

**SZEŚĆ
POZIOMÓW
WPŁYWU
SPOŁECZNEGO**

**NAUKA,
PRAKTYKA
I PSYCHOLOGIA
ROBERTA
CIALDINIEGO**

**REDAKCJA:
Douglas T. Kenrick,
Noah J. Goldstein,
Sanford L. Braver**

OXFORD

one POWER
PISA

Tytuł oryginalny: Six Degrees of Social Influence: Science, Application, and the Psychology of Robert Cialdini, First Edition

Tłumaczenie: Tomasz Walczak

ISBN: 978-83-246-6816-8

Copyright © 2012 by Oxford University Press, Inc.

Six Degrees of Social Influence: Science, Application and the Psychology of Robert Cialdini First Edition was originally published in English in 2007. This translation is published by arrangement with Oxford University Press.

Polish edition copyright © 2013 by Helion S.A.

All rights reserved.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from the Publisher.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie/szepoz>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzje.

Wydawnictwo HELION

ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: onepress@onepress.pl

WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- [Lubię to!](#) » Nasza społeczność

SPIS TREŚCI

Przedmowa 9

Autorzy 11

Wprowadzenie 15

Douglas T. Kenrick, Noah J. Goldstein i Sanford L. Braver

1. Sześć poziomów Boba Cialdiniego i pięć zasad wpływu naukowego 21
Mark Schaller, Douglas T. Kenrick i Steven L. Neuberg
2. Niedocenianie własnego wpływu przy poszukiwaniu pomocy 35
Francis J. Flynn i Vanessa K. Bohns
3. Droga najmniejszego oporu 51
Brad J. Sagarin i Kevin D. Mitnick
4. Płynność przetwarzania a wpływ społeczny 67
Petia Petrova, Norbert Schwarz i Hyunjin Song
5. Wieloprocessowe ujęcie wpływu społecznego 79
Richard E. Petty i Pablo Briñol
6. Pławienie się w cudzej chwale i spełnianie próśb podobnych do nas osób 91
Jerry M. Burger
7. Normy społeczne 101
Noah J. Goldstein i Chad R. Mortensen
8. Ewolucja, wpływ społeczny i współczynnik płci 113
Vladas Griskevicius, Jeffry A. Simpson, Kristina M. Durante, John S. Kim i Stephanie M. Cantu

9. Zaprojektowani pod kątem wpływu społecznego	127
<i>John T. Cacioppo i Louise C. Hawkley</i>	
10. Wpływ społeczny w zachowaniach reprodukcyjnych u ludzi i innych gatunków	137
<i>Abraham P. Buunk, Shelli L. Dubbs i Jan A.R.A.M. van Hooff</i>	
11. Egoizm czy altruizm?	151
<i>Stephanie L. Brown i Jon K. Maner</i>	
12. Psychologia społeczna — teoretyczna, stosowana i w modelu pełnego koła	163
<i>Stephen G. West i William G. Graziano</i>	
13. Zmiany behawioralne w stylu Cialdiniego	181
<i>Rick Van Baaren i Ap Dijksterhuis</i>	
14. Kolektywna psychologia społeczna w modelu pełnego koła	191
<i>Darwyn E. Linder, John W. Reich i Sanford L. Braver</i>	
Literatura cytowana	207

ROZDZIAŁ 2.

Niedocenianie własnego wpływu przy poszukiwaniu pomocy

FRANCIS J. FLYNN I VANESSA K. BOHNS

Wyobraź sobie przez moment lęk, który ogarnia przyszłego pana młodego w chwilach poprzedzających oświadczyzny. Pomyśl o „motylach w brzuchu” odczuwanych przez harcerkę, gdy puka do drzwi sąsiada, chcąc sprzedać mu ciasteczka. Zastanów się nad obawami studenta, który prosi poważanego profesora o list polecający. Prawdopodobieństwo tego, że każda z tych próśb zostanie spełniona, jest bardzo wysokie. Czego więc boją się wymienione osoby?

Książka *Wywieranie wpływu na ludzi* Cialdiniego (Cialdini, 1984) pozwoliła niezliczonym czytelnikom poznać naukę i sztukę perswazji. Część osób szukała w tej książce wskazówek, które pozwolą im zwiększyć siłę perswazji, natomiast innych czytelników interesowały porady na temat obrony przed próbami nakłonienia ich do czegoś. Niezależnie od przedmiotu poszukiwań czytelnicy reagowali na lekturę podobnymi emocjami. Niemal bez wyjątku standardową reakcją było zaskoczenie. Przejrzyj internetowe recenzje książki *Wywieranie wpływu na ludzi*, a zetkniesz się z opisami doznania szoku, grozy i zdumienia. Odczucia te wynikają z informacji o tym, jak naiwni są ludzie, jak łatwe do przejrzania są skuteczne środki perswazji, a także jak chętnie inni mówią „tak” w odpowiedzi na sprytnie sformułowane bezpośrednie prośby.

Efekty opisane w książce *Wywieranie wpływu na ludzi* są rzeczywiście zaskakujące, a jednocześnie znacznie wzbogacają wiedzę przypadkowych czytelników. Osoby te dowiadują się, że środki perswazji są dostępne nie tylko dla ludzi o wyjątkowych umiejętnościach i rzadkich talentach. Omawiane techniki to tylko proste i subtelne sposoby prezentowania decyzji w taki sposób, aby inni czuli, że muszą się z nią zgodzić. Potrzebne techniki zrozumieć, dostosować do siebie i wykorzystywać może każdy — nie tylko sprzedawcy używanych samochodów, domokrażcy i marketingowcy. Ujmijmy to krótko — tym, co wyjątkowo zaskakuje w książce Cialdini, nie jest przekonujący opis tego, że na ludzi można w prosty sposób wywierać wpływ, ale to, jak łatwo może to zrobić każdy. Jeśli docenisz siłę presji, z jaką zmagają się inni, gdy decydują, czy mają pozytywnie zareagować na prośbę o pomoc, dużo łatwiej będzie Ci uzyskać wsparcie.

