brzmi mniej więcej tak: „nikt nie jest w stanie mną manipulować”. Spotkałem się z nim wielokrotnie, a jedno zdarzenie z mojej pracy jest wyrazistą anegdotą, która zilustruje fałszywość tego przekonania. Pewnego razu otrzymałem zle-

cenie od instytucji państwowej, której istota pracy polega na przeprowadzaniu kontroli w przedsiębiorstwach. Zlecenie dotyczyło przeprowadzenia szkoleń dla inspektorów zatrudnianych przez tę instytucję, a miało dotyczyć psychologicznych metod zwiększania efektywności pracy. Szczegółową tematykę miałem ustalić sam. Ponieważ z wcześniejszych rozmów z pracownikami wynikało, że są w pracy bardzo często narażeni na silny wpływ ze strony osób kontrolowanych, uznałem, że zapoznanie się z problematyką manipulacji może być dla nich o tyle cenne, że pozwoli bronić się skuteczniej przed różnymi metodami wywierania na nich presji. Już w trakcie szkolenia spotkałem się jednak z dużym oporem ze strony uczestników szkolenia. Stwierdzano wprost: „Proszę pana, my inspektorzy mamy podejrzliwość zakodowaną, wyssaliśmy ją z mlekiem matki. Nami nie da się manipulować. To, o czym pan mówi, to można opowiadać studentom. Nasza codzienna praca to ciągle próby manipulacji, jesteśmy na nie całkowicie uodpornieni.” Z podobnymi stwierdzeniami spotykałem się dość często i najczęściej okazywało się, że przekonanie o własnej odporności jest nieuzasadnione. W tym wypadku jednak zwątpiłem. Pomyślałem, że być może jest to grupa wyjątkowa, tak jak wyjątkowa jest ich praca. Postanowiłem to sprawdzić. Drugiego dnia rano (szkolenie było dwudniowe) przeprowadziłem dość proste ćwiczenie. Ćwiczenie to angażuje nieco emocje (presja czasowa), a także samoocenę (można wypaść lepiej lub gorzej na tle innych). Te dwa elementy powodują, że ludzie zaczynają działać szybko i automatycznie. Wykonują polecenia, których normalnie (bez presji) by nie wykonali. Przyznam się, że kiedy udzielałem instrukcji do ćwiczenia, nieco wątpiłem w powodzenie tak przygotowanej manipulacji. Jakież było moje zdziwienie, gdy wszyscy inspektorzy bez wyjątku zaczęli automatycznie i bez żadnych oporów wykonywać głupie polecenia! Ta przygoda bardzo mocno utrwaliła we mnie przekonanie o bezpodstawności stwierdzenia: „nikt nie jest w stanie mną manipulować”.

Stwierdzenia o własnej odporności mają swoje źródło w dobrze poznanym mechanizmie. W języku angielskim

otrzymał nazwę: *self-serving bias*. Nazwa nie ma dobrego odpowiednika w naszym języku. Wyrażenie to można przetłumaczyć jako „złudzenie, błąd” bądź „skrzywienie służące «ja»”. Jego istotę natomiast bardzo łatwo zrozumieć na podstawie analizy kilku prostych badań. Wyobraź sobie czytelniku, że większość kierowców pytanych o swoje umiejętności w prowadzeniu samochodu ocenia siebie powyżej przeciętnej. Mało tego, kierowcy, którzy znaleźli się w szpitalu w wyniku wypadków samochodowych, również utrzymują, jakoby ich zdolności jako kierowców są ponadprzeciętne! Podobnie ludzie zamieszkujący bardzo zanieczyszczone miasta wierzą w to, że są dużo zdrowsi niż ich sąsiedzi. Przeciętny student jest przekonany, że będzie żył dłużej o 10 lat niż jego koledzy. Bez żadnej przesady można powiedzieć, że podobnych badań przeprowadzono tysiące i zawsze rezultaty były podobne – nasze przekonanie o sobie jest bardzo iluzoryczne. W świecie takich wyników nietrudno zrozumieć, dlaczego większość ludzi utrzymuje, że jest odporna na manipulacje.

Kolejnym, jeśli idzie o częstotliwość występowania, błędnym przeświadczeniem jest przekonanie, że „umiejętność manipulacji zwiększy moją skuteczność”. Charakterystyczna jest w tym przypadku swoista etyka Kalego. Jeśli ja manipuluję, to jestem po prostu skuteczny – jeśli mną manipulują, to jestem oszukiwany. Dlaczego twierdzą, że umiejętność manipulowania innymi nie zwiększa skuteczności? Przede wszystkim dlatego, że nasze relacje z ludźmi to najczęściej związki długotrwałe, może nawet wbrew potocznemu przekonaniu, że są przelotne. Manipulacje służą raczej uzyskiwaniu doraźnych korzyści niż budowaniu trwałych więzów. Sprzedawcy samochodów manipulujący klientami nie biorą pod uwagę, że klienci co kilka lat wymieniają samochody. Klienci wrócą chętniej tam, gdzie nie byli manipulowani. Jakikolwiek zakup może tworzyć psychologiczny związek z firmą produkującą czy sprzedającą dane produkty. To może być zwykłe przyzwyczajenie, ale również lojalność. Nie powstaną one w sytuacji, kiedy człowiek poczuje się oszukiwany, czy wówczas, gdy stwierdzi, że firma wywarła na niego

presję. Na co dzień będziemy unikać ludzi, którzy manipulują nami. Z całą pewnością nie zostaną naszymi przyjaciółmi. Jeśli stwierdzimy, że zostaliśmy wmanipulowani w związek z drugą osobą, bardzo szybko postaramy się taki związek zerwać. Ponadto w przypadku posługiwania się manipulacjami jako narzędziem w kontaktach społecznych zawsze istnieje niebezpieczeństwo spotkania „silniejszego od siebie”. „Kto mieczem wojuje, od miecza zginie.”

Stańczyk, błazen królewski, obwiał sobie ongiś gębę chustą i poszedł na krakowski rynek. Jak się wkrótce przekonał, każdy, kogo spotkał na swej drodze, uważał się za eksperta w kwestiach medycznych. Pracując z ludźmi wielokrotnie (i to bez obwiązywania sobie gęby) przekonałem się, że niemal wszyscy uważają się za ekspertów w dziedzinie psychologii. W rzeczywistości bardzo niewiele osób dysponuje intuicją, której przewidywania zgodne są z tym, co pokazują badania naukowe. Zdaję sobie jednak sprawę, że (zgodnie z *self-serving bias*) wiele osób może uważać się za tę mniejszość. Żeby umożliwić sprawdzenie tego faktu oraz przekonanie się, czy błędne przekonania, o których pisałem wyżej, dotyczą również ciebie czytelniku, przygotowałem krótki test. Jego celem jest skonfrontowanie intuicji w zakresie wywierania wpływu na innych z wynikami badań.

TEST UMIEJĘTNOŚCI PRZEWIDYWANIA ZACHOWAŃ LUDZI W SYTUACJACH MANIPULACYJNYCH⁵

Przeczytaj uważnie opisy sytuacji i podaj jedną, najbardziej twoim zdaniem prawdopodobną odpowiedź.

1. Jeśli zaproponujesz sportowcom niewykrywalne środki dopingowe, które pozwolą im osiągnąć sukces, natomiast przyczynią się do ich przedwczesnej śmierci, to ilu z nich zdecyduje się je zażywać?

⁵ Test stanowi rodzaj sprawdzianu wiedzy; nie przeszedł wymaganej procedury walidacji i dlatego w żadnym razie nie może być stosowany w celach diagnostycznych, np. jako narzędzie do oceny przydatności do pracy itp.

- a) *nikt*
- b) *do 25%*
- c) *25-50%*
- d) *powyżej 50%*

2. W kontaktach kobiet i mężczyzn charakterystyczne jest dla wielu kobiet:

- a) *prezentowanie swoich zdolności intelektualnych*
- b) *prezentowanie swoich zdolności artystycznych*
- c) *ukrywanie swoich zdolności intelektualnych*
- d) *ukrywanie swoich zdolności artystycznych*

3. W tej samej sytuacji mężczyźni mają tendencję do:

- a) *prezentowania swoich zdolności intelektualnych*
- b) *prezentowania swoich zdolności artystycznych*
- c) *ukrywania swoich zdolności intelektualnych*
- d) *ukrywania swoich zdolności artystycznych*

4. Prosisz kogoś, żeby publicznie wygłosił jakiś pogląd, z którym się nie zgadza, ale nie wypada mu odmówić (np. jesteś menedżerem i prosisz kierownika działu sprzedaży, żeby przekonał pracowników do zaakceptowania planów, które ty wymyśliłeś, a których on sam nie akceptuje. Nie wypada mu jednak odmówić, bo jest twoim podwładnym). Postanawiasz tę osobę wynagrodzić za wyświadczoną przysługę, ale jednocześnie chciałbyś, aby ta osoba również przekonała się do tego poglądu. Szansa na to, że zmieni poglądy, jest wyższa wtedy, kiedy:

- a) *otrzyma wysokie wynagrodzenie*
- b) *otrzyma niskie wynagrodzenie*

5. Zamierzasz negocjować poważny kontrakt. Poza najbardziej istotnymi warunkami do omówienia jest również kilka mniej ważnych. Opracowujesz właśnie strategię prowadzenia negocjacji.

- a) *postanawiasz rozpocząć negocjacje od najważniejszych warunków i ustąpić jako pierwszy*
- b) *decydujesz się ustąpić w jakiejś mało istotnej kwestii, żeby zbudować dobrą atmosferę*
- c) *postanawiasz uzyskać ustępstwo partnera w mało istotnej sprawie*
- d) *próbujesz uzyskać ustępstwo w najistotniejszej kwestii*

6. Masz kłopoty finansowe. Wśród twoich znajomych są dwie osoby, które są w stanie ci pomóc. Od jednej z nich pożyczyłeś już kiedyś drobną sumę pieniędzy. Tym razem kwota, której potrzebujesz, jest dużo wyższa. Jak myślisz, która osoba będzie bardziej skłonna spełnić twoją prośbę?

a) *ta od której pożyczałeś pieniądze wcześniej*

b) *ta od której nie pożyczałeś*

7. Wyobraź sobie, że podchodzi do ciebie na ulicy osoba kwestująca na jakiś dobroczynny cel. Wcześniej jednak przydarzyły ci się drobne przygody. Po których z nich będziesz najbardziej skłonny ulec osobie kwestującej?

a) *zapłaciłeś mandat za przejście przez jezdnię w niedozwolonym miejscu, ale później znalazłeś na ulicy banknot, który pokrył niespodziewany wydatek*

b) *znalazłeś na ulicy banknot, ale wkrótce po tym zatrzymał cię policjant i musiałeś zapłacić mandat za przejście przez jezdnię w niedozwolonym miejscu*

c) *zapłaciłeś mandat za przejście przez jezdnię w niedozwolonym miejscu*

8. Zostałeś zatrudniony na 10 dni jako sprzedawca w sklepie samoobsługowym, który jest w stanie likwidacji. Jeśli ci się uda pozbyć większości towarów ze sklepu, dostaniesz bardzo atrakcyjną pracę w firmie. Jeśli nie, będziesz musiał znowu szukać pracy. Poza wieloma różnymi metodami oddziaływania na klientów masz możliwość manipulowania ceną. Postanawiasz:

a) *zawyżyc cenę na produktach, aby sprawić klientom niespodziankę przy kasie, informując ich o rzeczywistej cenie*

b) *pozostawić rzeczywistą cenę*

c) *zaniżyć cenę na produktach, a przy kasie poinformować klientów o zaistniałej pomyłce*

d) *nie umieszczać ceny na produktach, żeby móc rozmawiać z nimi i informować ich o cenie ustnie*

9. Jesteś pracownikiem działu *public relations* w firmie, która znalazła się w bardzo poważnych tarapatach finansowych. Problem jest złożony i wiele jest osób odpowiedzialnych za taki stan rzeczy. Na domiar złego kłopoty odkryli dziennikarze i nagłośnili sprawę do tego stopnia,

że uniemożliwia to funkcjonowanie firmy. Jest to o tyle poważne, że bezpośrednio zagraża istnieniu firmy. Na radzie całego kierownictwa postanowiono posłużyć się podstępem i poświęcić grupę ludzi, obarczając ich odpowiedzialnością za całe zło. Twoim zadaniem jest wybrać tę grupę kierując się jednym tylko kryterium – zwiększeniem skuteczności podstępu. Postanawiasz wybrać:

- a) kierownictwo związków zawodowych
- b) elitarną komórkę analiz finansowych – grupę mającą najsilniejszy wpływ na zarząd firmy
- c) kierownictwo działu handlowego – dużą grupę pracowników, którą łatwo będzie odtworzyć
- d) kierownictwo działu socjalnego, który i tak jest w dalszej perspektywie przeznaczony do likwidacji

10. Władze lokalne pewnego miasteczka postanowiły walczyć ze spożyciem alkoholu. W tym celu wydały oficjalny zakaz sprzedaży i picia alkoholu na dyskotekach i innych imprezach organizowanych dla młodzieży. Jak sądzisz, jaki efekt to przyniesie?

- a) zmniejszenie spożycia
- b) zwiększenie spożycia
- c) spożycie pozostanie na tym samym poziomie
- d) zakaz wpłynie na dodatkowe zwiększenie spożycia narkotyków

11. Wyobraź sobie, że pracujesz jako windykator zaległych należności. Rozmawiasz właśnie z klientem, który od dawna zalega z płatnościami, a od którego zamierzasz odzyskać dług w wysokości x . Żeby zwiększyć prawdopodobieństwo zgody na zapłacenie, przedstawiasz mu następującą propozycję:

- a) oświadczasz mu, że dług, odsetki plus koszty postępowania wynoszą razem $5x$, a kiedy się nie chce zgodzić, przyjmujesz kwotę równą x
- b) proponujesz od razu zapłatę równą x
- c) żądasz zapłaty równej $2x$, a następnie stopniowo obniżasz do poziomu x

Prawidłowe odpowiedzi oraz punktacja znajdują się na końcu Wprowadzenia.

Trzeci i ostatni powód trudności, jakie przysparza pisanie o manipulacjach, to stosunkowo słaby poziom zaawansowania badań i dość duży chaos teoretyczny w tej dziedzinie. Systematyczne badania nad psychomanipulacjami są prowadzone ledwie trzydzieści parę lat⁶ i z całą pewnością nie stanowią głównego nurtu badań w psychologii. Taki stan rzeczy powoduje, że trudno jest odwołać się do autorytetów, zweryfikowanych wielokrotnie praw, przyjętych w literaturze klasyfikacji. Te ograniczenia powodują, że już na samym początku próby zaprowadzenia ładu w tej materii napotkamy na trudności. Dodatkowe zamieszanie spowodowane jest tym, że to samo zjawisko jest badane w ramach różnych dziedzin psychologii i bywa różnie nazywane. Problematyka manipulacji obejmuje swym zasięgiem po części tematykę wywierania wrażenia na innych, po części również dziedzinę podejmowania decyzji. Np. znane specjalistom od podejmowania decyzji zjawisko kotwiczenia jest nieco inaczej opisywane jako technika „drzwiami w twarz” przez specjalistów od manipulacji. Takich obszarów, które nakładają się na siebie, jest daleko więcej. Nie będę jednak zbyt głęboko wdawał się w dyskusję nad zasadnością jednych bądź drugich interpretacji, zdając sobie sprawę, że to, czego czytelnik oczekuje od tej książki, to głównie wiedza praktyczna.

Jednym z wielu trudnych zadań związanych z teoretycznym aspektem opisywanych zjawisk, jakie czekają mnie w tej książce, a których nie mogę pominąć, jest próba zdefiniowania manipulacji. Żeby jednak mu podołać, posłużę się opiniami innych uczonych. Najpierw spojrzmy na kilka definicji, które możemy znaleźć w literaturze.

⁶ Za datę rozpoczęcia systematycznych badań nad manipulacjami dość często przyjmuje się opublikowanie wyników badań J. L. Freedmana i S. C. Frasera nad mechanizmem „stopy w drzwiach”: *Compliance without pressure: The foot-in-the-door technique*. „Journal of Personality and Social Psychology”, 4, 1966, s. 195-202. Inne źródła podają również odleglejszą datę, a mianowicie okres II wojny światowej, kiedy to siły zbrojne Stanów Zjednoczonych zaangażowały psychologa społecznego Carla Hovlanda. Jego zadaniem miało być wpłynięcie na motywację żołnierzy walczących przeciwko Japończykom.

Mechanizmy, które uruchamiają procesy pozwalające na kontrolowanie twoich myśli, sterowanie emocjami czy działaniami, określamy jako manipulację. Manipulacja jest formą zamierzonego wywierania wpływu na drugą osobę czy grupę w taki sposób, aby podejmowała ona – nie zdając sobie z tego sprawy – działania zaspokajające potrzeby manipulatora. Manipulować można treścią i sposobem przekazywanych informacji. Psychomanipulacja jest pojęciem węższym i odnosi się do takich mechanizmów wywierania wpływu, które wykorzystują podstawowe reguły psychologiczne, sterujące przebiegiem ludzkiego postępowania.⁷

Manipulacja społeczna to celowe i planowe działanie, którego autor wywiera wpływ na osobę w taki sposób, aby nie zdawała sobie ona sprawy z tego, że podlega jakimkolwiek oddziaływaniom, bądź by nie była świadoma siły lub konsekwencji tych oddziaływań.

Podstawowym motywem działań osoby uciekającej się do manipulacji społecznej jest maksymalizacja własnego interesu albo interesu grupy osób czy też instytucji, z którą się identyfikuje.⁸

Manipulacja zachodzi wszędzie tam, gdzie zdaniem sprawcy (osoby manipulującej) nastąpiłaby rozbieżność między akceptowanym wzorem zachowania wykonawcy (osoby będącej przedmiotem manipulacji) i podszywanym mu wzorem zachowania, gdyby wykonawca nie został w jakiś sposób ograniczony w swej decyzji. Właśnie to ograniczenie decyzji wykonawcy jest manipulacją. Manipulacja to zatem wszelkie sposoby oddziaływania na jednostkę lub grupę, które prowadzą do mylnego przekonania u osoby manipulowanej, że jest ona sprawcą (decydentem) jakiegoś zachowania, podczas gdy jest ona narzędziem w rękach rzeczywistego sprawcy.⁹

⁷ T. Maruszewski, E. Ścigała, *Nasze wyprane mózgi łowców*. „Charaktery”, 7, 1999, s.12-18.

⁸ D. Doliński, *Inni ludzie w procesach motywacyjnych*. [w:] J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki*. Tom 2, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2000.

⁹ A. Podgórecki, *Zasady socjotechniki*. Warszawa 1976.

Niestety R. Cialdini, jeden z nielicznych autorytetów w dziedzinie manipulacji, nie definiuje pojęcia, posługując się wieloznacznym pojęciem *wpływu społecznego*, osobę manipulującą nazywając *praktykiem wpływu społecznego*. W ślad za nim również wielu innych autorów przyjęło taką nomenklaturę. Jej zaletą jest to, że nie nasuwa natychmiastowych i rozległych dygresji natury etycznej. Zdecydowaną wadą jest rozszerzenie problematyki do obszaru niemal całej psychologii społecznej. O ile Cialdini w swojej fundamentalnej pracy unika definicji, o tyle inni badacze podejmują to wyzwanie. Oto kolejne definicje:

Wpływ społeczny to oddziaływanie, w wyniku którego jednostka, grupa czy jakaś inna instytucja wywołuje zmiany w sferze poznawczej, emocjonalnej lub/i behawioralnej człowieka. Wpływ społeczny może być świadomym, intencjonalnym zabiegiem, może on być także działaniem nieświadomym – dzieje się tak wtedy, gdy podmiot nie zdaje sobie sprawy z tego, że jego zachowanie wpływa na sposób myślenia, emocje czy zachowanie drugiego człowieka.¹⁰

Istnieją także takie formy wpływu społecznego, które nie są dostępne świadomości osoby będącej jego celem. Takie formy wpływu nazywam w niniejszym opracowaniu manipulacją społeczną. Tak rozumiana manipulacja jest planowym, celowym działaniem, którego autorzy, wykorzystując wiedzę o mechanizmach społecznego zachowania się ludzi, wywierają na nich pożądany wpływ w taki sposób, aby nie zdawali oni sobie sprawy z tego, że podlegają jakimkolwiek oddziaływaniom.¹¹

Oczywiście definicji można by przytoczyć dużo więcej, jednakże te cytowane wystarczą nam dla sformułowania własnego poglądu na zjawisko manipulacji. Wszystkie definicje zawierają podobne elementy. To, o czym mówią ich

¹⁰ Kofta, Malak, 1981 [za:] R. Nawrat, *Manipulacja społeczna – przegląd technik i wybranych wyników badań*. „Przegląd Psychologiczny”, 1989, Tom XXXII, Nr 1, s. 125-154.

¹¹ Tamże.

autorzy, to kwestie świadomości, i to zarówno sprawcy, jak i ofiary zabiegów. Proponuję spojrzeć na problem w sposób usystematyzowany. Mamy zatem możliwych kilka sytuacji: sprawca wywiera wpływ świadomie bądź nie zdając sobie z tego sprawy. Podobnie rzecz ma się z ofiarą – jest świadoma wywieranego na nią wpływu lub ulega nieświadomie. Najłatwiej będzie ująć te sytuacje w postaci tabeli.

<i>Czy ofiara jest świadoma wywieranego na nią wpływu?</i>	<i>Czy sprawca oddziałuje świadomie?</i>	
	TAK	NIE
TAK	W tej sytuacji świadomość ofiary powoduje, że działania sprawcy nie mogą być manipulacjami.	Sytuacja oczywistego braku manipulacji.
NIE	Jest to sytuacja oczywistej manipulacji.	Ten obszar jest sferą dyskusyjną.

Tab. 1. *Udział świadomości w definiowaniu sytuacji manipulacyjnych.*

Oczywiście sytuacja przedstawiona w prawym dolnym polu tabeli najbardziej prowokuje do dyskusji. Pojawia się pytanie, czy ludzi, którzy bezwiednie i nieświadomie stosują techniki manipulacji społecznej, również należy uznać za manipulatorów? Te pytania świadczą głównie o tym, że zdefiniowanie zjawiska wykorzystujące jedynie określenie świadomości sprawcy i ofiary nie wystarczy nam do tego, żebyśmy mogli przesądzić o zaistnieniu manipulacji. Potrzebny nam jest jeszcze jeden element. Takim elementem wspólnym dla przedstawionych definicji jest interes sprawcy – motyw manipulacji. Nie ma manipulacji, wpływu społecznego bez motywu działania. Wyczerpująco opisali to specjaliści zajmujący się problematyką wywierania wrażenia na innych. Twierdzą oni, że podobnie jak dla zaistnienia manipulacji, niezbędna jest dla kierowania własnym wizerunkiem motywacja. Zależy

ona od trzech głównych czynników. Pierwszy to związek wrażenia wywieranego na innych z możliwościami realizacji własnych celów. Drugim jest wartość pożądanego celu. Trzecim – rozbieżność między wizerunkiem pożądanym i rzeczywistym.¹² Jeśli przełożymy to na sytuację manipulacji, wiele zdarzeń będziemy w stanie dość jednoznacznie określić. Żebyśmy zatem mogli mówić o manipulacjach, musi zaistnieć oprócz opisanych wcześniej warunków związek podejmowanych przez sprawcę działań z możliwością realizacji jego interesu. Ponadto ten interes czy cel, do którego dąży, musi przedstawiać dla niego jakąś wartość. I wreszcie musi zaistnieć rozbieżność pomiędzy tym, na ile ofiara jest skłonna do uległości bez zastosowania manipulacji, a stanem uległości wywołanym manipulacjami.

Opisywane rozumienie manipulacji jest o tyle celne, że zbliża się do prawnej oceny postępowania, gdzie poszukuje się często motywu. Najlepiej oddają to słowa Seneki Młodszego – *Cui prodest scelus, is fecit* – ten popełnił zbrodnię, komu przyniosła korzyść.

Dość prosto natomiast można pokazać to na przykładzie pewnego zdarzenia, o którym niedawno przeczytałem w prasie. Rzecz zdarzyła się w Gdańsku, gdzie nocą policyjny radiowóz zderzył się z samochodem osobowym. W wyniku wypadku zginął kierowca samochodu osobowego (daewoo espero), a trzech policjantów zostało rannych. Policja i prokuratura rozpoczęły w oficjalnych komunikatach poszukiwania świadków. Jednocześnie wszczęto śledztwo.

Prokuratura Rejonowa (...) uznała, że sprawcą wypadku był Jan O., zmarły kierowca daewoo. Kierowca radiowozu zeznał bowiem, że to właśnie O. wjechał na skrzyżowanie mimo znaku stop.(...)

Prawdopodobnie śledztwo w tej sprawie umorzono by ze względu na śmierć sprawcy, ale pod koniec ubiegłego roku

¹² M. Leary, *Wywieranie wrażenia na innych. O sztuce autoprezentacji*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1999.

apele w mediach przyniosły skutek i na policję zgłosili się Jarosław D. i Leszek B. – dwaj biznesmeni, którzy feralnej nocy byli świadkami wypadku.

– Widzieliśmy całe zdarzenie. Na ul. Rzeczypospolitej radiowóz wyprzedzał naszą toyotę. Nie miał włączonych świateł mijania. (...)

Nieoczekiwanie we wrześniu tego roku prokurator oskarżył obu świadków o składanie fałszywych zeznań. Wczoraj zaczęła się ich sprawa w gdańskim sądzie rejonowym. Pano wie B. i D. zasiedli na ławie oskarżonych.

– (...) W majestacie prawa oskarża się porządnych ludzi, którzy chcieli pomóc w wyjaśnieniu tej sprawy. W swojej naiwności złożyli zeznania, gdy dowiedzieli się, że podczas wypadku zginął człowiek. Ich działaniem kierowało jedynie dobro społeczne – mówi obrońca oskarżonych (...). Podkreśla, że oskarżeni nie mieli żadnego motywu ani interesu, by składać fałszywe zeznania. Nie byli związani ze zmarłym kierowcą daewoo. (...) Akt oskarżenia w ogóle nie odnosi się do motywu ich postępowania.¹³

Należy przypuszczać, że główną linią obrony będzie właśnie brak motywu. W tym przypadku może okazać się, że brak jest wszystkich trzech niezbędnych czynników motywu manipulacji. Żeby to ocenić, należałoby odpowiedzieć sobie na pytania o te czynniki. Czy osoby zeznające w tej sprawie mogły poprzez złożenie zeznań zrealizować jakiś własny cel? Czy ten cel stanowił jakąś wartość dla świadków? Czy składane zeznania były niezgodne z prawdą? Jeśli odpowiedź na wszystkie pytania brzmiałaby TAK, wówczas możemy stwierdzić, że świadkowie mieli wystarczającą motywację do manipulacji. Jeśli odpowiedź na którekolwiek z tych pytań brzmi NIE, wówczas nie ma podstaw do tego, aby mówić o manipulacji. W ten właśnie sposób możemy oceniać dowolną sytuację. Oczywiście przytoczony przykład nie zawiera pełnych informacji o zdarzeniu, ale jako ćwiczenie proponu-

¹³ K. Wójcik, *Już nie będę świadkiem*. „Gazeta Wyborcza”, 16 grudnia 1999. (podkreślenie autora)

ję czytelnikowi ocenę prawdopodobieństwa zaistnienia motywu manipulacji u drugiej strony całego zajścia.

Kolejne, nie mniej trudne od definicji zadanie, jakie mnie czeka, to klasyfikacja technik manipulacyjnych, próba zaprowadzenia porządku w obszernym, acz niekompletnym materiale, jakim są wyniki badań, obserwacje czy wreszcie relacje wielu ludzi na temat sytuacji manipulacyjnych. Dlaczego tak, a nie inaczej sklasyfikowałem prezentowane manipulacje? Z powodów, o których pisałem już wcześniej, a więc stosunkowo krótki okres, bo ledwie trzydzieści parę lat trwające badania nad manipulacjami. Ten okres nie wystarczył do zaprowadzenia ładu w dziedzinie wywierania wpływu na innych. Żywoć teorii, hipotez i koncepcji naukowych charakteryzuje się tym, że na początku, kiedy powstają, gwałtownie rośnie liczba materiału dowodowego, pojawiają się pierwsze próby klasyfikacji, niektóre z nich nie wytrzymują próby czasu, inne na stałe zadamawiają się w podręcznikach. Jeśli idzie o manipulacje, to jesteśmy raczej w tym pierwszym okresie. Moja propozycja klasyfikacji nie jest rozwiązaniem, które chciałbym innym narzucić. To raczej jedynie głos w dyskusji o manipulacjach, a powstała ona głównie w wyniku potrzeby zaprowadzenia porządku w obszernym materiale wykładowym, który od kilku lat prezentuję uczestnikom moich seminariów. Klasyfikacja została przez nich dobrze przyjęta, dlatego też liczę na to, że zadowoli ona czytelników tej pracy i ułatwi rozumienie przedmiotu. Jej podstawą są odrębne mechanizmy psychologiczne, co wcale nie oznacza, że poszczególne techniki zostały raz na zawsze wrzucone do swoich szufladek. Wprost przeciwnie. Niejednokrotnie długo zastanawiałem się nad tym, gdzie umieścić daną technikę. Przecież np. zachowania irracjonalne przekazujące informację: „nie kontroluję swoich działań” budzą również silne reakcje emocjonalne, podobnie jak techniki skoncentrowane na samoocenie angażują emocje. W jakim miejscu o nich mówić? Czy przy okazji omawiania technik dotyczących manipulacji poczuć kontrolę, czy też tych wykorzystujących emocje? To

raczej moje subiektywne przekonanie o większym wpływie takiego, a nie innego mechanizmu spowodowało, że dana technika znajduje się w jednym bądź drugim „worku”. Przyznam się też, że w trakcie pisania tej pracy im bardziej zagłębiałem się w rozważania nad mechanizmami rządzącymi poszczególnymi technikami, tym więcej pojawiało się wątpliwości, a lektura tylko je dodatkowo pogłębiała w myśl sentencji wypowiedzianej przez Paula Andersona: „Nigdy nie widziałem problemu, choćby nie wiedzieć jak zawilego, który nie stałby się jeszcze bardziej zawiły, gdy się do niego solidnie zabierzemy.”

Ostatecznego podziału dokonałem w ten sposób, że „przykładałem” różne propozycje systematyki zjawisk do znanych technik manipulacyjnych, starając się sprawdzić w ten sposób, czy wytrzymują one próbę takiej klasyfikacji. Dodatkowym kryterium, które towarzyszyło mi w trakcie tych prób, była przydatność wypracowanego podziału. Pod pojęciem przydatności rozumiałem łatwość zapamiętania poszczególnych grup technik bez konieczności pamiętania wszystkich poszczególnych metod. Przede wszystkim jednak zależało mi na tym, żeby klasyfikacja miała walor praktyczny, a to znaczy, żeby czytelnik mógł w praktyce szybko rozpoznawać określone grupy technik i „włączać” określony repertuar zachowań, który pomógłby mu przeciwdziałać im. Ostateczny kształt proponowanej przeze mnie systematyki odnaleźć można w spisie treści i w strukturze, na której budowałem swoją opowieść.