Ten wniosek zainspirował nas do własnych badań na temat uległości i poszukiwania pomocy. Zbadaliśmy poziom, w jakim ludzie są świadomi wartości najprostszego narzędzia wywierania wpływu — bezpośredniego proszenia o pomoc. Ponieważ często prosimy innych o pomoc (i otrzymujemy takie prośby), powinniśmy umieć stosunkowo precyzyjnie szacować prawdopodobieństwo uzyskania pozytywnej odpowiedzi. Jednak z naszych badań wynika coś innego — wygląda na to, że ludzie popełniają bardzo duże błędy przy przewidywaniu uczynności innych. Zamiast oczekiwać od nich czegoś dobrego, większość osób błędnie zakłada, że w odpowiedzi na prośbę (np. o zakup pudełka czekoladek lub napisanie listu polecającego) usłyszy „nie”. W dalszych punktach opisujemy ten systematycznie popełniany błąd, zwracamy uwagę na związane z nim potencjalne korzyści, a także omawiamy niektóre z niekorzystnych konsekwencji.

PROŚ, A BĘDZIE CI DANE

Wyobraź sobie, że stoisz pośrodku kampusu Columbia University w Nowym Jorku. Szukasz pobliskiego budynku, ale nie możesz znaleźć jego dokładnej lokalizacji. Zatrzymujesz przechodzącą osobę i prosisz o wskazanie Ci kierunku. Osoba ta pokazuje Ci, jak dojść w pobliże szukanego miejsca, jednak wspominasz, że już tam byłeś i nie udało Ci się dotrzeć do celu. Prosisz nieznanego o to, aby zaprowadził Cię dokładnie pod szukany adres, który znajduje się trzy przecznice dalej (około 5 – 10 minut drogi). Jak myślisz, co przechodzień odpowie? A dokładniej — do ilu

osób, Twoim zdaniem, będziesz musiał podejść, zanim jedna z nich zgodzi Ci się pomóc?

Nie jest to fikcyjny scenariusz. Opisałiśmy tu eksperyment przeprowadzony pod koniec 2005 roku (Flynn i Lake [Bohns], 2008, badanie 2.). Uczestnicy badania znajdowali się pośrodku kampusu i mieli za zadanie poprosić przypadkowych nieznajomych o zaprowadzenie do uniwersyteckiej sali gimnastycznej, znajdującej się na obrzeżach kampusu (sala gimnastyczna na Columbia University znajduje się pod ziemią, dlatego trudno jest ją znaleźć). Przed wykonaniem zadania uczestników poproszono o oszacowanie, do ilu osób będą musieli podejść, zanim jedna z nich odpowie „tak”. Badani średnio szacowali, że będą musieli poprosić 7,2 osoby, zanim uzyskają pomoc. W rzeczywistości średnia osób, do których uczestnicy musieli podejść, wyniosła 2,3. Choć badani zakładali, że około sześć z siedmiu osób odmówi im pomocy, w rzeczywistości mniej więcej co drugi nieznajomy wyrażał zgodę na spełnienie prośby.

Ten efekt niedoszacowania zreplikowano w kilku dziedzinach — między innymi w kontekście zbierania datków na cele charytatywne, proszenia ludzi o możliwość użycia ich telefonu komórkowego czy o wypełnienie kwestionariusza. W niektórych przypadkach szukający pomocy aż dwukrotnie przeszacowali liczbę osób, które będą musieli poprosić o pomoc, zanim ją uzyskają. Okazało się, że ludzie odpowiadali „tak” znacznie częściej, niż uczestnicy tego oczekiwali. Badani stosunkowo łatwo uzyskiwali pomoc (nawet od nieznajomych), jednak nie doceniali swojej potencjalnej siły — mocy wyrażenia prośby.

Z czego to wynika? Naszym zdaniem ludzie nie doszacowują gotowości innych do pozytywnego reagowania na prośby o pomoc, ponieważ nie uwzględniają nacisków społecznych pojawiających się w takiej sytuacji. Nikt nie chce odrzucać innych — zwłaszcza w kontaktach twarzą w twarz. Jednak gdy ludzie zastanawiają się, czy ktoś zgodzi się udzielić pomocy, w mniejszym stopniu niż potencjalni pomocodawcy zwracają uwagę na społeczne koszty udzielenia odpowiedzi „nie” (np. potencjalne zażenowanie, jakie może czuć osoba odrzucająca prośbę). Na czym więc się koncentrują? Przy przewidywaniu gotowości innych do udzielenia pomocy ludzie uwzględniają koszty wyrażenia zgody (np. czas, wysiłek i zasoby potrzebne do spełnienia prośby) zamiast kosztów związanych z odmową.

Aby przetestować ten pomysł, poprosiliśmy uczestników następnego badania (Flynn i Lake [Bohns], 2008, badanie 6.) o oszacowanie, do ilu osób będą musieli podejść na kampusie, aby jedna z nich zgodziła się na

wypełnienie kwestionariusza. Bezpośredniość prośby i trudność zadania w różnych warunkach były odmienne. W jednym wariantcie uczestnicy mieli wręczać przechodniom ulotki z prośbą (niski społeczny koszt odrzucenia), a w innym — bezpośrednio wyrażać prośbę (wysoki społeczny koszt odrzucenia). Także długość kwestionariuszy była różna. Jedna połowa badanych rozpowszechniała jednostronicowe kwestionariusze, druga — 10-stronicowe. Można było się spodziewać, że ludzie mniej chętnie będą chcieli wypełniać długie kwestionariusze niż krótkie. Okazało się jednak, że na przechodniów znacznie większy wpływ miała bezpośredniość prośby niż jej wielkość. Ludzie znacznie częściej odpowiadali „tak” w reakcji na bezpośrednią prośbę niż po otrzymaniu ulotki, natomiast to, czy prośba była duża, czy mała, nie sprawiało różnicy. Jednak uczestnicy zakładali coś zupełnie przeciwnego — szacując, ile osób będą musieli zapytać, nie uwzględniali sposobu wyrażania prośby, a jedynie jej wielkość.