Czytelnicy znający fundamentalną w dziedzinie manipulacji pracę Roberta Cialdiniego *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka* będą pewnie zadawać pytanie, dlaczego nie skorzystałem z podziału zaproponowanego przez klasyka w tej dziedzinie. Podział ten wykorzystuje sześć ważnych reguł: wzajemności, konsekwencji, społecznego dowodu słuszności, lubienia, autorytetu i niedostępności. Otóż moim zdaniem dla niektórych form interakcji ludzi konieczne jest wyodrębnienie innych technik, mających szczególne zastosowanie w tych właśnie sytuacjach. Np.

technika „co by było gdyby” nie mieści się w żadnej z tych reguł, a jest bardzo powszechną techniką występującą w negocjacjach. Ten raczej prosty zabieg wykorzystuje brak doświadczenia negocjatora, jest to próba odebrania mu kontroli nad procesem przekazywania informacji. Znane chyba wszystkim, nie tylko negocjatorom, ataki personalne to metoda wykorzystująca dla wywarcia wpływu stan zbyt silnego (nieoptymalnego) pobudzenia emocjonalnego. Stosując tę technikę można również wyrzucić bardzo silny wpływ na partnera rozmów, zmieniając jego zachowanie w pożądanym dla nas kierunku, ale trudno tutaj dopasować którąś z tych sześciu reguł. Porzuciłem więc ideę opowiadania o manipulacjach w oparciu o zaproponowane przez Cialdiniego reguły.

W literaturze można spotkać jeszcze inne kryteria podziału manipulacji. Warto o nich w tym miejscu wspomnieć chociażby dlatego, żeby pokazać czytelnikowi różnorodność proponowanych ujęć. Niektórzy autorzy proponują jako kryterium klasyfikacji strategii wpływania na innych rodzaj procesów psychicznych, zaangażowanych w psychomanipulacji. I tak można mówić o manipulacjach opartych np. na spostrzeganiu, pamięci, wyobraźni, myśleniu, emocjach i motywacji. Od razu jednak nasuwają się wątpliwości, bowiem zarówno pamięć, jak i spostrzeganie są bardzo silnie zależne od emocji. Przykładając do tego podziału poszczególne techniki trudno było zachować zarówno przejrzystość, jak i walor praktyczny klasyfikacji. Jest ona podziałem dość akademickim, w taki bowiem sposób ułożone są podręczniki psychologii. I o ile podział ten ułatwia studiowanie psychologii, niekoniecznie będzie sprawdzał się w walce z manipulatorami.

Zabiegi psychomanipulacyjne można też klasyfikować ze względu na etap ingerencji w procesy przetwarzania informacji przez podmiot, np. psychomanipulacje oparte na dysonansie decyzyjnym, ingerujące w proces wyjaśniania przyczyn zachowania (taktyki atrybucyjne) czy też oparte na działaniu nacisku grupowego. Ta klasyfikacja jest chyba najbliższa temu, co zaproponowałem czytelnikowi, chociaż nie uwzględnia automatyzmów w dzia-

łaniu. W niektórych bowiem sytuacjach brak przetwarzania informacji jest źródłem skuteczności danej techniki.

Jeszcze inna propozycja podziału manipulacji (albo precyzyjniej rzecz ujmując – wywierania wpływu) dość rozpowszechniona w literaturze i niezwykle przydatna do analizy skutków ich oddziaływania i do rozważań natury moralnej, a nawet prawnej, to klasyfikacja wykorzystująca kryterium głębokości ingerencji w psychikę drugiego człowieka. Pierwszą grupę stanowią techniki ukierunkowane na wywoływanie uległości – ich celem jest tylko wywołanie jednorazowej zmiany w zachowaniu. W ten sposób sprzedawca może nakłonić nas do kupienia czegoś, czego nie chcieliśmy kupić, żebrak wyłudzi monetę, chociaż wcale nie mieliśmy zamiaru mu jej podarować. Druga grupa technik sięga głębiej – zabiegi manipulacyjne prowadzą do zmiany postaw, a nie tylko zmiany zachowania. Nazywane bywają najczęściej technikami perswazyjnymi. Np. ten sam sprzedawca może nie tylko sprzedać nam jakiś przedmiot, ale może także spowodować, że po fakcie stwierdzimy, że był on jednak nam potrzebny, że zakupiliśmy go celowo. Zmiana osobowości albo raczej zmiana tożsamości, kontrola myśli, to efekt oddziaływania trzeciej grupy technik. Jest to proces pojawiający się najpóźniej. Przykładami takiej indoktrynacji są oddziaływania sekt religijnych, ugrupowań politycznych i terrorystycznych, a nazwane „praniem mózgów”.¹⁴

Bardzo podobną propozycję zaproponowała również Margaret Thaler Singer – badaczka specjalizująca się w procedurach kontroli umysłu. Jej zdaniem techniki wywierania wpływu możemy umiejscowić na kontinuum. Rozpoczynają je metody stosowane w edukacji, następne po nich są metody stosowane w reklamie, środki propagandy, techniki indoktrynacji, a kończą metody kontroli umysłu.¹⁵

¹⁴ Klasyfikacje te zostały szczegółowo opisane w: <http://www.influenceatwork.com/definit.html>, oraz: T. Maruszewski, E. Ściagała, *Nasze wyprane mózgi łowców*. Wyd. cyt.

¹⁵ M. T. Singer, J. Lalich, *Cults in our midst*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1995.

Ponieważ jednak tematem tej książki nie jest dowodzenie wyższości jednej klasyfikacji nad inną, a raczej przedstawienie w możliwie przystępny sposób problematyki manipulacji w sytuacjach kontaktów pomiędzy ludźmi, tym wszystkim, którym klasyfikacja będzie przeszkodą, polecam uwadze słowa pewnego kaznodziei: „Bracia, oto jest wielka przeszkoda; stawimy jej dzielnie czoło i pominiemy ją.”¹⁶

Książka, którą czytelnik trzyma w ręku, jest poświęcona manipulacjom. Temat ten jest niezwykle obszerny, zawiera w sobie oszustwa, kłamstwo, propagandę, manipulację informacją, wywieranie wpływu poprzez grupy i masmedia, wkracza w takie dziedziny, jak socjologia, językoznawstwo, politologia, filozofia, etyka, a nawet antropologia i religioznawstwo. Pisząc o psychologii manipulacji, czułem, że nie tylko nie jestem w stanie opisać wszystkich tych pokrewnych zjawisk w jednym opracowaniu, ale ponadto nie wystarczy mi do tego wiedzy i kompetencji. Z tego względu ograniczyłem opisywane przez siebie manipulacje głównie do tych, jakie stosują ludzie w stosunku do siebie, w bezpośrednim kontakcie z drugim człowiekiem. Skoncentrowałem się na psychologii manipulacji, dziedziny pokrewne traktując po macoszemu lub wręcz pomijając je.

I jeszcze jedno wyjaśnienie jestem winien czytelnikowi. W książce, podobnie jak na prowadzonych przeze mnie seminariach, będę się kierował zasadą anonimowości w przypadku opisu zdarzeń neutralnych bądź pozytywnych. Jednocześnie skorzystam z przysługującego mi prawa opisu faktów i pozwolę sobie na wymienianie z nazwy firm i instytucji, o których żywię przekonanie, że manipulowały mną w sposób zamierzony. Myślę, że mam do tego takie samo prawo, jak one mają do tego, żeby mną manipulować.

¹⁶ K. J. Arrow, *Eseje z teorii ryzyka*. PWN, Warszawa 1979.

PRAWIDŁOWE ODPOWIEDZI I INTERPRETACJA WYNIKÓW TESTU

1. Wyniki badań wydają się wręcz niewiarygodne, ale ludzie rzeczywiście bardzo często bardziej sobie cenią samoocenę niż własne zdrowie, a nawet życie. Więcej na ten temat znajdzie czytelnik w rozdziale poświęconym samoocenie.

a) 0, b) 1, c) 2, d) 3

2. W takich kontaktach kobiety bardzo często stosują technikę „udawania głupiego”. Szczegółowy opis wyników badań w podrozdziale *Manipulowanie własnym wizerunkiem*.

a) 1, b) 2, c) 3, d) 0

3. Tę samą technikę mężczyźni stosują nieco inaczej. Ten sam co poprzednio podrozdział.

a) 3, b) 1, c) 0, d) 2

4. W tym miejscu włącza się niezwykle silny mechanizm dysonansu poznawczego i osoba, która otrzymała niskie wynagrodzenie, zaczyna przekonywać samą siebie. Temu zjawisku poświęcono cały obszerny rozdział.

a) 0, b) 3

5. Tutaj również decyduje zjawisko dysonansu poznawczego, a ściślej rzecz ujmując mechanizm „stopy w drzwiach”. Osoby, które już coś dla nas zrobiły (ustąpiły), będą dużo bardziej skłonne do ustępstw od tych, które nic dla nas nie zrobiły.

a) 0, b) 2, c) 3, d) 1

6. W tej sytuacji obowiązuje dokładnie to samo zjawisko co w pytaniu poprzednim.

a) 3, b) 0

7. W tym wypadku zachowaniem kierują emocje, a uległość tłumaczy tzw. „huśtawka emocji”.

a) 3, b) 0, c) 0

8. Żeby być skutecznym w tej sytuacji, możliwe jest wykorzystanie eskalacji żądań (choć nie polecane ze względów etycznych). Jeśli twoją błędną odpowiedzią kierowała tylko uczciwość, a zdajesz sobie sprawę z tego, która sztuczka jest najbardziej skuteczna, przyznaj sobie 3 punkty.

a) 0, b) 1, c) 3, d) 2

9. Metoda reorientacji w rozwiązywaniu sytuacji kryzysowych. Mówiąc prościej szukanie „kozła ofiarnego”. Me-

toda jest skuteczna wtedy, kiedy na ofiarę zostanie wybrana silna mniejszość. Szerzej na ten temat w podrozdziale *Reorientacja*.

a) 1, b) 3, c) 2, d) 0

10. Tutaj mamy do czynienia ze zjawiskiem reaktancji. „Owoc zakazany dużo bardziej smakuje, a zakazy są po to, żeby je łamać”. Wyczerpująco zostało to opisane w rozdziale poświęconym psychologii przeciwstawienia się manipulacjom.

a) 0, b) 3, c) 1, d) 2

11. Technika obrazowo nazwana „drzwiami w twarz” polega na tym, że jeśli najpierw stawiamy nierealistycznie wysokie żądania, a następnie przedstawiamy dużo mniejszą prośbę, to szansa na jej spełnienie wzrasta. Podrozdział o tym samym tytule, co nazwa techniki.

a) 3, b) 1, c) 2

Podsumuj swoje rezultaty i spójrz na wnioski. Jeśli uzyskany przez ciebie rezultat wynosi:

0-8 *Twoja umiejętność przewidywania zachowań ludzi jest bardzo słaba. Ba, może to znaczyć nawet i to, że jesteś doskonałym celem potencjalnych manipulacji. Gorąco polecam lekturę tej książki.*

8-16 *Potrafisz przewidywać niektóre zachowania ludzi, ale sporo jeszcze musisz się nauczyć. Uważaj również – możesz stać się obiektem manipulacji. Lektura książki pozwoli ci dużo lepiej przewidywać reakcje innych ludzi i swoje własne.*

16-24 *Całkiem nieźle potrafisz przewidzieć zachowania ludzi i jesteś w stanie zareagować oporem na próby manipulacji. Jeśli jesteś zainteresowany dalszym doskonaleniem umiejętności w tym zakresie, zachęcam do lektury.*

25-33 *Twoja umiejętność przewidywania zachowań ludzi jest perfekcyjna i zgodna z wynikami badań naukowych lub też jesteś psychologiem społecznym. Możesz spokojnie podarować tę książkę komuś, kto dużo gorzej radzi sobie w tym względzie.*

ROZDZIAŁ I



MANIPULACJE

MANIPULACJE SKONCENTROWANE NA SAMOOCENIE

Często żałuję, że nie mam czasu na rozwijanie w sobie skromności, ale jestem zbyt zajęta myśleniem o sobie.

Dame Edith Sitwell

Od wczesnych lat pięćdziesiątych aż po dzień dzisiejszy psychologowie zgromadzili wiele dowodów świadczących o istnieniu potrzeby samooceny. Człowiek penetruje swoje otoczenie, odnajdując w nim nie tylko informacje zwrotne, ale również sądy wartościujące jego działania. W tym poszukiwaniu wskazówek i ocen charakterystyczne jest wyczulenie na przekazy podtrzymujące jego dobre mniemanie o sobie oraz te, które pomagają podwyższyć samoocenę. Szczególnie lata siedemdziesiąte i osiemdziesiąte przyniosły eksplozję badań nad samooceną, nad jej rolą dla funkcjonowania człowieka. Bez żadnej przesady w tym względzie można powiedzieć, że przeprowadzono tysiące eksperymentów pokazujących, jak pomysłowy jest człowiek w swoim dążeniu do podtrzymania i obrony samooceny. Fałszuje napływające doń informacje, czasami dąży prostą drogą do porażki po to tylko, żeby nie uzyskać rzetelnych informacji o własnych możliwościach (własnej samoocenie), żeby utrzymać przekonanie o własnej wartości. Można przytoczyć tutaj wiele przykładów pozornego braku racjonalności człowieka. Najbliższe są te codzienne. Wyobraźmy sobie (a chyba nie będzie to zbyt trudne), że oto student, w dzień poprzedzający trudny egzamin, udaje się na imprezę, na której nie stroni od alkoholu. Nazajutrz przed południem zasiada w sali egzaminacyjnej. To oczywiste, że jego szanse zdania egzaminu zostały przez niego samego drastycznie obniżone. To tylko pozornie nieracjonalne zachowanie. Z punktu widzenia samooceny daje ono wiele korzyści. Możliwości są dwie i obie korzystne dla samooceny. Jeśli nie zda, ma gotowe wytłumaczenie porażki – trudno zdać mając kaca i poświęcając czas na zabawę, zamiast na naukę. Samoocena pozostaje na niezmiennym poziomie. Jeśli zda –

czy może być lepsze potwierdzenie jego zdolności? Jest tak dobry, że pomimo kaca, braku przygotowania zdaje trudne egzaminy. Samoocena rośnie. Taki sposób zachowania został opisany jako mechanizm *autohandicapu*.

Poza koncepcją *autohandicapu* powstało wiele innych koncepcji wyjaśniających meandry zachowania człowieka w dążeniu do zaspokojenia własnego, nienasyconego potwora samooceny. O jego żarłoczności doskonale może zaświadczyć postawa grupy sportowców:

W 1995 r. zapytano ekipę 198 amerykańskich potencjalnych olimpijczyków, czy sięgnęliby po doping, gdyby mieli gwarancję, że nie zostaną złapani i przez pięć lat będą wygrywać, tyle że potem umrą ze względu na skutki uboczne przyjmowanych środków. I ponad połowa odpowiedziała, że zdecydowałyby się na doping!¹

Ta pozornie przerażająca deklaracja jest zrozumiała, kiedy przeanalizujemy więcej wyników badań wskazujących, że samoocena może być czymś cenniejszym nawet niż życie jednostki. Te frapujące badania wykraczają jednakże poza ramy tej książki.²

Badając aspekty samowartościowania psychologowie wyróżnili tzw. publiczną i prywatną samoocenę. Publiczna to sfery naszego funkcjonowania, które podlegają ocenie innych ludzi, to wszelkie działania, które odbywają się na scenie życia społecznego. Tutaj szczególnie ujawniają się zachowania obronne. Prywatna część samooceny to nasze wewnętrzne „lustro”, niewidoczne dla innych. Jest pełne skrzywień i złudzeń, ale jest niedostępne dla innych. Obie samooceny nie są jednak zupełnie niezależne od siebie. Przeprowadzone eksperymenty pokazały, że zagrożenie samooceny publicznej powoduje

¹ Wypowiedź K. Zimmera, lekarza sportowego, w wywiadzie *Igrzyska hormonu wzrostu* udzielonym „Gazecie Wrocławskiej”, 7, 2000.