Gdy ludzie potrzebują pomocy, nie rozumieją motywacji, jakie kierują innymi przy jej udzielaniu. Skutki popełniania tego błędu są proste do przewidzenia — mogą nie wykorzystywać gotowości innych do udzielenia odpowiedzi „tak”, ponieważ błędnie zakładają, że prośba o pomoc zostanie odrzucona. Pomyśl o utraconych w ten sposób okazjach. Klienci, do których nie zadzwoniono, darczyńcy, których nie poproszono o datki, pierwsze randki, których nie zaproponowano — a wszystko to dlatego, że komuś trudno było zrozumieć odbiorców prośby. Ludzie nie potrafią zdać sobie sprawy z tego, jak ciężko jest odpowiedzieć „nie”, choć sami wielokrotnie znajdowali się w takiej sytuacji. W efekcie nie wykorzystują pełni możliwości w zakresie kooperacji.

CO BY SIĘ STAŁO, GDYBY LUDZIE CZĘŚCIEJ WYRAŻALI PROŚBY?

Gdy na zajęciach zadajemy do przeczytania tekst Cialdiniego, wywołujemy sceptyczne odczucia w studentach. Wyrażają oni obawy, że „karmimy rekiny”. Studenci martwią się o to, że jedyne osoby, które będą korzystać ze skutecznych technik perswazyjnych, to te w makiaweliczny sposób dbające o własne interesy. W rzeczywistości omawiane techniki można zastosować zarówno w szczytnym, jak i niegodziwym celu. Dlatego obawy o to, kto *może* skorzystać na zrozumieniu zasad wpływu, wydają się nieuzasadnione. Możliwe, że wynikają one przede wszystkim z tego, iż pojęcia „wpływ” i „perswazja” przywodzą na myśl głównie polityków

lub sprzedawców „cudownych” środków na wszystko, a nie filantropów i działaczy na rzecz praw obywatelskich.

Kiedy zadawaliśmy dalsze pytania, studenci często wyrażali głębsze obawy o to, że z powodu stosowania technik wywierania wpływu będą postrzegani jak makiaweliści, nawet jeśli nimi nie są. Jest to istotna kwestia, ponieważ reputacja ma znaczenie w nawiązywaniu, rozwijaniu i utrzymywaniu relacji społecznych (zwłaszcza gdy jest zła). Dlatego wiele osób może nie chcieć rozwijać umiejętności perswazji z obawy przed tym, aby stosowanie technik przekonywania nie wywołało wrogości ze strony innych. Często słyszymy pewien komentarz na temat opisanego efektu niedoszacowania: „Gdyby ludzie odważniej wyrażali prośby, nie irytowaliby innych częstymi żądaniem?”. Nasza odpowiedź to: „Nie”. Wynika ona z trzech serii badań, które wspólnie wskazują na to, że ludzie częściej, niż można by się spodziewać, pozytywne reagują na osoby szukające pomocy.

Błąd w ocenie surowości innych

Badania Savitsky’ego, Epleya i Gilovicha (2001) wskazują na to, że ludzie przeszacowują, jak surowo inni ich oceniają. W serii badań obejmujących ocenę społeczną ludzie przewidywali, że gdy popełnią gafę, uzyskają zły wynik lub ujawnią osobiste wady, będą postrzegani bardziej negatywnie, niż rzeczywiście miało to miejsce. Zdaniem autorów efekt ten wynika z tego, że ludzie są nadmiernie skoncentrowani na kłopotliwej dla nich sytuacji i dlatego nie potrafią uwzględnić czynników sytuacyjnych, które mogą wpływać na wrażenia obserwatorów (którzy np. mogą być rozproszeni, przytłoczeni innymi bodźcami lub zwracać uwagę na więcej potencjalnych obiektów). W rezultacie lęk, jaki ludzie odczuwają przy naruszaniu norm społecznych i oczekiwaniu kary, może być przesadny.

Podobny mechanizm może dotyczyć poszukiwania pomocy. Prośbie o pomoc bywa niezręczną sytuacją. Nawet stosunkowo niewielka (obiektywnie) prośba może sprawić, że poszukująca pomocy osoba poczuje się skępowana, zażenowana i winna — po części dlatego, że narzuca się potencjalnemu pomocodawcy, prosząc „o coś, co wykracza poza codzienną rutynę odbiorcy prośby” (Goldschmidt, 1998, s. 131). Można oczekiwać, że potencjalny pomocodawca zareaguje irytacją i frustracją, jednak rzadko tak się zdarza. Ludzie zwykle uprzejmie reagują na prośbę o pomoc, nawet jeśli wiąże się ona z pewnym narzucaniem się (Goffman,

1955; Grice, 1975). Choć osoby poszukujące pomocy mogą oczekiwać surowej oceny, zazwyczaj będą miło zaskoczone gotowością innych do udzielenia wsparcia.

W badaniach odkryliśmy, że odczuwany przez osoby szukające pomocy lęk związany z reakcją na prośbę jest zaskakujący dla potencjalnych pomocodawców — ci ostatni nie rozumieją, w czym tkwi problem (Bohns i Flynn, 2010). W jednym z badań poprosiliśmy dwie grupy potencjalnych pomocodawców (doktorantów prowadzących zajęcia i doradców studentów) o oszacowanie liczby studentów, którzy poproszą ich o pomoc w trakcie jednego semestru. Doradcy przeszacowali tę liczbę o 60%, a doktoranci — o 20%. Ten błąd w przewidywaniach pojawił się, mimo że doradcy sami rok wcześniej byli studentami, a większość doktorantów prowadziła już wcześniej zajęcia (często na tym samym kursie). Mimo to wcześniejsze doświadczenia w roli osób szukających pomocy nie posłużyły jako wskazówka przy prognozowaniu zachowań innych ludzi.

Złe jest silniejsze niż dobre

Choć prośby o pomoc są spełniane częściej, niż ludzie tego oczekują (Flynn i Lake [Bohns], 2008), zdarza się, że spotykają się z odmową — z uwagi na niechęć lub niemożność udzielenia wsparcia przez potencjalnego pomocodawcę. Te sytuacje często budzą przykre odczucia. Gdy zapytać ludzi o ostatnią sytuację, w jakiej odmówiono im pomocy, potrafią przypomnieć ją sobie szybciej i dokładniej niż ostatni przypadek, w którym otrzymali wsparcie. Ta tendencja przywodzi na myśl prace pokazujące, że koszty związane z negatywnymi skutkami mają większe znaczenie niż zyski wynikające z pozytywnych efektów (zobacz: Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer i Vohs, 2001; Rozin i Royzman, 2001). Wraz z upływem czasu głębsze przetwarzanie poznawcze może nawet wzmocnić wspomnienia negatywnych informacji w porównaniu z informacjami pozytywnymi, co prowadzi do dalszego zniekształcenia ogólnego odbioru sytuacji (Taylor, 1991).

Negatywne wydarzenia zwykle są bardziej wyraziste, odgrywają większą rolę w tworzeniu wrażeń, a także mają mocniejszy wpływ na zachowania ludzi (Amabile, Schatzel, Moneta i Kramer, 2004; Peeters i Czapinski, 1990; Skowronski i Carlston, 1989). Z uwagi na zniekształcenie związane z większą wagą negatywnych doświadczeń ludzie mogą mieć skłonność do błędnej oceny częstości odmów, z jakimi spotykali się w przeszłości

przy poszukiwaniu pomocy. Ponieważ negatywne skutki są bardziej wyraziste, odmowy mogą być nadreprezentowane w umysłach osób poszukujących pomocy (w porównaniu z przypadkami spełnienia próśb), co prowadzi do przekonania, że prawdopodobieństwo uzyskania odpowiedzi „tak” jest mniejsze niż w rzeczywistości. Zniekształcenie to może zniechęcać do poszukiwania pomocy, choć lęk przed odrzuceniem jest tu wyolbrzymiony.

Strategia potwierdzania

Ben Franklin napisał kiedyś: „Człowiek, który raz wyświadczył ci przysługę, będzie bardziej skłonny zrobić to dla ciebie ponownie niż ktoś, kto ma wobec ciebie zobowiązania” (Lemay, 1987). Przesłanie Franklina jest takie, że gdy wyświadczamy komuś przysługę, zwykle zwiększa się nasza sympatia do tej osoby. Efekt ten jest mocno sprzeczny z intuicją, jednak okazuje się bardzo stabilny. Na przykład w klasycznym eksperymencie Jeckera i Landy’ego (1969) studentów zaproszono do udziału w konkursie, w którym mieli możliwość wygrać pieniądze. W jednym z warunków badacz prosił zwycięzcę o zwrócenie pieniędzy. Motywował to tym, że ufundował nagrodę z własnych środków, a akurat ma problemy finansowe. W innym warunku prośbę wygłaszał pracownik administracji wydziału psychologii, który twierdził, że wydziałowi kończą się fundusze. Oczywiście był też trzeci, kontrolny warunek, w którym nie było żadnej prośby. Okazało się, że największą sympatię wobec badacza uczestnicy deklarowali w pierwszym warunku, gdy to on prosił ich o zwrócenie pieniędzy. Jak to możliwe? Według badaczy ludzie mają motywację do uzasadniania swoich działań. W tej sytuacji uczestnicy przekonywali samych siebie, że wyświadczyli eksperymentatorowi przysługę, *ponieważ go lubili*.

Poszukiwanie pomocy może być skutecznym sposobem na redukcję konfliktów interpersonalnych, choć podejrzewamy, że zależy to od rodzaju problemów. Jeśli osoba szukająca pomocy była w przeszłości odbierana jako protekcyjna, wyrażenie prośby może umożliwić złagodzenie wrażeń wywyższania się. Hogan i Flynn w serii badań (2010) odkryli, że w sytuacji konfliktu wywołanego protekcyjnością ludzie reagowali bardziej pozytywnie, gdy proszono ich o pomoc, niż gdy im samym oferowano wsparcie. Zauważmy, że odkrycie to jest sprzeczne z intuicją. W innym badaniu uczestnicy mieli oszacować, jak skuteczne oferowanie pomocy i prośenie o nią okaże się w sytuacji konfliktu wynikającego

z protekcyjności. Badani oczekiwali, że proponowanie wsparcia będzie znacznie skuteczniejsze. Tak więc także w tym kontekście ludzie mogą nie doceniać potencjalnej wartości proszenia o pomoc.