² Czytelników zainteresowanych tym zagadnieniem odsyłamy do dwóch przystępnie napisanych książek: D. Doliński, *Orientacja defensywna*. Wyd. Instytutu Psychologii PAN, Warszawa 1993, oraz: M. Leary, *Wywieranie wrażenia na innych. O sztuce autoprezentacji*. Wyd. cyt.

również zagrożenie samooceny prywatnej. A więc publiczny spektakl, który odgrywamy, nie pozostaje bez wpływu na naszą prywatną ocenę samych siebie.

O potrzebie samooceny nikogo już dzisiaj nie trzeba przekonywać. Akademickie spory toczą się raczej o rozległość generalizacji wyciąganych z tych teorii faktów bądź o sposoby wyjaśniania – szczegóły techniczne – opisywanych mechanizmów.



Rys. 1. *Samoocena, to nasze wewnętrzne lustro...*

Jak powstaje samoocena? Od narodzin aż po wczesne dzieciństwo jedynym źródłem zaspokajania naszych potrzeb, w tym poczucia bezpieczeństwa, są nasi rodzice. Faktycznie jesteśmy od nich całkowicie zależni, podobnie jak nasze przetrwanie zależy wyłącznie od nich. Wraz z rozwojem biologicznym postępuje też rozwój samoświadomości, zdolność do refleksji. Jednocześnie opieka i czułość ze strony rodziców przestają być bezwyjątkowe i całkowite, zaczynają zależeć od naszego zachowania, od tego czy jesteśmy dobrą dziewczynką, dobrym chłopcem. To główny mechanizm rozwoju samooceny – kształtowanej głównie na podłożu biologicznej

zależności. Jeśli bowiem jako dzieci szybko i sprawnie nauczymy się wartościować własne zachowania, zapewnimy sobie stałą opiekę w sensie biologicznym i życie wolne od lęku i niepewności. Żeby zrozumieć, jak nabywamy zdolności do samoocenia się, przysiadźmy na chwilę w parku, na ławce i poobserwujmy dzieci bawiące się w piaskownicy. Nierzadko będziemy świadkami autonagany udzielanej przez Jasia po wykonaniu czynu niegodnego wizerunku „dobrego chłopca”: „Niegrzeczny Jaś, nie wolno bić dziewczynek”. Podobnie dzieci udzielają sobie samym pochwał, co zresztą jest zjawiskiem częstszym. Ten nawyk utrwalony w trakcie naszej „bezradnej” fazy życia pozostaje nam na dłużej. Rolę źródła wzorców oceny przejmują środowisko społeczne i kultura, która dostarcza niezliczonej ilości wzorców dla samooceny. Przy czym należy tutaj poczynić drobną uwagę. Samoocena nie jest tożsama z ogólnie przyjętymi wartościami moralnymi. Tak jak uczymy się, w oparciu o informacje zwrotne udzielane nam przez rodziców, być „dobrym chłopcem/dziewczynką”, tak samo w procesie socjalizacji możemy uczyć się roli „dobrego nauczyciela”, ale również „dobrego terrorysty, księdza czy oszusta”. Zależy to od wzorca kulturowego, który przyjęliśmy.

Raz ukształtowana potrzeba samoocenia się, podwyższania poczucia własnej wartości pozostaje u wszystkich zdrowych psychicznie ludzi aż po kres ich życia. Trudno też raz na zawsze nakarmić naszego potwora, podobnie jak trudno najeść się na zapas. Jesteśmy zatem skazani na karmienie go, tak samo jak na spożywanie codziennych posiłków. Nic dziwnego zatem, że samoocena umożliwia rozległy wpływ manipulatorom, którzy umiejętnie ją wykorzystują. Prezentowane poniżej techniki manipulacyjne są zogniskowane w głównej mierze na potrzebie podtrzymywania i podwyższania własnej samooceny. Nie znaczy to jednak, że są wolne od wpływów innych procesów psychicznych. Wprost przeciwnie, wszak obniżenie czy zagrożenie samooceny natychmiast angażuje procesy emocjonalne. Umieszczenie tych właśnie technik w tej części podyktowane było tym, że raczej jako pierwsza uaktywnia się samoocena, a dopiero w ślad za nią pojawiają się procesy pochodne.

Ingracjacja

*W pochlebstwie tkwi zbrodnicza cecha,
w złościwości fałszywy pozór wolności.
Tacyt*

Kiedy ludzie starają się przypodobać innym, często towarzyszą temu intencje uzyskania określonych korzyści, zdarza się, że większych niż im się rzeczywiście w danej sytuacji należą. W tym celu, mówiąc językiem psychologii, wytwarzają pozytywną postawę w stosunku do siebie, podnoszą własną atrakcyjność w oczach partnera interakcji. Edward E. Jones, badacz zajmujący się tego rodzaju manipulacjami, nazwał zjawisko – *i n g r a c j a c j ą*.³ Najszerzej rzecz ujmując, ingracjacja oznacza wkradanie się w cudze łaski. Jones wyróżnił trzy podstawowe techniki ingracjacji:

- konformizm,
- podnoszenie wartości partnera,
- manipulacje związane z autoprezentacją.

W ramach ostatniej techniki umieścił zarówno autoprezentację pozytywną, jak i autodeprecjację. Wszystkie wymienione metody zmonopolizowane są procesami samooceny. Wyjątek stanowią jedynie niektóre autodeprecjacje, których siłą napędową są wrodzone mechanizmy hamowania agresji. O tym jednak szerzej w części poświęconej technikom manipulacji wykorzystującym wrodzone automatyzmy.

KONFORMIZM

*Cave me, domine, ab amico, ab inimico
vero me ipse cavebo.
Strzeż mnie, Boże, od przyjaciół, od nie-
przyjaciół sam się obronię.*

Cokolwiek byśmy o sobie nie myśleli, dokładna analiza naszego otoczenia i tak wykaże nam niezbicie, że jesteśmy konformistami. Chętniej przebywamy w towarzy-

³ E. E. Jones, *Ingratiation: a social psychological analysis*. Appleton-Century-Crofts, New York 1964.

stwie ludzi, którzy mają podobne do nas poglądy, wybieramy sobie za przyjaciół osoby o zbliżonych zainteresowaniach, zapisujemy się do klubów i partii dlatego, że tam mamy możliwość spotkania ludzi, którzy podzielają nasze zapatrywania. Nawet zwykłe, fizyczne podobieństwo jest dla nas czymś cenniejszym niż odmienność. W wyniku prostych badań psychologicznych okazało się, że jesteśmy bardziej skłonni do pomocy ludziom, którzy są podobnie do nas ubrani. Kiedy eksperymentator prosił spotkane przypadkowo na ulicy osoby o żeton do telefonu, ludzie częściej niż w 2/3 przypadków spełniali jego prośbę, jeśli był ubrany w podobnym stylu co osoba badana. Osoby ubrane zupełnie odmiennie spełniały prośbę w mniej niż połowie przypadków.⁴ Podobnych badań przeprowadzono bardzo wiele, okazuje się, że chętniej podpisujemy petycje, kiedy proszą nas o to osoby podobne do nas, z takimi osobami chętniej zawieramy transakcje handlowe, podpisujemy polisy ubezpieczeniowe, darzymy je dużo większą sympatią. Wreszcie, częściej tworzymy stałe związki z ludźmi podobnymi do nas. Psychologowie, którzy badają od czego zależy to, czy ludzie są w stanie funkcjonować bezkonfliktowo, wskazują od dawna na podobieństwo cech. Trwale związki tworzą ludzie, którzy są do siebie pod wieloma względami podobni. Natomiast teza, jakoby przeciwieństwa przyciągały się wzajemnie, znajduje coraz mniej zwolenników, chociaż znane są przypadki, że osoby skrajnie niepodobne do siebie tworzą czasami dobrze funkcjonujący związek. Jednak prognoza dla jego trwałości jest zwykle niekorzystna. Jeśli dwoje (lub więcej) ludzi chce sprawnie funkcjonować, tworząc związek intymny, pozostając w przyjaźni lub będąc grupą zadaniową, powinni raczej zwrócić uwagę na wzajemne podobieństwo cech niż ludzić się, że będą się wzajemnie uzupełniać przeciwstawnymi cechami.

Konformizm w naszym zachowaniu nie jest tylko i wyłącznie zjawiskiem złym, pomimo nadawanego mu pejjo-

⁴ T. Emswiller, K. Deaux, J. E. Willits, *Similarity, sex, and requests for small favors*. „Journal of Applied Social Psychology”, 1, s. 284-249.

ratywnego znaczenia i mimo akcentowania przez naszą zachodnią kulturę postawy nonkonformistycznej jako swoistego ideału. Myślę nawet, że tendencje konformistyczne konstytuują niejedną grupę społeczną i pozwalają na zachowanie przez nią spójności. Przekonanie to znajduje potwierdzenie w trwałości grup funkcjonujących w kolektywistycznych kulturach wschodu. Ma jednakowoż zjawisko konformizmu dwa oblicza. Tendencje konformistyczne powodują, że stajemy się ofiarą podatnymi na manipulacje, choć pozornie wydawać się może, że nie mają one większych szans na powodzenie. Przecież konformizm jest tak łatwy do zde-maskowania! Natychmiast dostrzegamy różne przejawy „podlizywania się” swojemu szefowi, od razu rzuca się w oczy podejrzana zgodność poglądów profesora i jego uczniów w sprawach dwuznacznych. Wszędzie tam, gdzie mamy do czynienia z osobami o różnej pozycji społecznej, konformizm jest natychmiast dostrzegany i bardzo często wyśmiewany. Nie trzeba tu przecież przytaczać wszystkich obelżywych określeń na osoby potakujące swoim szefom czy, mówiąc ogólnie, ludziom stojącym wyżej od nich, żeby zilustrować, z jaką pogardą inni odnoszą się do konformistów. Z drugiej strony jakże podejrzana jest osoba stojąca wyżej od nas, a więc mająca całkowite prawo do opinii odmiennych od naszych, która mimo to zgadza się z nami w zasadniczych kwestiach. Od razu rodzą się podejrzenia – co chce w ten sposób zyskać? Czy może jego/jej pozycja jest zagrożona, że szuka popleczników?

Ten brak skuteczności konformizmu znamy na co dzień, często z własnych doświadczeń. Potwierdza to również wiele badań, które pokazują, że w sytuacji kiedy jedna osoba podejrzewa drugą o to, że może od niej czegoś oczekiwać, nie poddaje się tak prowadzonej ingracji. Jednak w kontaktach ludzi zajmujących podobną pozycję, gdzie niewidoczny jest interes, jest to bardzo niebezpieczna broń. O wiele trudniej dostrzec przejawy konformizmu w relacjach równorzędnych, albowiem dwoje równych sobie pozycją ludzi tylko zgadza się na jakiś

temat, a wcale nie podlizują się jeden drugiemu. Dwaj profesorowie, z których każdy wyznaje ten sam pogląd na sprawy zasadnicze (np. na kwestię zasadności prowadzenia badań empirycznych) i którzy jednocześnie różnią się w sprawach drugorzędnych (jeden z nich uważa, że lepsze są metody korelacyjne badań, drugi, że eksperymentalne), nie zostaną uznani za konformistów. Jeśli bowiem w układzie osób równorzędnych w hierarchii społecznej zachowania konformistyczne nie występują zbyt szybko, dotyczą tylko spraw ważnych (gdy idzie o drobiazgi, to cały czas mamy krańcowo odmienne poglądy), jest prawie pewne, że INGRACJATOR osiągnie swój cel – wytworzenie u drugiej osoby pozytywnej postawy w stosunku do niego. Rozwój interakcji od tej chwili jest zafałszowany poprzez tę postawę.

Wyobraźmy sobie jednak sytuację zupełnie różną od konformizmu. Oto w pracy podczas dyskusji nad jakimś problemem ujawnia się nasz oponent – człowiek, który twardo przeciwstawia naszym racjom swoje, zupełnie odmienne. Dyskusja jest trudna i nie prowadzi do rozwiązania problemu, nad którym dyskutujecie. Po tygodniu spotkaniu swojego oponenta przypadkiem na korytarzu lub w pobliskim barze. Wita się z wami i wygłasza następującą kwestię:

– Wiesz stary, przez ten tydzień myślałem bardzo wiele o naszej dyskusji sprzed tygodnia.

– No i... – spytacie niepewnie, spodziewając się odgrzebania dawnego sporu, na co nie macie w tej chwili zupełnie ochoty.

– Przeanalizowałem okoliczności, których wcześniej nie wziąłem pod uwagę, i muszę przyznać ci jednak rację w kwestii zasadniczej. Rzeczywiście mój osąd był zbyt pochopny.

– ? – bardziej podejrzliwe osoby pozostaną nieufne, jednak w sercach (samoocenie) wielu ludzi zacznie się powoli dokonywać przełom, który dalej poprowadzi sprawnego INGRACJATORA.

– Mam jednak nadal wątpliwości co do proponowanych przez ciebie terminów rozwiązania tej sprawy.

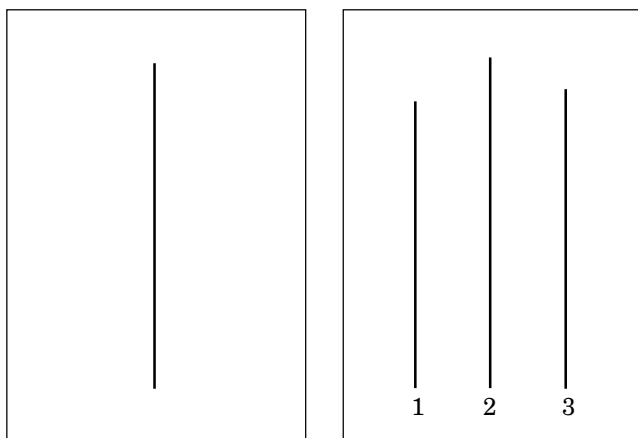
W tym miejscu prawdopodobnie opadają wszelkie wątpliwości – „wszak jest skłonny utrzymywać odmienne zdanie. Cóż to jednak za rzeczowy facet, przemyślał całą sytuację i potrafił przyznać się do błędu. Tak, to jednak rozsądny i myślący człowiek, a jednocześnie odważnie broni swojego stanowiska. Chyba warto mu zaufać.” I w tym miejscu, gdyby sposób narracji w tej książce dopuszczał umieszczanie didaskaliów, powinien się znaleźć zapis – „fanfary na cześć ingracyjatora” i ewentualny „hymn pochwalny odśpiewany przez chór”.

Zrezygnujemy jednak z zapisu dramatycznego owego zdarzenia, żeby prześledzić jego warstwę psychologiczną. Okazuje się, że konformizm jest najskuteczniejszy wtedy, kiedy występuje odroczenie w czasie zachowań konformistycznych z jednoczesnym utrzymywaniem nawet ostrych sprzeczności w sprawach drugoplanowych. Wykorzystanie czasu oraz zróżnicowania sądów przez ingracyjatora jest sposobem na zwiększanie jego wiarygodności. Jeśli jesteśmy przedmiotem ingracji (osobą, do której kierowane są zabiegi ingracyjacyjne), mamy w tej sytuacji poczucie kontroli nad ingracyjatorem – uważamy, że to właśnie nasze zabiegi i umiejętne perswazja doprowadziły do zmiany jego stanowiska. Utwierdza nas w tym przekonaniu odmiennosc innych, drugorzędnych poglądów. Tak naprawdę to ingracyjator ma na nas bardzo silny wpływ. To nie nasze starania powodują w nim zmianę postaw i poglądów. To jego scenariusz doprowadza do sytuacji, w której my zmieniamy swój pogląd na jego i swoją w stosunku do niego postawę. Warto w tym miejscu zaznaczyć, że ów wytrawny konformista domieszał do tej formy ingracji jeszcze jedną technikę manipulacyjną – tzw. huśtawkę emocjonalną. Ostry sprzeciw na początku wywołuje w nas emocje negatywne, które po pewnym czasie pod kontrolą ingracyjatora zostają przekształcone w pozytywne. Taki sposób postępowania ogranicza nieco nasze funkcjonowanie poznawcze i przyczynia się do budowania pozytywnej postawy w stosunku do tej osoby. Opisowi tej techniki został poświęcony osobny podrozdział w części poświęconej manipulacjom wykorzystującym emocje.

Inwentarz różnych form konformizmu byłby niepełny bez przytoczenia jeszcze jednej, oryginalnej i autorskiej, wypracowanej przez jednego z uczestników moich szkoleń i stosowanej z powodzeniem w stosunku do jego szefa. Myślę, że metodę tę można nazwać z powodzeniem „konformizmem urojonym”. Wyobraźmy sobie, a przyjdzie to, myślę, bez trudu, bardzo zabieganego prezesa dużej firmy – nazwijmy go imieniem Staszek. Szef ten ma podwładnego, który czasami podejmuje działania niezależne i potrzebna mu jest do nich akceptacja owego prezesa. Nazwijmy podwładnego imieniem Marcin. Przychodzi zatem Marcin do Staszka i mówi: „Wiesz Stachu, w sprawie zatrudnienia konsultantów prawnych zrobimy tak, jak mówiłeś w zeszłym tygodniu...” – w tym miejscu następuje przypomnienie (przedstawienie) stanowiska Staszka, dodajmy – urojonego stanowiska, bo sam zainteresowany słyszy je po raz pierwszy. Jednakże zabiegani prezesi dużych firm mają ten przywilej, że mogą pewnych rzeczy nie pamiętać, ponadto mają obowiązek nieprzyznawania się do tych deficytów pamięciowych. Drapie się więc Staszek w głowę poszukując bezradnie jakichś śladów pamięciowych, a nie znajdując ich robi dobrą minę do złej gry. Koniec końców podwładny realizuje je go decyzję i zgadza się z nią. Metoda ta wymaga sporej bezczelności, przedmiot ingracji musi charakteryzować się pewnym rozbieganiem myślowym, a analizowana decyzja nie może być kwestią bardzo dużej wagi. Jeśli jednak warunki te są spełnione, efekt jest murowany.

Konformizm wykorzystywany w manipulacjach wynika jednak nie tylko z chęci wkradania się w cudze łaski. Bardziej jego podstawowa forma to zwykła potrzeba akceptacji. Lubimy być akceptowani i bronimy się przed odrzuceniem. To również może być powodem, dla którego stajemy się ofiarami manipulacji. Jak silne są te tendencje, najlepiej pokazuje słynny eksperyment przeprowadzony przez Solomona Ascha. Co ciekawe, eksperyment ten uważany za sztandarowy dowód na zachowania konformistyczne został zaprojektowany z myślą o wykazaniu racjonalnego funkcjonowania człowieka w sytuacjach za-

daniowych. Przyniósł jednak zgoła odmienne rezultaty. Uczestnicy badań Ascha zostali poinformowani o tym, że biorą udział w badaniach dotyczących sądów percepcyjnych. Na sali oprócz właściwej osoby badanej znajdowało się jeszcze kilka innych „osób badanych” – w rzeczywistości byli to pomocnicy eksperymentatora. Eksperymentator pokazywał każdemu dwa rysunki. Na pierwszym znajdowała się pojedyncza linia, na drugim zaś trzy różnej długości linie ponumerowane od 1 do 3.



Rys. 2. Rysunki prezentowane w badaniu Ascha.

Następnie prosił, aby każdy z badanych ocenił, która z trzech linii jest najbardziej zbliżona długością do linii z pierwszego rysunku. Sądy dotyczące długości były wypowiedzane głośno. Każdy kolejny uczestnik badania odpowiadał, że jest to linia nr 2. Właściwa osoba badana odpowiadała przedostatnia, również wskazując na linię nr 2, podobnie odpowiadał ostatni „badany”. Procedura ta była powtarzana kilkakrotnie z tą różnicą, że zmieniano jedynie pozycję linii podobnej, raz była to linia nr 1, innym razem nr 3 lub 2. Przy którejś kolejnej planszy pierwszy „badany” wypowiada sąd ewidentnie błędny, wskazując na linię nr 1. Ten sam sąd powtarza sześciu uczestni-

ków eksperymentu, wówczas przychodzi kolej na właściwą osobę badaną, po niej odpowiada ostatni, podstawiony badany, również wskazując na linię nr 1. Jakich odpowiedzi udzielały w tej sytuacji osoby badane? Aż 76% osób badanych przynajmniej w jednej próbie wyraziło pogląd konformistyczny wskazując na linię nr 1. Średnio w trzech z dwunastu prób udzielano odpowiedzi konformistycznych! Jak przystało na poprawny eksperyment, stworzono grupę kontrolną, gdzie badani samotnie oceniali długość odcinków. W tej grupie nie popełniano prawie żadnych błędów.

Eksperyment pokazuje ponad wszelką wątpliwość tendencje konformistyczne, potrzebę akceptacji, strach przed rolą odszczepieńca. Ta tendencja bywa wykorzystywana przez manipulatorów. Szczególnie często stosowana jest w manipulacjach grupami ludzi w socjomanipulacjach, gdzie ludzie podporządkowują się większości, naśladują innych. W bezpośrednim kontakcie z drugim człowiekiem ten rodzaj konformizmu, nazywany przez badaczy *normatywnym*, jest wykorzystywany w połączeniu z deprecjacją. Jest to dość perfidna metoda manipulowania polegająca na tym, że manipulator wykorzystując jednocześnie tendencję konformistyczną do zgadzania się z rozmówcą i łatwość, z jaką ludzie deprecjonują innych, wypowiada jakiś deprecjonujący sąd o kimś bądź o czymś. Ofiara przyznaje rację, podziela pogląd, który okazuje się być tylko fasadą. Rzeczywiste zdanie manipulatora jest zupełnie odmienne od prezentowanego. W ten sposób ofiara znajduje się w pułapce.⁵

Jest jeszcze jeden rodzaj konformizmu, który co prawda nie jest manipulacją skoncentrowaną na samoocenie, ale o którym warto wspomnieć przy okazji omawiania problematyki dostosowywania się do innych. Ten konformizm badacze nazywają *informacyjnym*⁶. Pojawia się on wtedy, kiedy ludzie nie wiedzą co zrobić, jak się zachować, jaką podjąć decyzję. Innymi słowy wynika z

⁵ Szczegółowy opis tej metody wraz z przykładami został przedstawiony w tym rozdziale, w podrozdziale poświęconym deprecjacji innych.

⁶ E. Aronson, T. D. Wilson, R. M. Akert, *Psychologia społeczna. Serce i umysł*. Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1997.

braku informacji. Obserwujemy wówczas otoczenie zewnętrzne, sposób zachowania innych i naśladujemy to zachowanie. W przeciwieństwie do konformizmu normatywnego, gdzie tylko deklarujemy swoje poglądy, ale w nie nie wierzymy, w tym przypadku akceptujemy zachowania naśladowane i uznajemy je za własne. Robert Cialdini opisał zjawisko konformizmu informacyjnego jako manipulację i nazwał je społecznym dowodem słuszności⁷. Ten silny mechanizm wywierania wpływu na ludzi stosowany jest z reguły w odniesieniu do grup ludzi (konsumentów, wyborców, wyznawców jakiejś religii). W sytuacji kontaktu z drugim człowiekiem i bezpośredniego nań oddziaływania jego zakres ogranicza się raczej do roli argumentu: „Popatrz, wszyscy tak robią, dlaczego miałbyś nie zrobić tego i ty?” Bywamy więc czasem nakłaniani do podjęcia decyzji takiej jak większość, podejmujemy zgodne z nią działania, a następnie włącza się mechanizm *dissonansu poznawczego* – proces, który powoduje, że początkowo wzorowane na innych zachowania uznajemy za własne, wynikające z naszego wyboru. Mechanizm ten pośredniczy zresztą w wywoływaniu efektów wielu różnych manipulacji, o których będzie jeszcze mowa w tej książce.

PODNOSENIE WARTOŚCI DRUGIEJ STRONY

Nie góry złota są pokusą dla niektórych ludzi, lecz jest nią pochlebstwo.

Henry Ward Beecher

Około trzeciej po południu utraciłem płynność finansową z powodu wywiązania się z obowiązku uiszczenia grzywny za zakłócenie porządku publicznego w stanie upojenia alkoholowego (...). Z powodu utraty płynności finansowej wizyta w barze Jurek wydała się bezcelowa, bo zdolności kredytowej nie posiadam. Na szczęście przyszedł mi do głowy pomysł. – Panowie – powiedziałem, wszedłszy – zorganizujemy w przyszłym roku olimpiadę. Szachową (...). Rozstawimy imię baru Jurek na świecie. O w mordę, zapomniałem portfela.

⁷ Robert Cialdini, *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1994.

- To jest pomysł! – rzekł z podziwem pan Zenek, zawodowo odgarniacz zestalonego opadu atmosferycznego, prywatnie entuzjasta. I postawił mi piwo. (...)
- Ale skąd weźmiemy figurki – (...) – wieże, koniki, walety?
- Pan Adaśko – odrzekłem – jako wielokrotny więzień stanu, niesłusznie posądzony o kradzieże z włamaniem, w zakładzie karnym posiadał był sztukę lepienia z chleba.
- Posiadałem, chociaż lepiłem tylko warcaby – odrzekł pan Adaśko. I postawił mi piwo.
- A sędzia? (...)
- Sędzią będzie pan Mietek – odpowiedziałem – ponieważ dysponuje krawatem.
- Dysponuję – przytaknął pan Mietek i postawił mi piwo.
- A sędziami liniowymi będą panowie Wiesiek oraz Gieniek, z powodu dostojnej aparycji – zyskałem jeszcze dwa piwa.(...)
- Obudziwszy się rano, oprócz zwykłej suchości w ustach i lekkiego bólu głowy czułem ponadto niezwykłą pewność, że choć płynności finansowej nie odzyskałem, jeszcze jakieś dwa lub trzy dni w barze Jurek oddawać się będę konwersacji i darmowej konsumpcji, które odbywają się tu wprawdzie na stojąco, ale nie przeszkadza to w rodzeniu się wielkich idei.⁸

W ten sposób raz po raz ktoś odkrywa znaczenie ingracji. Do podstawowego repertuaru tej techniki należy komplement, który jest nie tylko sposobem na schlebianie płci pięknej. Umiejętnie podany i przyprawiony jest nas w stanie zauroczyć do tego stopnia, że nie tylko postawimy pochlebcy piwo, ale również pójdziemy na wiele innych ustępstw. Najlepszą zaś obroną przeciwko technice ingracyjnej polegającej na podnoszeniu wartości partnera jest „odwrócenie kota ogonem” i... zrobienie tego samego. Przyjrzyjmy się, jak radził sobie z tym generał Patton w 1942 roku w rozmowach prowadzonych z Arabami w Maroku:

- Wielki wezyr poruszył następnie sprawę antypatii rasowych – Żydzi – istniejących w Maroku. Powiedziałem, że dosko-

⁸ W. Jankowski, *Cenna idea*. „Gazeta Wyborcza – Dolnośląska”, 26 listopada 1999.

nale rozumiem te rzeczy, ponieważ jako dziecko wychowywałem się na dużej farmie, na której hodowano 20 tys. owiec. Nie było to całkowicie zgodne z prawdą, ale zrobiło na Arabach doskonale wrażenie. Moja znajomość z owcami pozwoliła mi świetnie zrozumieć antypatie rasowe. (...) Rozmowa trwała około piętnastu minut. Na zakończenie wielki wezyr zapewnił mnie, że moja uprzejmość pozwoliła mu przeżyć najszcześniejszy kwadrans w jego życiu, na co ja ze swej strony stwierdziłem, że jeśli dałem mu piętnaście minut szczęścia, to czuję, iż moje życie nie było daremne.⁹

W tym przypadku generał nie tylko sprytnie zastosował technikę autoprezentacji pozytywnej, („świetnie to rozumiem, bo znałem 20 tys. owiec”), ale również nie pozostał dłużny wezyrowi przy jego próbach ingracji poprzez podnoszenie wartości partnera. Ten prosty i przejrzysty przykład nie mówi jednak wszystkiego o tajnikach opisywanej techniki. Okazuje się bowiem, że osoby, które dostrzegają nasze wady i skazy, uważamy za bardziej inteligentne, wiarygodne i interesujące od osób spostrzegających w nas jedynie pozytywne cechy. Przykładem mogą być ciekawe badania przeprowadzone nad efektywnością oddziaływania listów referencyjnych w sytuacji starania się o pracę. Adresaci tych listów ocenili jako najbardziej wiarygodne te, które poza pozytywami zawierały opis przynajmniej jednej negatywnej cechy kandydata. Podobnie rzecz się ma w sytuacji, kiedy słyszymy pochwały adresowane do nas. Ponieważ każdy człowiek ma swoje silne i słabe strony, cechy, na których mu zależy i takie, co do których jest obojętny, doświadczony ingrator gra umiejętnie na wszystkich strunach samooceny osoby będącej przedmiotem zabiegu. Podkreślenie właściwości ważnych dla nas, albo co do których nie jesteśmy pewni (nasza samoocena nie jest stabilna), przedstawianie opinii negatywnych na temat cech mało dla nas istotnych i akcentowanie tych, które uważamy za najważniejsze, to podstawowy repertuar wchodzący w zakres prezentowanej tech-

⁹ G. S. Patton, *Wojna, jak ją poznałem*. Wyd. MON, Warszawa 1964.

niki. Dodać jeszcze należy, że owe pozytywne cnoty, aby odniosły swój skutek, nie mogą być komunikowane w sposób zmasowany, gdyż to zawsze wzbudza w nas podejrzenia. Zatem umiejętność ich rozłożenie w czasie jest jeszcze jednym warunkiem powodzenia opisywanej techniki.

Takie rozumienie techniki będzie oznaczało, że akcentując możliwości fizyczne championa sportowego, ingrator będzie pokpiwał sobie delikatnie z jakichś specjalnych zdolności, jak np. zdolności plastyczne. Jeśli jeszcze wie, że mistrz ów jest niepewny doskonałości swojego stylu, zaakcentowaniem i uznaniem tegoż wytwarza u niego pozytywną postawę w stosunku do siebie. Podobnie może chylić czoła wobec dokonań profesora wyższej uczelni, podkreślając jednak jego nieporadność w tańcu nowoczesnym na dyskotecę. Pamiętajmy, że tak sprytnie wykreowana atrakcyjność jest mimo wszystko nietrwała, podatna na zmiany i mało skuteczna w długotrwałych kontaktach.