POSZUKIWANIE POMOCY JAKO FORMA WYWIERANIA WPLYWU

Badania wskazują na wiele korzyści płynących z poszukiwania pomocy. Wyrażenie prośby nie tylko zwiększa prawdopodobieństwo uzyskania potrzebnego wsparcia (jest to bardziej prawdopodobne, niż się sądzi), ale też ludzie są w tej sytuacji oceniani mniej surowo, niż przewidują. Prośba o pomoc może nawet wzmacniać relacje. Jednak odkrycia naukowe z tej dziedziny nigdy nie zyskały popularności w „rzeczywistym świecie”. Choć poszukiwanie pomocy ma wielką wartość, niewiele osób potrafi ją docenić. Zastanów się np. nad typową oceną okresową pracowników. Prawie zawsze uwzględnia się w niej, czy pracownicy *oferują* pomoc innym, natomiast rzadko mierzone jest, czy sami *proszą* o pomoc, gdy jest im ona potrzebna. Jednak gotowość i umiejętność korzystania z wiedzy współpracowników wydaje się jednym z najważniejszych aspektów umożliwiających współdziałanie w organizacjach.

Dlaczego wartość poszukiwania pomocy jest tak niedoceniana? Prawdopodobnie dlatego, że szukanie wsparcia często uznaje się za słabość. Wiele osób zbyt dobrze zna sytuacje, w których jazda samochodem niepotrzebnie się przeciąga, ponieważ kierowca nie chce się zatrzymać, aby zapytać kogoś o drogę — takie rozwiązanie byłoby przyznaniem się do niewiedzy. Jednak czy szukanie pomocy to rzeczywiście oznaka słabości? Na pozór takie wyjaśnienie jest zgodne z powszechną definicją władzy — określa ją zakres, w jakim dana osoba może „modyfikować stan innych przez udostępnianie lub wstrzymywanie zasobów” (Keltner, Gruenfeld i Anderson, 2003, s. 265). Według tej definicji pracownik stacji benzynowej, który dobrze zna lokalne drogi i ma na sprzedaż stos map, ma władzę nad kierowcą, ponieważ posiada dostęp do zasobów zmieniających stan podróżnego z „zagubiony” na „znaleziony”. Tym samym kierowca znajduje się na słabszej pozycji.

Jest też jednak inna, równie ważna definicja władzy — „zdolność do wywierania wpływu” (Cartwright, 1965, s. 4). W tym ujęciu władza to umiejętność dostępu do cudzych zasobów i w efekcie zmiany *własnego* stanu. Z tej perspektywy poszukiwanie pomocy nie jest oznaką słabości,

ale wyrazem siły. Po wybraniu złej drogi zagubiony podróżny zyskuje natychmiastowy dostęp do zasobów, które pozwalają mu naprawić błąd. W badaniach wykazaliśmy, że kierowca musi tylko poprosić o pomoc, a wybranej „ofierze” trudno będzie odmówić. W tym sensie władza jednostki — zdolność do uzyskania dostępu do potrzebnych zasobów — często wiąże się z prostym „proszę” lub gotowością do zadania pytania.

Ujęcie poszukiwania pomocy jako źródła wywierania wpływu (a nie oznaki niekompetencji) może zwiększyć wartość, jaką przypisuje się proszeniu o wsparcie. Zaniżanie wartości poszukiwania pomocy prowadzi nie tylko do zmniejszenia liczby próśb (a tym samym do ograniczenia zakresu udzielanego wsparcia), ale też może skutkować stygmatyzacją osób, które *wyrażają* prośby. Na przykład wielu zastraszonych uczniów nie szuka pomocy, ponieważ boi się „szyderstw i pogardy ze strony innych” (Cowie i współpracownicy, 2002, s. 456). Także w najbliższych relacjach prośba o pomoc może prowadzić do poczucia porażki. Według Nialla Bolgera i współpracowników (Bolger, Zuckerman i Kessler, 2000) najskuteczniejszą formą pomocy w parach jest niewidoczne wsparcie — jego odbiorca nigdy nie musi o nie prosić i otrzymuje je „potajemnie”. Badania Bolgera wskazują na to, że *nawet prośba o pomoc wyrażona przez jednego z partnerów może prowadzić u niego do poczucia braku bezpieczeństwa*. Gdyby prośbę o pomoc traktować jak oznakę siły, a nie wyraz słabości, opisany stygmat prawdopodobnie zostałby złagodzony.

ZGODNOŚĆ CELÓW A WPŁYW

Jeśli potraktujemy poszukiwanie pomocy jak potężną technikę wywierania wpływu, musimy się zastanowić, jak mądrze z niej korzystać. Niektóre osoby czują się niekomfortowo przy wywieraniu wpływu, ponieważ uważają, że celowe manipulowanie innymi jest niemoralne. Zgodnie z tym poglądem ludzie powinni móc swobodnie decydować o swoich zachowaniach, a nie czuć presję związaną z konkretnym wyborem. Inni odpowiadają, że wiele prób wywierania wpływu ma prowadzić do zachęcenia ludzi do „zrobienia właściwej rzeczy”, a przynajmniej podjęcia działań leżących w interesie grupy, do której dana osoba należy. Zwolennicy tego podejścia wskazują na badania nad oddawaniem krwi (Miller i Ratner, 1998), datkami na cele charytatywne (Flynn i Lake [Bohns], 2008) i ochroną środowiska (Goldstein, Cialdini i Griskevicius, 2008) jako dowód na to, że starannie zaprojektowany wpływ pozwala działać na rzecz dobra

społecznego. Podejrzewamy, że korzyści ze stosowania technik skłaniających do uległości są największe, gdy cele obu stron są zgodne. Możliwe, że proszona osoba ma pewną motywację do wyrażenia zgody, jednak potrzebuje dodatkowej zachęty, aby podjąć działania.