Ludzie bardzo lubią być chwaleni, ale równie silnie obawiają się manipulacji. Ten fakt powoduje, że komplemenciarz staje przed tzw. *dylematem lizusa*. Polega on na tym, że im bardziej jednostce zależy na wywołaniu odpowiedniego stosunku do własnej osoby, tym bardziej sceptycznie reaguje adresat zabiegów ingracyjnych. Stąd właśnie biorą się zawilości w oddziaływaniu tej grupy technik. Z tego też powodu nieskuteczne są pochwały wypowiedziane przez osobę, która może coś na tym zyskać. Na przykład pochwały osób stojących niżej w hierarchii społecznej mają mniejszą siłę oddziaływania. Z drugiej jednak strony, stworzenie pozorów bezinteresowności stwarza największą szansę na zwycięstwo pochlebstwa. Odbywa się to nierzadko w ten sposób, że ingrator „wysyła w przestrzeń społeczną” komplementy z adnotacją „ściśle tajne”. Jednocześnie robi to w taki sposób, żeby mieć pewność, że adnotacja zostanie zignorowana, a pochlebstwa dotrą do osoby, w którą zostały wycelowane. Na pierwszy rzut oka może wydawać się to mało realne. Wyobraźmy sobie jednak kogoś ważnego dla nas – przełożonego, autorytet w naszej dziedzinie. Pod pretekstem spraw np. zawodowych spotyka się z osobą, o której wie,

że nie potrafi zbyt dobrze utrzymać tajemnicy. W czasie rozmowy nawiązuje do naszej osoby, wypowiadając pochwały i pozytywne opinie o nas. Rozmowa kończy się zastrzeżeniem: „Tylko żeby to zostało między nami. Wiesz, nie chciałbym, żeby komplementy przewróciły mu w głowie.” Jest niemal pewne, że wkrótce wiadomość dotrze do nas. Podobnie pewny jest efekt, jaki wywoła. Myślimy wówczas: „No, to jest ktoś, docenił mnie, mało tego, nie zależy mu na tym, żeby mnie zyskać. Zastrzegł przecież, żeby ta wiadomość nie dotarła do mnie.” Potwór został nakarmiony, uspiony teraz ingracyjator może działać uzyskując od nas to, na co wcześniej niekoniecznie mógłby liczyć.

Delikatniejszą i mniej wyrafinowaną odmianą tej metody jest po prostu przedstawianie komplementu tak, jakby pochodził od kogoś innego. „Wiesz, rozmawiałem z X-em, w trakcie rozmowy okazało się, że zna ciebie. Bardzo chwalił twoją pracę.” Tak naprawdę X może nie mieć nic wspólnego z tym komplementem (szczególnie wtedy, kiedy nie można tego sprawdzić), jednak przynoszenie takich wieści powoduje, że przychylniej patrzymy na osobę, która nam to komunikuje. Odbywa się to wedle tej samej zasady, według której traktowano gońców w starożytnym Rzymie. Posłaniec, który przynosił wiadomość o klęsce, otrzymywał wyrok śmierci. Ten, który obwieszczał zwycięstwo, traktowany był jak księżę. To nic, że wpływ posłańca na przebieg bitwy był żaden. W ten sam sposób odbieramy wieści o nas samych. Jeśli ktoś przynosi złe informacje, traci naszą przychylność, ba, nawet jesteśmy skłonni posądzać go o to, że sprawia mu to satysfakcję. I odwrotnie – dobra wiadomość powoduje, że zyskuje nasze zaufanie i życzliwość. Prawidłowość ta została potwierdzona wieloma eksperymentami.¹⁰

O tym, jak należy wystrzegać się pochlebców, pisał w jednym ze swych dzieł Niccolo Machiavelli, zwracając

¹⁰ M. Manis, S. D. Cornell, J. C. Moore, *Transmission of attitude-relevant information through a communication change*. „Journal of Personality and Social Psychology”, 30, 1974, s. 81-94.

uwagę przede wszystkim na relacje nierównorzędne, a konkretnie władca – doradcy:

Nie chciałbym pominąć ważnego przedmiotu i błędu, przed którym trudno uchronić się książętom, jeżeli nie są bardzo mądrymi lub jeżeli nie umieją zrobić dobrego wyboru. Mam na myśli pochlebców, których pełne są dwory; ludzie bowiem tak bardzo lubują się w swych sprawach i tak łatwo ulegają pod tym względem złudzeniu, że trudno im obronić się przed tą zarazą, a gdy chcą bronić się przed nią, narażają się na niebezpieczeństwo, że popadną w pogardę. Albowiem nie ma innego sposobu, by ustrzec się pochlebstwa, jak tylko ten, by ludzie zrozumieli, że mówiąc ci prawdę, nie obrażają cię, lecz jeśli każdy będzie ci mógł mówić prawdę, stracisz szacunek. Dlatego też rozumny książę powinien trzymać się trzeciego sposobu: wybrać w państwie mądrych ludzi i jedynie tym dać swobodę mówienia sobie prawdy, i to tylko w tych rzeczach, o które zapyta ich, a nie w innych. (...) Poza tym niech nie słucha nikogo, (...) albowiem ludzie będą dla ciebie źli, jeżeli konieczność nie zmusi ich do tego, by byli dobrzy.¹¹

Trudno nie zgodzić się z takimi założeniami, szczególnie jeśli opisujemy interakcje, w których biorą udział ludzie o tak dużej różnicy statusu społecznego. Pochlebstwa rzeczywiście zmieniały wiele decyzji o znaczeniu historycznym. My sami pamiętamy spektakle pochlebstw urządzane dla „władców” epoki gierkowskiej i ich zdziwione twarze pod koniec dekady lat siedemdziesiątych, kiedy okazywało się, że ani oni, ani podejmowane przez nich decyzje nie są tak płodne, jak prezentowali im to doradcy i eksperci. Nie zwalnia ich to w żaden sposób z odpowiedzialności za głupotę i parę jeszcze innych poważniejszych wykroczeń, ale wskazuje, jak łatwo możemy osiąść na mieliźnie płytkich komplementów, gdzie i słońko przygrzewa, i sztormów nie uświadczysz. Tyle, że

¹¹ N. Machiavelli, *Książę. Rozważania nad pierwszym dziesięcioksięgiem historii Rzymu Liwiusza*. PIW, Warszawa 1984.

i do celu żadnego nie dotrzesz. Służy zatem komplement wielu celom, a jednym z nich jest uspokojenie i utwierdzenie osoby manipulowanej w przekonaniu o własnej doskonałości i wielkości.

MANIPULOWANIE WŁASNYM WIZERUNKIEM

Wielu ludzi świeci jak księżyc tylko pożyczanym światłem. Samo w sobie nie jest to szkodliwe. Niestety zaczyna się dopiero wtedy, gdy zaczyna im się wydawać, że to oni właśnie są słońcami.

Jerzy Drobnik

Jeden z moich oficerów z wielką emfazą rozvodził się nad swymi bardzo religijnymi przodkami i w końcu, aby udowodnić, jaki to on jest święty, powiedział:

- Bóg mi świadkiem, generale, że moja rodzina od ponad trzech tysięcy lat była katolicka.
- Jak to – zapytałem – katolicy sprzed Chrystusa?
- Tak, panie generale.¹²

Tak oto niektórzy ludzie również próbują podnieść własną atrakcyjność w oczach partnera interakcji. To „zapędzenie się” często jest wynikiem wejścia na ścieżkę techniki ingracjacyjnej zwanej autoprezentacją pozytywną. Ingracjatorzy próbują pokazać się w jak najlepszym świetle. Sposoby mówienia dobrze o sobie i pokazywania siebie z jak najlepszej strony to często wyrafinowane zabiegi, w trakcie których mówimy o osobach, które znamy, prezentujemy swoją wiedzę, robimy wiele rzeczy, łącznie z umiejętną ekspozycją własnej skromności po to, aby zaprezentować się jak najkorzystniej.

„Przecież to naturalne! Chyba każdy chce wywierać na ludziach jak najkorzystniejsze wrażenie!” – wykrzyknie oburzony czytelnik. I będzie miał rację. Rzeczywiście, motywy autoprezentacyjne przenikają niemal każdą sferę naszego życia społecznego. Co więcej, umiejętne kreowanie publicz-

¹² G. S. Patton, *Wojna, jak ją poznałem*. Wyd. cyt.

nego wizerunku dowodzi kompetencji społecznych i jest warunkiem akceptacji przez innych ludzi. Bardzo cienka jest jednak linia pomiędzy autoprezentacją przystosowawczą a chorobliwą koncentracją na wywieranym przez siebie wrażeniu czy wrażeniach manipulowanych w taki sposób, aby uzyskać z otoczenia jak najwięcej korzyści. W tej książce chciałbym przyjrzeć się jedynie tym ostatnim.

Kiedy możemy mówić, że człowiek w sposób świadomy manipuluje wywieranym wrażeniem? Specjaliści badający problematykę autoprezentacji twierdzą, że niezbędna jest do tego motywacja, a ta zależy od trzech głównych czynników. Są to te same czynniki, o których pisałem we Wprowadzeniu jako o przydatnym narzędziu do analizy motywów manipulacji. Przypomnę o nich w tym miejscu, żeby zastosować je do sytuacji autoprezentacyjnych. *Pierwszy* niezbędny czynnik to związek wrażenia wywieranego na innych z możliwościami realizacji własnych celów. *Drugim* jest wartość pożądanego celu. *Trzecim* – rozbieżność między wizerunkiem pożądanym i rzeczywistym.¹³ Weźmy jako przykład sytuację przyjmowania się do pracy. Jest to klasyczne zdarzenie wymagające od nas umiejętnej autoprezentacji. Bardzo często jednak w tej sytuacji dochodzi do manipulowania swoim wizerunkiem. Spełnione są dwa pierwsze warunki – otrzymanie pracy z całą pewnością jest realizacją własnego celu, również praca najczęściej stanowi dla kandydata pozytywną wartość. I gdyby do tych dwóch motywów ograniczały się pobudki działania kandydata, mielibyśmy cały czas do czynienia z sytuacją „kierowania wrażeniem”, jak czasami nazywają ten proces teoretycy. Kiedy jednak włącza się motyw – rozbieżność między wizerunkiem pożądanym i rzeczywistym – to już jest manipulacja. Tak więc manipulacją w tym przypadku jest działanie zmierzające przy pomocy autoprezentacji do przekonania pracodawcy, że mamy jakieś zdolności bądź umiejętności, których faktycznie nie posiadamy lub posiadamy je w stopniu niewspółmiernym do tego, jaki sugerujemy.

¹³ M. Leary, *Wywieranie wrażenia na innych. O sztuce autoprezentacji*. Wyd. cyt.

Aby konieczność występowania wszystkich warunków lepiej zrozumieć, spójrzmy na inny przykład, który wielu czytelników zna zapewne z własnego doświadczenia.. Do przedziału kolejowego wchodzi człowiek, nawiązuje rozmowę z obecnymi i zaczyna bardzo dużo i bardzo dobrze mówić o sobie. Ludzie wsiadają i wysiadają, podróż kończy się i każdy idzie w swoją stronę. W takim przypadku trudno mówić o manipulacji. Obecny był tutaj drugi warunek – z pewnością dla tego człowieka dużo warte jest uznanie w oczach innych. Również możemy przypuszczać lub założyć, że był obecny trzeci warunek. Jednak nie doszukamy się w tej sytuacji warunku pierwszego – związku wrażenia wywieranego na innych z możliwościami realizacji własnych celów. Chyba że na koniec podróży ów człowiek poprosi nas o jakąś przysługę. Takie rozumienie autoprezentacji manipulacyjnych uchroni nas od nadmiernej generalizacji w rodzaju tych, które mówią, że wszelkie kierowanie wrażeniem jest manipulacją. Stwierdzenia takie są absurdalne, bo to znaczyłoby, że nasze poranne mycie zębów (chcemy przecież, żeby dobrze wyglądały) jest manipulacją.

Autor tej książki w celach oczywiście autoprezentacyjnych umieścił w niej swój krótki życiorys. Czy to, co zrobił, jest manipulacją? Żeby to stwierdzić, proponuję czytelnikowi wykonanie krótkiego ćwiczenia polegającego na analizie przedstawionych wyżej trzech nieodzownych do zaistnienia manipulacji czynników motywacyjnych. W podobny zresztą sposób można analizować większość zdarzeń autoprezentacyjnych. W celu ułatwienia zadania podpowiem jedynie, że umieszczone w życiorysie dane są zgodne z prawdą.

Przyjrzyjmy się pokrótce niektórym technikom autoprezentacyjnym. Przedstawienie wyczerpującego ich opisu wykracza niestety zdecydowanie poza ramy tej książki.¹⁴ Najprostszą metodą autoprezentacji jest o p i s y w a n i e s i e b i e . Ponieważ jednak każdy wizerunek zawie-

¹⁴ Czytelników zainteresowanych tym tematem zachęcamy do przeczytania cytowanego wcześniej, wyczerpującego opracowania na ten temat: M. Leary, *Wywieranie wrażenia na innych. O sztuce autoprezentacji*. Wyd. cyt.

ra cienie, ludzie starają się w różny sposób wyretuszować przekazywane opisy samych siebie. Najprostszym sposobem jest selektywne ujawnianie informacji. Człowiek mówi tylko o tym, co jego zdaniem wywrze odpowiednie wrażenie na słuchaczach, jednocześnie ukrywając informacje niekorzystne. Analizując przykład życiorysu autora tej książki można przyjąć, że zaprezentował tylko i wyłącznie te informacje, które zrobią korzystne wrażenie na czytelniku. Z całą pewnością nie przedstawił opisu zdarzeń negatywnych. Jeśli wspomniał o stypendium, które otrzymał, to z pewnością uznał za zbędne zamieszczanie w tej krótkiej notatce wzmianki o wnioskach, które inne komisje stypendialne odrzuciły. Należy również przypuszczać, że nie zamieścił w tej notatce informacji pozytywnych, które nie zrobią na czytelnikach książki specjalnego wrażenia. Nie ma więc tam danych o osiągnięciach sportowych, nie ma informacji o sukcesach w dziedzinie pielęgnacji ogrodu i tym podobnych zdarzeniach – pozytywnych co prawda, ale z całą pewnością niestosownych w tym miejscu i w stosunku do takich adresatów, jakimi są czytelnicy książki o manipulacjach.

Następną metodą autoprezentacji jest wyrażanie postaw. Jej zaletą jest to, że przy pomocy krótkich stwierdzeń możemy przekazać bardzo wiele informacji o sobie. Kiedy człowiek stwierdza np., że popiera aborcję, eutanazję i liberalizację polityki fiskalnej, przekazuje nam masę informacji o sobie, o swoich poglądach politycznych, religijnych, wartościach moralnych, które wyznaje, a nawet może wskazywać na uznawane autorytety. Sam fakt wyrażenia owych postaw w odpowiednim momencie i przed określonym audytorium powoduje, że uzyskuje w ten sposób zamierzone wrażenie.

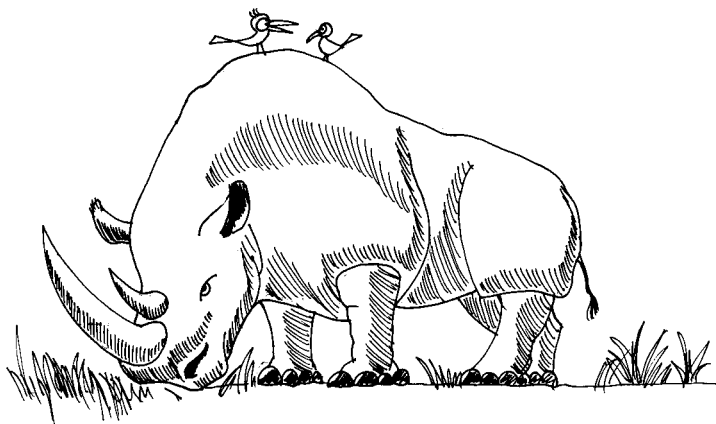
Ciekawym sposobem autoprezentacji są publiczne atrybucje, czyli innymi słowy mówiąc interpretacje przyczyn zdarzeń. Bardzo często dokonujemy takich interpretacji. Tłumaczymy innym, co było przyczyną stłuczki samochodowej, która przytrafiła się nam w poprzednim tygodniu, wyjaśniamy przyczynę sukcesu zawodowego, wysuwamy sugestie co do przyczyn przegranej rozgrywki

w bilarda. Takie atrybucje obronne od dawna w psychologii znane są jako metody podtrzymywania własnej samooceny nie tylko w obecności innych, ale niejednokrotnie również we własnych oczach.

Dość oryginalną metodą autoprezentacji są manipulacje pamięcią. Można być przemiłym człowiekiem, a jednocześnie nie wywiązywać się z wielu przyjętych na siebie zobowiązań. Wystarczy jedno stwierdzenie: „Na śmierć zapomniałem. Ostatnio jestem dość »zakręcony«”. Mamy nawet ochotę współczuć osobie, która jest „zakręcona”. W rzeczywistości to może być po prostu niechęć do wywiązania się z przyjętego na siebie zobowiązania lub zła wola. Bardzo dobrą metodą do zdemaskowania takich ludzi jest sprawdzenie ich pamięci do zdarzeń i szczegółów z przeszłości. Jeśli sytuacja skłoni ich do autoprezentacji, bardzo chętnie popisują się swoją pamięcią cytując z pamięci fragmenty tekstów, przytaczając dane statystyczne, daty historyczne itp.

Środków autoprezentacji pozytywnej jest mnóstwo. Należą do nich zachowania niewerbalne, nasz wygląd zewnętrzny, ubiór, gesty, sposób aranżacji naszej przestrzeni, samochód, którym jeździmy, rodzaj sportu, który uprawiamy, sposób odżywiania się i wiele innych. Z punktu widzenia naszych potrzeb, gdzie wpływ na innych jest wywierany w bezpośrednim kontakcie z drugim człowiekiem, ciekawe są jeszcze metody wykorzystujące nasze kontakty społeczne. Jedną z nich jest pławienie się w odbitym blasku czyjejs chwały. Najprymitywniejsze przejawy tej metody to „szalikowcy” – zagorzali fani jakiejś drużyny sportowej. Przynależność do takiej grupy umożliwia „pławienie się” w sukcesach ukończonej drużyny. Ta bardzo często spotykana metoda autoprezentacji to częste wspomnianie „mimoходом” o osobistościach, z którymi coś nas łączy, to używanie w rozmowie imion ważnych osób, opowiadanie zdarzeń, w których „przypadkiem” przewijają się ważni ludzie. Żeby wywołać wrażenie, niejednokrotnie opowiadamy o ludziach, których znamy, o książkach, które czytaliśmy, o miejscach, w których byliśmy. Stosujemy takie okrężne metody autoprezentacji

pozytywnej, bowiem jak pokazały badania polskich psychologów, w naszej kulturze samochwalstwo, mówienie dobrze o sobie wprost, jest oceniane szczególnie negatywnie.¹⁵



Rys. 3. *...i wtedy rozpoczęliśmy szarżę i roznieśliśmy wszystkich na strzępy...*

Przeciwieństwem poprzedniej metody jest usuwanie się z cienia porażki. Kontynuując poprzedni przykład „szalikowców” możemy pokazać, na czym polega ta metoda. W Stanach Zjednoczonych w sytuacji, kiedy drużyna „szalikowców” przegrywa, zakładają oni sobie na głowę papierowe torby z wyciętymi jedynie otworami na oczy i usta. W ten symboliczny sposób odcinają się od drużyny, usuwają się z cienia porażki, zapewniając sobie anonimowość. Podobnie w naszym codziennym zachowaniu mamy tendencje do bagatelizowania związku z osobami, które popadły w niełaskę lub przydarzyła im się porażka. Tłumaczymy się wówczas najczęściej tym, że znamy się tylko dlatego, że los nas rzucił w jedno miejsce lub była to zwykła zbieżność czasowa.

¹⁵ A. Olszewska-Kondratowicz, *Obraz własnej osoby jako mechanizm regulujący rodzaj stosowanych przez człowieka technik ingracjacji*. „Psychologia Wychowawcza”, 1, 1975.

Ludzie, którzy dokonują autoprezentacji, autopromocji, dość często stają w obliczu dwóch dylematów. Pierwszy z nich nazywany został paradoksem autopromocyjnym. Paradoks ów polega na tym, że istnieje uzasadnione przekonanie, iż ludzie naprawdę kompetentni i wybitni nie potrzebują dodatkowo mówić o sobie i prezentować swoich umiejętności. Tak więc autopromocja może opacznie zostać odebrana przez ludzi, do których jest adresowana, jako brak kompetencji! Drugim niebezpieczeństwem jest bilansowanie zdobywanej sympatii z autorytetem. Podczas autopromocji mamy do czynienia z jednej strony z prezentacją kompetencji i budowaniem autorytetu. Nie sprzyja to jednak powstawaniu uczuć sympatii w stosunku do takiej osoby. Zdobywanie autorytetu wiąże się bowiem z prezentacją własnej inteligencji, z nadmierną dominacją w rozmowie, z blokowaniem partnera rozmowy, a to z kolei wywołuje u niego poczucie, że jest traktowany jako ktoś gorszy. W ten sposób ludzie, którzy budują swój autorytet, jednocześnie tracą sympatię, dlatego też w sytuacji, kiedy autoprezentacja służy manipulacji, prędzej czy później stają przed koniecznością zbilansowania utraconej sympatii i wzmocnionego autorytetu.

W tych samych badaniach, które cytowałem wcześniej¹⁶, stwierdzono, że jeśli ktoś mówi źle o samym sobie, przedstawia się w złym świetle, jest oceniany pozytywnie. Kolejny paradoks w trudnej sztuce autoprezentacji. Czy wystarczy przedstawić umiejętną samokrytykę, aby oceniono nas pozytywnie? Nie jest to jednak aż tak proste. Owszem, krytyczne mówienie o sobie sprawia na słuchaczach wrażenie obiektywności, jednak do czasu. Zbyt duża ilość informacji krytycznych może spowodować, że odbiorcy autoprezentacji potraktują nas jako mało kompetentnych, niepewnych siebie, potrzebujących pomocy. Nie zawsze takie wrażenie jest korzystne. Jest mimo to kilka sytuacji, w których negatywne prezentowanie swojej osoby w sposób manipulacyjny służy uzyskaniu zamierzonego efek-

¹⁶ Tamże.

tu. Jedną z takich metod jest udawanie głupiego. Kilka dni temu na pewnym przyjęciu byłem świadkiem rozmowy dwóch „doświadczonych” kobiet. Brzmiała ona w przybliżeniu tak:

– No i wiesz, zaraz po wprowadzeniu się do teściów Maciek zabrał się do pomocy w kuchni. Przy pierwszym myciu naczyń rozbił trzy talerze i to nie byle jakie, ale z porządnej zastawy. Wyobraź sobie, do dzisiaj ma spokój z myciem garów. Wręcz wyganiają go z kuchni!

– Ależ słuchaj, równie sprytna jest moja sąsiadka. Mieszkamy na czwartym piętrze. Jak tylko wyszła za męża, natychmiast dostała straszego lęku wysokości. Nie może podejść do otwartego okna, zaraz ma zawroty głowy, a nawet mdłości. Wiesz przecież, jak duże są okna do mycia w naszych mieszkaniach! Ale jej mąż świetnie sobie daje z tym radę.

W ten oto sposób uzyskujemy dość wymierne korzyści. Czyż niemal codziennie nie spotykamy się z bezradnymi kobietami, które nie potrafią naprawić najprostszych rzeczy, obsługiwać urządzeń, które mają więcej niż jeden przycisk? A pracownicy, którzy są bezradni wobec nowego programu komputerowego, którzy deklarują nieznamość pewnych procedur tylko dlatego, żeby pozbyć się nadmiaru obowiązków. Byłbym jednak niesprawiedliwy pisząc tylko i wyłącznie o bezradnych kobietach, a nawet mógłbym zostać posądzony o ich dyskryminację. Badania pokazały, że mężczyźni równie często jak kobiety udają głupiego. Różne są jedynie dziedziny, w których prezentują swoją nieudolność czy niewiedzę. O ile kobiety mają skłonność do ukrywania swoich możliwości intelektualnych, o tyle mężczyźni częściej nie przyznają się do zdolności artystycznych, do wrażliwości. Mężczyźni ponadto częściej symulują swoją niewiedzę w stosunku do szefa.

Wymiganie się od dodatkowych obowiązków nie jest jedynym powodem, dla którego ludzie udają głupich. Możemy to zrobić na przykład po to, aby druga strona poczuła się lepsza. Wiele kobiet udaje „blondynki” tylko dlatego, żeby dać możliwość rozwinięcia erudycji mężczyzny,

na którego zastawiły sieci. Niczego nie świadom snuje wątek opowieści bądź objaśnia rzecz znaną, a przebiegła kobieta w tym czasie ma możliwość wyrażenia swojego zachwytu. W podobny sposób, ale już bardziej w celach asekuracyjnych, pracownicy udają głupszych od szefa. Szef nie może czuć się zagrożonym ze strony podwładnych z powodu ich kompetencji, wiedzy i zdolności. Pracownicy zdając sobie z tego sprawę dbają o dobre samopoczucie szefa. Taktykę takiego postępowania nakazywał nawet oficjalny ukaz cara Rosji Piotra I z 9 grudnia 1708 roku:

Podwładny powinien przed obliczem przełożonego mieć wygląd lichy i durnowaty, tak by swoim pojmowaniem istoty sprawy nie peszyć przełożonego.

Przy manipulacjach bardziej rozbudowanych w czasie zaniżanie własnych kompetencji jest posunięciem taktycznym wykonywanym w sytuacjach rywalizacji, walki o ważną pozycję. Doświadczony bokser na ringu na początku odslania się, prowokuje do ataku, wszystko po to, żeby przekonać przeciwnika o własnej słabości, a jednocześnie poznać jego styl walki. Podobnie zachowują się ludzie manipulujący w sytuacjach społecznych. Prezentując siebie jako mało kompetentnych wprowadzają przeciwnika w przekonanie o własnej przewadze, co prowadzi z kolei do uspienia czujności albo nieangażowania wszystkich jego możliwości w przedsięwzięcie, którego dotyczy rywalizacja.

Prezentowanie siebie z gorszej strony jest manipulacją wykorzystującą samoocenę lub rozgrywką taktyczną. Taki też przykład jej zastosowania przedstawiony został powyżej. Jednak sposób prezentowania siebie skrajnie negatywnie, swojej bezradności, ułomności, nazywany często autodeprecjacja, wykorzystuje moim zdaniem biologiczne mechanizmy hamowania agresji. Dlatego też szczegółowy opis takich manipulacji umieściłem w części poświęconej manipulacjom wykorzystującym wrodzone mechanizmy biologiczne. Tam też odsyłam czytelnika zainteresowanego wpływem pogłębionej, negatywnej autoprezentacji.

DEPRECJACJA INNYCH

*Obmawiaj śmiało, zawsze coś przyłgnie.
Plutarch*

Stary Sam często zaczyna rozmowy i dzieli się uwagami na temat różnych wydziałów przedsiębiorstwa, ludzi, których zna, oraz poglądami na przyszłość i perspektywy pracy danego młodego urzędnika. (...)

Sam: Wiesz, Jerry, już od dawna sobie myślę, że Bill Schwartz, szef twojego wydziału, zawala trochę sprawy. Niektóre z jego decyzji pozostawiają wiele do życzenia. Na przykład ten ostatni kontrakt...

Jerry: Tak, proszę pana. Ja też tak sądzę. A poza tym wielu młodych ludzi na wydziale uważa, że, rozumie pan, on ich blokuje. Moglibyśmy zrobić wiele nowych rzeczy, ale Bill nie pozwala nikomu na nic, dopóki nie jest pewny, że to jego za to pochwałą.

Sam: Hmm... to ciekawe. Czy możesz podać jakiś przykład?

Jerry: Oczywiście, że mogę. Zna pan ten plan, by magazynować mniej towaru na terenie fabryki i zamawiać go wtedy, kiedy jest potrzebny? No więc to był mój pomysł, a on zgarnął za to pochwałę.

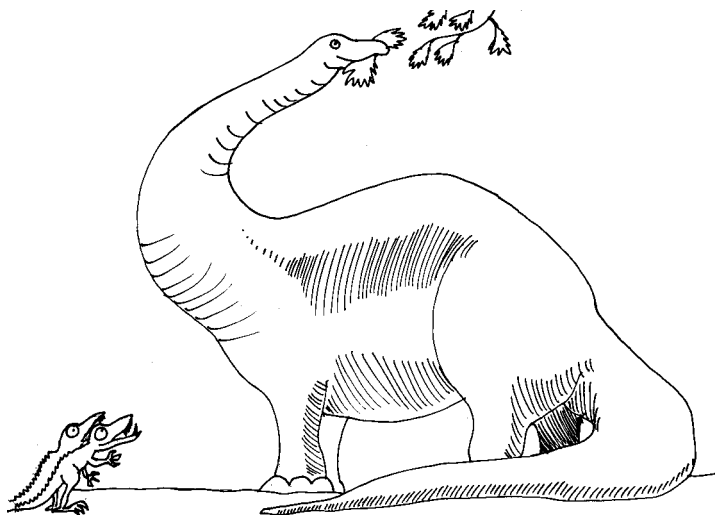
Sam: Tak, musimy coś z tym zrobić, Jerry.

W rzeczywistości Sam skończył na tym, że powiedział szefowi wydziału, jak obgaduje go jeden z młodszych podwładnych.¹⁷

W tym przykładzie mamy do czynienia nie tylko z deprecjacją – umniejszaniem wartości innych, ale również z konformizmem. Metoda bardzo skuteczna szczególnie w odniesieniu do ludzi młodych lub mało doświadczonych. Dwa motywy spowodowały, że Jerry tak szybko „dał się wpuścić” w deprecjację swojego szefa. Pierwszy to chęć wygłaszania sądów konformistycznych w stosunku do Sama, chęć przypodobania mu się poprzez wyrażenie takiego samego poglądu, potrzeba akceptacji. Drugi – to karmienie własnego potwora samooceny. Wygłaszanie negatywnych sądów o innych to przecież forma budowa-

¹⁷ A. J. Bernstein, S. C. Rozen, *Dinozaury są wśród nas. Jak sobie radzić z nimi w pracy*. PWN, Warszawa 1992.

nia własnej samooceny. Forma, owszem, prymitywna, ale jakże powszechna. Ten literacki przykład w wielu różnych wariantach występuje w życiu codziennym.



Rys. 4. Rzeczywiście, może jest troszeczkę większy od nas, ale za to jest vegetarianinem...

Manipulatorzy inspirujący nas do deprecjacji innych robią to z przeróżnych powodów. W znanej mi, dużej firmie usługowej zorganizowano nabór na stanowisko dyrektora działu personalnego. Ośmiu kandydatów przesłuchiwał kolejno wiceprezes, a następnie prezes firmy. Ten drugi po zadaniu kilku pytań przedstawiał następującą kwestię:

– Wie pani, od pewnego już czasu obserwuję mojego zastępcę. To ten człowiek, z którym rozmawiała pani przed chwilą. Coraz częściej mam wrażenie, że nie radzi sobie na tym stanowisku. Wydaje mi się, że jest mało zorganizowany, chaotyczny. Na pewno podczas rozmowy zauważyła pani, że nie potrafi nawet zbyt dobrze trzymać się głównego wątku wy-

powiedzi. Od pewnego czasu noszę się z myślą o przesunięciu go na jakieś mniej odpowiedzialne stanowisko. Pani, jako specjalista od oceny ludzi, z pewnością wyrobiła sobie o nim już jakąś opinię. Ciekaw jestem pani zdania na ten temat...

Wydaje się to może absurdalne, ale na ośmiu przesłuchiwanych kandydatów tylko jedna osoba odmówiła wyrażenia swojej opinii o zastępcy prezesa, uzasadniając to zbyt małą ilością informacji. Pozostałe siedem wyrażało negatywną opinię zgodną z sugestią prezesa! Najbardziej nieprawdopodobne w tym zdarzeniu jest to, że osobami, które dały sobą w ten sposób manipulować, byli ludzie z wyższym wykształceniem, z dużym doświadczeniem w pracy z ludźmi i z pewnością mniej naiwni niż opisywany wcześniej Jerry. Co spowodowało taką reakcję? Podobnie jak poprzednio – tendencja konformistyczna, dodatkowo komplement („Pani jako specjalista...”), przemożna chęć deprecjonowania innych i podwyższania własnej samooceny, no i dodatkowo spora szczypta stresu, który niemal zawsze towarzyszy rozmowom kwalifikacyjnym.