WYWIERANIE WPŁYWU, GDY CELE SĄ ZGODNE

Wywieranie wpływu jako namawianie

Gdy ludzie proszą o pomoc, często zakładają, że uzyskane przez nich korzyści oznaczają stratę dla drugiej strony. Dlatego jeśli proszą kogoś o poświęcenie czasu na pracę nad pewnym projektem, przyjmują, że proszona osoba wolałaby robić coś innego. Jednak założenie to jest często błędne. Ludzie nieraz są proszeni lub przekonywani, aby podejmowali działania, które *lubią*, przy czym standardowo po prostu nie mają do tego okazji, uzasadnienia lub motywacji. Takie osoby potrzebują tylko krótkiej namowy, aby przystąpić do pracy. Możliwe, że poczują się szczęśliwe, iż przekonano je do działania, ponieważ uważają (czasem z perspektywy czasu), że dane postępowanie leży w ich najlepszym interesie i jest zgodne z ich preferencjami.

W Graduate School of Business na Stanfordzie wysoko postawiona menedżerka wygłaszała niedawno przemówienie dla wszystkich studentów pierwszego roku studiów MBA. Jeden ze studentów był pod wrażeniem prelekcji i chciał dowiedzieć się czegoś więcej na omawiany temat. Skorzystał z internetu, znalazł adres e-mail menedżerki i zaczął wysyłać do niej wiadomości w trakcie wykładu. W wiadomościach tych zaprosił prelegentkę na skromny obiad z nim i innymi studentami w ich pokoju w akademiku. Ku zaskoczeniu wykładowcy, studenta i pozostałych mieszkańców akademika menedżerka przyjęła zaproszenie i następnego tygodnia pojawiła się na obiedzie! Gdy inni usłyszeli tę historię, byli zszokowani zgodą menedżerki. Jednak ona sama przyznała wykładowcy, że przyszła dlatego, iż uważała, że ciekawie będzie spotkać się z inteligentnymi młodymi ludźmi — zwłaszcza takimi, którzy mieli wystarczająco dużo odwagi, aby w trakcie wykładu zaprosić ją na obiad. Wbrew temu, co mogliby zakładać sceptycy, nie przekonano jej do zrobienia czegoś przykrego — zaoferowano jej możliwość uczestnictwa w wydarzeniu, które uważała za przyjemne.

Pozytywny nastrój jako efekt uboczny

Nawet jeśli zadanie nie jest wyjątkowo przyjemne, ludzie często uzyskują emocjonalne korzyści z pomagania innym. Czasem nazywa się to efektem „dobrego Samarytanina” — pomaganie komuś w potrzebie może podnieść samoocenę („jestem troskliwą, pomocną osobą”) i ma pozytywny wpływ na nastrój (np. McCullough, Emmons i Tsang, 2002). Niektóre badania potwierdzają słuszność regulacyjnego modelu pomagania, zgodnie z którym ludzie wykorzystują okazje do pomagania innym, aby podtrzymać dobry nastrój (np. Clark i Isen, 1982) lub poprawić zły (Cialdini i Kenrick, 1976). W takich sytuacjach, gdy osoba poszukująca pomocy czegoś potrzebuje, a potencjalny pomocodawca może poprzez spełnienie prośby utrzymać lub poprawić swój nastrój, cele obu stron są zgodne.

Wspólne zyski

Zdarzają się też sytuacje, w których obie strony mogą odnieść korzyści, jeśli chcą i potrafią wywrzeć wpływ oraz naciskać na realizację tego, czego potrzebują lub chcą. Wyobraź sobie mającego problemy z opanowaniem materiału studenta, który prosi doktoranta o wytłumaczenie trudnego zagadnienia. Pierwsze wyjaśnienia doktoranta mogą być zawile i dalekie od doskonałości, przez co student staje się jeszcze bardziej zagubiony. Obie osoby stoją w takiej sytuacji przez wyborami. Student — z powodu zażenowania lub chęci zachowania twarzy przed doktorantem — może skłamać, że zrozumiał dane zagadnienie. Może też poprosić o potrzebne doprecyzowanie, co zmusza doktoranta do jaśniejszego wytłumaczenia tematu. Z kolei doktorant może uwierzyć studentowi na słowo, a może też poprosić go o zademonstrowanie opanowania materiału. Choć w danym momencie dla obu stron może to być niewygodne, uporczywość jest tu korzystna dla każdego. Student otrzyma potrzebną pomoc, doktorant poprawi swoje umiejętności dydaktyczne, a ponadto obaj lepiej zrozumieją dane zagadnienie.

Oto podsumowanie: cele osób poszukujących i udzielających pomocy często są pod wieloma względami zgodne. Niektórych z potencjalnych pomocodawców można przekonać do zrobienia czegoś, co sprawia im przyjemność, przy czym osoby te nie potrafią bez zachęty podjąć danego działania. Innych można nakłonić do wykonania zadań, które pozwolą im lepiej się poczuć. Jeszcze innych można przekonać do podjęcia działań

zgodnych z ich własnymi celami. W takich sytuacjach „wpływ” przypomina bardziej delikatne „popychanie” w odpowiednim kierunku. Ludzie czują się zadowoleni z tego, że ktoś nakłonił ich do działania. Wynika to z dostrzegania faktu, że określone zachowanie przynosi obopólne korzyści.