Autor tej książki sam znalazł się kiedyś w podobnej sytuacji. Podczas rozmów z szefem firmy doradczej, który proponował mnie i mojemu koledze współpracę w zakresie prowadzenia szkoleń, zapytał m. in. o firmy, dla których ostatnio pracowaliśmy. Wymieniliśmy kilka, na co on, jakby przypominając sobie, powiedział:

– A właśnie, w firmie X (jedna z wymienionych przez nas) w dziale marketingu pracuje pani Y. Miałem z nią kiedyś kontakt. Nawiązaliśmy z tą firmą współpracę, ale kobieta ta okazała się tak niekompetentną osobą, że jakiegokolwiek działania szły całkowicie opornie, mieliśmy problemy z terminami, z płatnościami i szereg innych. Znacie panowie tę osobę?

Przytaknęliśmy, a on spytał:

– I jakie jest wasze zdanie o niej?

Przyznam się, że mimo wielu wykładów, jakie prowadziłem na temat manipulacji, nie zapaliło się w głowie

żadne światelko, nie zadźwięczał żaden dzwonek. Odpowiedzieliśmy jedynie zgodnie z prawdą, że jak do tej pory nie mieliśmy żadnych problemów oraz że współpraca z tą firmą układa się bez zarzutu. Szybko zmieniliśmy wątek, przechodząc do głównego tematu rozmowy – warunków współpracy. Na zakończenie tego dość długiego, bo trwającego ok. trzech godzin spotkania, kiedy zakończyliśmy omawianie wszystkich spraw i zaczęliśmy rozmawiać w nieco luźniejszym tonie, nasz rozmówca powiedział:

– A czy wiecie panowie, kto to jest pani Y? To moja żona! Cieszę się, że wasze zdanie o niej jest pozytywne. Tak naprawdę chciałem was tylko sprawdzić, czy jesteście skłonni bezpodstawnie krytykować innych.

Oczywiście, nieczęsto zdarzają się tak wyrafinowani manipulatorzy, którzy „wpuszczają” celowo w deprecjację. O wiele częściej ludzie sami mają skłonność do wchodzenia na tę ścieżkę. Wystarczy posłuchać sprzedawców, kiedy zaczynają porównywać swoje produkty z produktami firm konkurencyjnych. Wszyscy oni doskonale zdają sobie sprawę z tego, że nie powinni ich krytykować. Większość z nich jednak oddaje się tej czynności z przyjemnością, a jeśli zachęcimy ich jeszcze do tego, karmią swojego potwora samooceny bez żadnej refleksji. Doświadczony handlowiec czy negocjator może w ten sposób uzyskać wiele ciekawych informacji, których z pewnością nie otrzymałby od człowieka panującego nad swym potworem.

Często posługiwanie się deprecjacją jest jedyną stosowaną taktyką wywierania wpływu. W niżej przedstawionym przykładzie zakończyło się to dość fatalnie dla manipulującego:

Przedstawiciel firmy Aqua Service Poland zapukał do drzwi dyrektora miejskich wodociągów i kanalizacji Stanisława Drzewieckiego. Przyszedł w garniturze z różnymi akcesoriami pod pachą. (...) Akwizytor przekonywał domowników, że z ich kranów płynie jeden wielki ściek. – Pełno w nim substancji ropopochodnych i metali ciężkich. Picie takiej cieczy może się źle skończyć – ostrzegał. Na dowód wyjął probówkę, wlał do niej wody i dodał mieszaniny roztworów. W

naczyniu powstały kolorowe pierzaste struktury. – O, to na dnie to metale ciężkie – pokazywał.

Drzewiecki, z wykształcenia inżynier sanitarny słuchał tego z niedowierzaniem. – Jak można tak oszukiwać ludzi. To hochsztaplerstwo.

Podczas pokazu zachowywał się jednak spokojnie. Dopiero potem wręczył akwizytorowi swoją wizytówkę. Ten w pośpiechu wyszedł. Wcześniej zaoferował filtr wart blisko 2 tys. zł po niższej cenie promocyjnej.

Na tym sprawa się jednak nie skończyła. (...) Oburzony tym, że jego firma jest szkalowana, dyrektor wodociągów skierował sprawę do prokuratury.¹⁸

Przyjrzyjmy się jednak jeszcze innym, bardziej brutalnym formom deprecjacji. W kulturze więziennej w przypadku konfliktów pomiędzy grupą i jej członkiem istnieje kilka możliwych sposobów działania:

Wydalenie kogoś z grupy festów lub gitów nazywa się poszkodowaniem i jest równoznaczne z pozbawieniem go człowieczeństwa, tzn. prawa do posiadania honoru i ludzkiej godności oraz prawa domagania się od innych respektowania tych jakości. (...) Istnieją trzy główne poszkodowania, wspólnie praktykowane przez festów i przez grypsujących. (...) Nabluzganie polega na skierowaniu przez kogoś do członka własnej grupy jednego ze zwrotów uznanych za bluźg. (...) Zgnojenie berłem polega na uderzeniu człowieka szczotką do czyszczenia ubikacji lub szmatą do czyszczenia podłogi w celi. Może to przybrać formę pokropienia berłem (szmatą), co jest łagodniejszą formą poszkodowania, oraz formę przecwelenia (...) polegającą na uderzeniu w odbytnicę berłem lub szmatą. Wrzucenie do kibla polega na włożeniu siłą do klozetu lub kibla ręki, a czasem głowy więźnia, którego chce się zgnoić. (...) Typowym rytuałem robiącym z kogoś cwela jest wypłacenie mu parola. Polega to na dotknięciu lub uderzeniu członkiem w twarz lub w odkrytą część ciała poszkodowanego. Wypłacanie parola zastąpiło najczęstszą

¹⁸ *Czysty skandal*. „Gazeta Wyborcza”, 152, 2000.

kiedys i najbardziej brutalną formę przecwelowania, jaką stanowił gwałt homoseksualny. (...) Wydalenie z grupy przypomina w istocie śmierć voodoo. Wydalony z grupy nie jest nawet bity, lecz tylko poszturchiwany, a inni traktują go jak powietrze. (...) W jednej chwili człowiek traci swoją podmiotowość, częstokroć skutkiem zaistnienia pewnych okoliczności od niego niezależnych, dopełnienia się rytuału itp. Utrata podmiotowości jest uznawana przez wszystkich, łącznie z samym zainteresowanym.¹⁹

Ten przykład pozwoli nam dokładnie zrozumieć, jak magiczne myślenie pomaga w deprecjacji. W tym przypadku deprecjonowanie to nic innego jak umowne pozbawienie wartości przeciwnika, a nawet odczłowieczenie obiektu manipulacji. Jest to mechanizm myślenia pozwalający człowiekowi radzić sobie w wielu trudnych emocjonalnie sytuacjach. Deprecjonowanie obserwujemy w wielu tradycyjnych kulturach. Tak karze się np. ludzi wśród Cyganów:

Skalanie to dotkliwa kara. Nie wolno jeść i pić wśród swoich, nie wolno bywać w ich mieszkaniach. Ze skalanym – magerdo – nawet rodzona matka nie siądzie przy stole. Człowiek czuje się jak trędowaty, bo sam ma moc kalającą. Siero Rom lub jego zastępca wyznacza sposób i czas oczyszczenia. Dawniej, kiedy wyroki zapadały w lesie, Wielka Głowa policzkował skazańca na oczach całego taboru, a czasem nawet kilku. Im poważniejsza sprawa, tym więcej sędziów, więcej wozów. Napiętnowanie obserwowali dorośli i dzieci.²⁰

Drugą, równie ważną funkcją deprecjacji jest to, że uderzając bezpośrednio w samoocenę, wywołują bardzo silne emocje. Ponieważ samooceny nie można pozostawić ot tak sobie znieważonej, partnerzy z całą mocą angażują się w walkę. Jest to jednak bliższe manipulacjom wyko-

¹⁹ M. Kosewski, *Ludzie w sytuacjach pokusy i upokorzenia*. Wiedza Powszechna, Warszawa 1985.

²⁰ L. Ostałkowska, *Testament cygana Felusia*. „Magazyn Gazety Wyborczej”, 24, 2000.

rzystującym emocje, sytuacjom stresowym, dlatego też w części poświęconej takim manipulacjom czytelnik odnajdzie dalszy rozwój sytuacji, w którą poza samooceną zaangażowano silne uczucia.

Obserwacje psychologów pokazują, że w sytuacjach konfliktowych ludzie deprecjonują się nawzajem według niepisanego, a precyzyjnie określonego porządku. Na początku sięgamy po określenia poddające w wątpliwość zdolności intelektualne deprecjonowanego partnera. „Głupi”, „niedorozwinięty”, „idiota”, „kretyn” to tylko kilka przykładów z tego poziomu. Jeśli powiemy o kimś „schizol”, „oszołom”, poddajemy w wątpliwość jego zdrowie psychiczne i zdolności do normalnego funkcjonowania – jest to drugi stopień deprecjacji. Jeśli powiemy „osioł”, „małpa”, „świnia”, schodzimy niżej o kolejny szczebel w drabinie deprecjacji i wykluczamy partnera ze świata ludzi. Przyroda nieożywiona stanowi kolejną fazę deprecjonowania: „żelbet”, „młot”, „beton”, „cep” itd. Badania pokazują, że rzeczywiście o wiele łatwiej jest nam kopnąć człowieka, o którym wcześniej powiedzieliśmy „asfalt”, niż człowieka, o którym powiedzieliśmy „czarnuch”. Dzieje się tak dlatego, że chociaż oba określenia są obraźliwe, odczłowieczają w różny sposób. Asfalt to substancja materialna, niezbyt cenna, nie ma żadnych cech wspólnych z ludźmi, podczas gdy „czarnuch” to dalej człowiek, tyle że „gorszego gatunku”. Kiedy ogień emocji w konflikcie rozgorzeje na dobre, ludzie zaczynają poddawać w wątpliwość moralność matki partnera, sięgają również po niektóre wulgaryzmy powszechnie uważane za obraźliwe. Dalszy etap to już walka wręcz i ewentualnie sala sądowa. Te fazy jednak zdecydowanie wykraczają poza ramy przyjęte w tej książce.

W sytuacjach kryzysowych (wojna, silny konflikt) lub też w sytuacjach wymagających dokładnego, obiektywnego, nieosobistego działania (operacje chirurgiczne lub praca saperów) takie *dehumanizowanie* pozwala sprawniej funkcjonować. Działanie nie jest wówczas obciążone zbędnymi emocjami, które mogłyby je zakłócać. Przykładem jest postępowanie chirurgów, którzy uczą się

widzieć tylko wyizolowany fragment ciała, zasłaniają resztę, koncentrując się na narzędzie, na tkance, a nie na całej osobie. Mają więc zwykle do czynienia z „polem operacyjnym przypadku wyrostka z piątki”, a nie z Janem Kowalskim, który jest pogodnym człowiekiem, ma sympatyczną żonę i dwójkę miłych dzieci.

We wszystkich wojnach nie dość że walczy się z oddziałami, a nie z ludźmi, likwiduje się bezosobowe siły nieprzyjaciela, a nie zabija ludzi, to na dodatek przeciwnika etykietuje się w taki sposób, żeby go odczłowieczyć, umniejszyć jego wartość. Deprecjonowanie strony konfliktu to najczęściej pierwszy odruch w sytuacji konfliktowej. Niektórzy antropologowie uważają wręcz, że zdolność człowieka do deprecjonowania, a nawet demonizowania przeciwnika była w rozwoju form agresji u człowieka ważniejsza od wynalezienia broni.

Dzięki swemu wysokiemu intelektowi człowiek potrafi wmówić sobie, że jego przeciwnicy nie są ludźmi, ale w najlepszym wypadku zwierzętami, a nawet wysoce niebezpiecznymi potworami; tego rodzaju „robactwo” ma się prawo, co więcej, powinno się zabijać. Brazylijscy Indianie Mundurucu dzielą świat na siebie i na *Pariwat*, co oznacza całą resztę. Ci inni uważani są za „zwierzynę łowną” i mówi się też o nich jak o zwierzętach. Na Jawie używa się tego samego słowa dla określenia „ludzki” i „przynależny do własnej grupy”. Badania amerykańskich komiksów o tematyce wojennej wykazały, że nawet śmiertelne i pełne przerażenia okrzyki Amerykanów są przedstawiane inaczej, niż ich przeciwników.²¹

Deprecjacja jest, szczególnie w sytuacjach konfliktowych, czymś, co jest przeciwstawiane wrodzonej gotowości do inicjowania kontaktów z innymi ludźmi. Zdając sobie sprawę z istnienia takich procesów, w organizacjach militarnych czy paramilitarnych zabrania się kontaktowania z wrogiem, nawet jeśli ten podda się do niewoli,

²¹ I. Eibl-Eibesfeldt, *Miłość i nienawiść*. PWN, Warszawa 1987.

ogranicza się kontakty do niezbędnego minimum. Zbyt długi kontakt z nieprzyjacielem pozwala dostrzec w nim wspólne, ludzkie cechy, a to prowadzi do hamowania agresji i uniemożliwia prowadzenie działań wojennych. Przykłady takiego wzajemnego zahamowania agresji zdarzały się w historii wojen:

W czasie pierwszej wojny światowej okopy przeciwników ciągnęły się tak blisko siebie, że zarówno Francuzi, jak Niemcy przy wielomiesięcznym spokoju na froncie nie mogli uniknąć odkrycia ludzkich cech u wroga. Wystarczyła już sama świadomość, że ten naprzeciwko również jest głodny i cierpi udręki dnia powszedniego, aby „zdemoralizować” oddziały. Kiedy dochodziło do wzajemnego częstowania się papierosami, był to dla dowództwa znak, że czas już zluzować oddziały. W takich przypadkach wystarczyło rozpoznanie, że ci inni są również ludźmi, aby zahamowaniu uległa gotowość do ataku i wzbudzona została chęć nawiązywania kontaktów.²²

Deprecjonowaniem jest również umniejszanie wartości przedmiotu sporu. Wojnie Trojańskiej można byłoby zapobiec, gdyby któryś z przeciwników skutecznie zaczął podważać panującą opinię o urodzie i zaletach Heleny. Jakkolwiek starożytni nie zastosowali tego typu techniki, często stosują ją współcześni rywale w bojach o piękną kobietę. Przegrywający ma przynajmniej tę satysfakcję, że przegrał w sporze o coś, co jest tego sporu niewarte.

Sposób polegający na deprecjacji przedmiotu zastosował również Franciszek Fisher – znana postać przedwojennej warszawskiej cyganerii. Sporu co prawda nie rozwiązał, niemniej przeciwnik pozostał oszołomiony.

Fiszera namiętnie lubił dyskutować, obojętne na jaki temat; używał przy tym niezwykłych argumentów. Słynna była na przykład jego dysputa o Prouście z Wieniawą, który dowodził, że modny ów autor francuski to geniusz, subtelny ar-

²² Tamże.

tysta, mistrz „boskich detali”, Franc natomiast dowodził, że był to tępy matoł, grafoman, i w ogóle kretyń. Entuzjasta Prousta pieniać się cytował fragmenty, sypał coraz to nowymi argumentami, przytaczał recenzje najznakomitszych krytyków etc. Wreszcie znudzony przedłużającą się w nieskończoność dyskusją Fiszer najspokojniej oświadczył:

– Widzisz, kochany, ja mam tę przewagę nad tobą, że ty czytałeś Prousta, a ja nie.²³

²³ J. Zaruba, *Z pamiętników bywalca*. ISKRY, Warszawa 1960.