WYWIERANIE WPŁYWU, GDY CELE SĄ NIEZGODNE

Choć zgodność celów między osobami udzielającymi i poszukującymi pomocy może być korzystna, nieuniknione są sytuacje, w których obie strony mają sprzeczne potrzeby. Politycy, menedżerowie, a nawet rodzice często muszą nakłonić innych do podjęcia działań niezgodnych ze skłonnościami, np. do poparcia kandydata innej partii, pracy w weekend lub jedzenia warzyw. Także w takich sytuacjach techniki wywierania wpływu bywają skuteczne, jednak dana osoba może godzić się na uległość tylko dlatego, że czuje się do tego zmuszona. Jak można oczekiwać, przekonywanie ludzi do wyrażenia zgody na prośby sprzeczne z celami związane jest z poważnymi problemami. Człowiek może wtedy wytłumaczyć swoją uległość wpływem osoby stosującej perswazję i zinterpretować własne zachowanie jako motywowane zewnątrz, a nie wewnątrz („Tak naprawdę nie lubię warzyw — jem je tylko dlatego, że ktoś mi każe”). Ponadto może nastąpić opór przed próbą perswazji lub wystąpić niechęć do osoby stosującej techniki, co utrudnia późniejszą interakcję.

Aby przedstawić wspomniany problem, zbadaliśmy wady i zalety stosowania technik wywołujących zaangażowanie (Flynn i Bohns, 2010). W badaniach polowych przeprowadzonych na Penn Station w Nowym Jorku eksperymentator podchodził do uczestników i prosił o wypełnienie dwustronicowego kwestionariusza. W jednym warunku przedstawiał prostą prośbę: „Czy mógłby pan wypełnić kwestionariusz?”. W drugim przed wyrażeniem tej samej prośby (o wypełnienie formularza) pytał: „Czy mógłby pan wyświadczyć mi przysługę?”. W pierwszym warunku zgodę wyraziło 57% osób, natomiast w drugim — 84%. W drugim warunku w grupie osób, które natychmiast udzieliły twierdzącej odpowiedzi na pytanie: „Czy mógłby pan wyświadczyć mi przysługę?” (np. „Tak, pewnie. O co chodzi?”), poziom uległości wyniósł blisko 100%. Ujmijmy to krótko: osoby te działały zgodnie z zasadą zaangażowania i spójności. Wstępnie zaangażowały się w spełnienie prośby, zanim poznały wszystkie szczegóły; później trudno im było wycofać się z obietnicy.

W tych badaniach zastosowanie techniki wywołującej zaangażowanie okazało się skuteczne w zwiększaniu uległości. Jednak po wypełnieniu kwestionariusza zapytaliśmy badanych o to, czego oczekują w zamian za współpracę (jak duży powinien być upominek, jaki spodziewają się otrzymać za swój czas). Osoby, na których zastosowano technikę wywoływania zaangażowania, miały większe (ponad dwukrotnie) oczekiwania niż grupa reagująca na bezpośrednią prośbę. Oznacza to, że choć wykorzystanie techniki zwiększa gotowość innych do udzielenia pomocy w danym momencie, sprawia też, że osoby te oczekują więcej w zamian, ponieważ czują, że zostały „schwytane w pułapkę”. Wyniki te wskazują na to, że sukces w stosowaniu technik wywierania wpływu może wiązać się z kosztami. Osoba wywierająca wpływ może w krótkiej perspektywie uzyskać to, na czym jej zależy, jednak w dłuższej perspektywie może zapłacić za to wyższą cenę.

Osoby zainteresowane wykorzystaniem mocy proszenia o pomoc powinny więc rozważyć potencjalne ryzyko. W niektórych sytuacjach odbiorcy próśb o pomoc mogą czuć się urażeni naciskami — zwłaszcza gdy mają wrażenie, że nakłoniono ich do czegoś wbrew woli. Mogą odpowiedzieć „tak”, jednak ich pomoc czasem dużo kosztuje. Jednocześnie zachętą dla proszących może być wiedza, że ludzie są bardziej gotowi do udzielenia pomocy, niż się uważa. Wiele osób pozytywnie reaguje na subtelną presję na spełnienie prośby o pomoc, o ile uznaje pomocne działania za spójne z własnymi preferencjami i celami. Ujmijmy to zwięźle: ludzie często chętnie pomagają innym, jednak czasem potrzebują, aby delikatnie popchnąć ich w odpowiednim kierunku.

BEZ ŻALU

Mimo zagrożeń związanych z poszukiwaniem pomocy badania wskazują na to, że w dłuższej perspektywie ludzie częściej żałują, iż *nie* poprosili o wsparcie, niż że ich prośba została odrzucona. Zastanów się nad wynikami badań Gilovicha i Medveca (1994), którzy zadali losowej grupie mieszkańców Upstate New York następujące pytanie: „Gdy analizujesz swoje życie i myślisz o rzeczach, których żałujesz, nad czym ubolewasz bardziej — nad tym, co zrobiłeś, a teraz uważasz za błąd, czy nad tym, czego nie zrobiłeś, ale chciałbyś?”. 75% ankietowanych stwierdziło, że bardziej żałuje tego, czego *nie* zrobiło. Inną grupę badanych zapytano o to, co zrobiliby inaczej, gdyby mogli przeżyć swoje życie jeszcze raz.

Uzyskano podobne wyniki. Badani z wszystkich grup wiekowych (od 20 do ponad 64 lat) częściej deklarowali, że chcieliby zrobić to, czego nie zrobili, niż zmienić podjęte działania, których żałują (Kinnier i Metha, 1989). Efekt ten jest tym silniejszy, im więcej czasu upływa od danego zdarzenia. Ludzie poproszeni o podanie tego, czego najbardziej żałują z ostatniego tygodnia, częściej opisują rzeczy, które *zrobili*. Jednak osoby zapytane o największe żale z całego życia wymieniają to, czego *nie* zrobiły (Gilovich i Medvec, 1994).

Zjawisko to można wytłumaczyć na kilka sposobów. Zgodnie z jednym wyjaśnieniem to, co człowiek zrobił, można naprawić, natomiast okazje często się nie powtarzają i trudno jest je odtworzyć (Gilovich i Medvec, 1995). Na przykład gdyby student, który zaprosił wysoko postawioną menedżerkę na obiad, został za to zganiony, mógłby przeprosić i naprawić w ten sposób swój błąd. Jednak gdyby zawahał się przed wysłaniem zaproszenia, menedżerka opuściłaby zajęcia i wraz z tym przepadłaby możliwość nawiązania kontaktu. Inne wyjaśnienie opisanego efektu oparte jest na emocjonalnych reakcjach na działania, których się żałuje, i bezczynność. Gdy ludzie zrobią coś, czego żałują, często doświadczają natychmiastowej „gorącej” reakcji emocjonalnej (np. czują zażenowanie lub gniew), która z czasem zanika. Jednak gdy pojawia się okazja, z której nie potrafią skorzystać, zwykle odczuwają długotrwałą rozpacz i melancholię. Emocje te są uciążliwe i często długo się utrzymują (Gilovich, Medvec i Kahneman, 1998). W tym ujęciu zażenowanie spowodowane przez odważne zachowanie zaniknęłoby znacznie szybciej niż melancholijna rozpacz, której student mógłby doświadczyć, gdyby nie wykorzystał okazji.

Wszystko to wskazuje na to, że choć odmowa może boleć, tego typu cierpienie jest krótkotrwałe. Natomiast wątpliwości związane z niewiedzą na temat tego, jaka *byłaby* odpowiedź na prośbę o pomoc, mogą dręczyć ludzi przez długi czas. W dłuższej perspektywie prawdopodobnie lepiej jest zapytać, niż być przesadnie ostrożnym. W wielu sytuacjach także potencjalni pomocodawcy mogą odnieść korzyści. Książka *Wywieranie wpływu na ludzi* pomogła wielu osobom uchronić się przed zrobieniem *niechcianych* rzeczy za namową innych ludzi. Naszym celem jest zachęcić czytelników do proszenia o to, czego *chcą*. Wierzymy, że pomoże to zwiększyć liczbę zachowań pomocowych i uzyskać wielu osobom wsparcie, którego rozpaczliwie potrzebują.

WNIOSKI

W książce *Wywieranie wpływu na ludzi* Cialdini ujawnił wiele sposobów, w jakie ludzi można przekonać do wyrażenia zgody na niemal każdą prośbę. Jednak prawdopodobnie najważniejszym odkryciem jest stopień, w jakim jesteśmy nieświadomi działania technik wywierania wpływu. Nie zdajemy sobie sprawy nie tylko z ich siły, ale też potencjału. Zrozumienie, dlaczego ludzie decydują się mówić „tak”, pozwala zdobyć cenne zasoby, uzyskać niezbędną pomoc lub zbudować silną sieć wsparcia. Na podstawie własnych badań sugerujemy, że ludzi można przekonać do powiedzenia „tak”, jeśli tylko da się im do tego okazję. Ujmijmy to krótko: prace Cialdiniego nauczyły nas (a także dużą część opinii publicznej), że nie trzeba mieć wymyślnych tytułów i wielkich zasobów finansowych, aby uzyskać władzę nad innymi. Wystarczy nieco wiedzy na temat psychologii uległości. To z uwagi na ten ważny wgląd — rzut oka na moc dostępną dla każdego z nas — książka *Wywieranie wpływu na ludzi* Cialdiniego wciąż jest aktualna.

PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW
w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA WYDAWNICZA

 **Helion SA**

WYWIERANIE WPŁYWU NA INNYCH? MOŻESZ SIĘ TEGO NAUCZYĆ!

Perswazja to wyjątkowo cenna umiejętność, choć jeszcze kilkadziesiąt lat temu postrzegano ją w kategoriach sztuki. A skoro tak, uważano, że zwyklemu śmiertelnikowi trudno jest ją opanować. Na szczęście tematem zainteresowali się naukowcy i okazało się, że perswazja jest nie tylko sztuką, ale i nauką! Rządzą nią naturalne prawa i ściśle określone reguły. Zatem nie tylko można się jej nauczyć, ale także zacząć jej nauczać. Dlatego firmy i organizacje coraz częściej decydują się szkolić w tej dziedzinie pracowników odpowiedzialnych za komunikację, aby potrafili egzekwować niezbędne zobowiązania i ustępstwa oraz dochodzili do porozumienia z partnerami.

Wybitni autorzy tej książki udzielają lekcji perswazji, które z pewnością warto przestudiować, przyswoić i zastosować.

Poszczególne rozdziały (eseje) tej książki łączy jedna osoba — Robert Cialdini. Przedstawiono tu zarówno klasyczne, jak i nowatorskie przykłady badań opartych na jego pracach. Dotyczą one zasad psychologii społecznej, aktywowania norm społecznych, zachowań prospołecznych i nowych możliwości, jakie zrozumienie narzędzi wpływu otwiera przed wszystkimi. Książka ta stanowi doskonale wprowadzenie dla tych czytelników, którzy nie znają jeszcze prac Cialdiniego. Natomiast ci, którzy już je znają, znajdą w niej interesujące, wartościowe analizy jego najważniejszych dokonań.

książki klasy business

Nr katalogowy: 14330



Księgarnia Internetowa:
<http://onepress.pl>



Zamówienia telefoniczne:
0 801 339900



0 601 339900

o n e
p r e s s

Sprawdź najnowsze promocje:

• <http://onepress.pl/promocje>

Książki najchętniej czytane:

• <http://onepress.pl/bestsellery>

Zamów informacje o nowościach:

• <http://onepress.pl/nowosci>

Hellon SA
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
<http://onepress.pl>

Cena: 39,00 zł

ISBN 978-83-246-6816-8



9 788324 668168