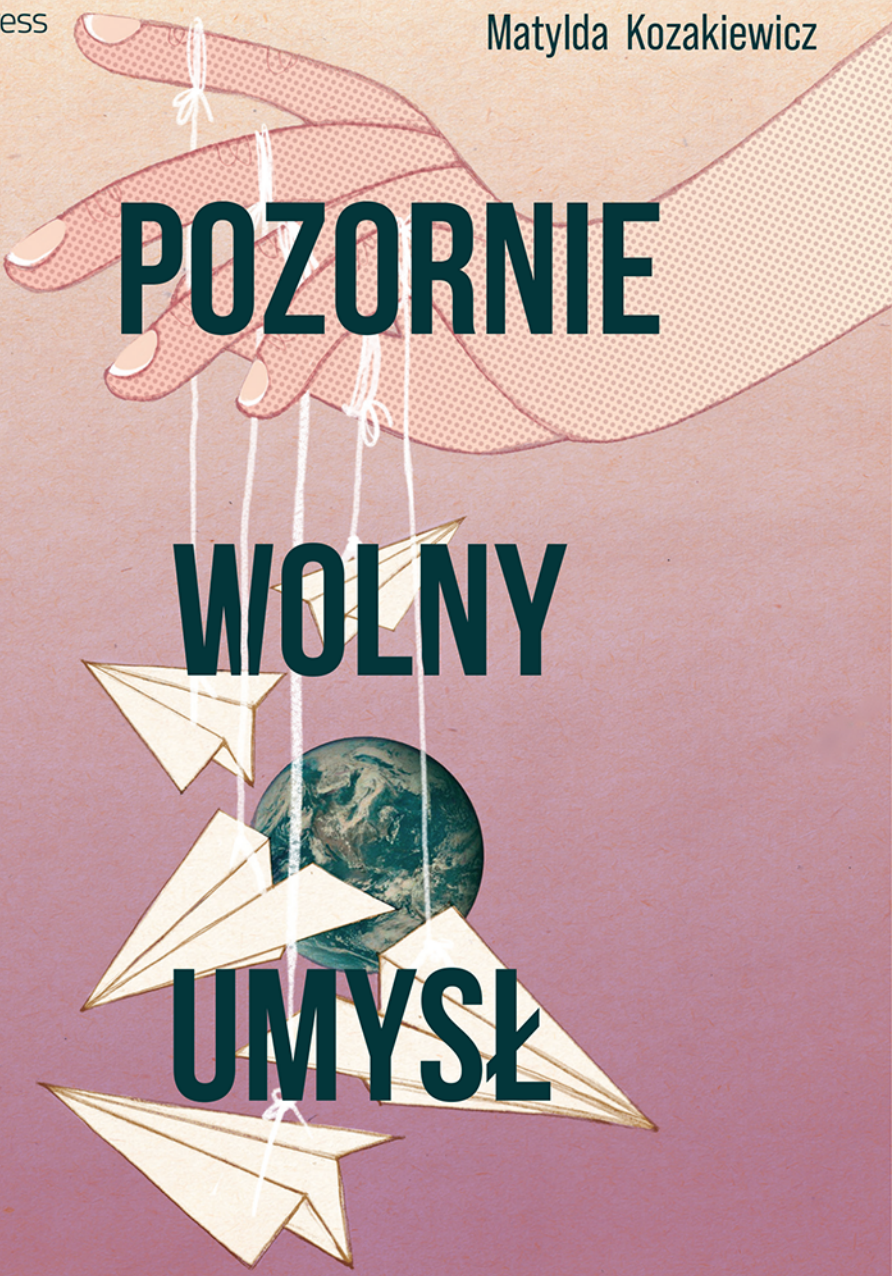


onepress

Matylda Kozakiewicz



POZORNIE

WOLNY

UMYSŁ

Psychologia wpływu i manipulacji

Wydanie drugie rozszerzone

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 wydawca 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 wydawca nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Adrian Matuszkiewicz

Redakcja: Marysia Bernaciak-Kałamorz

Korekta: Janina Wojteczko

Ilustracje: Agata Dębicka

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 230 98 63

e-mail: onepress@onepress.pl

WWW: onepress.pl (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

onepress.pl/user/opinie/powoum

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-289-3819-9

Copyright © Matylda Kozakiewicz 2026

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

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

Spis treści

Wstęp • 7

Myślenie wolne i szybkie • 9

6 reguł manipulacji Roberta Cialdiniego • 15

- 1. Reguła wzajemności • 16
- 2. Reguła zaangażowania i konsekwencji • 23
- 3. Społeczny dowód słuszności • 32
- 4. Reguła lubienia i sympatii • 40
- 5. Reguła autorytetu • 43
- 6. Reguła niedostępności • 57

Sekwencyjne techniki wpływu społecznego • 73

- Drzwiami w twarz • 73
- Stopa w drzwiach • 78
- Dwie stopy w drzwiach • 81
- Niska piłka • 82
- Stopa w ustach • 85

- Liczy się każdy grosz • 88
- Huśtawka emocjonalna • 91
- Obecność świadka • 95

Krewniacy podstawowych reguł wpływu społecznego • 99

- Konformizm • 100
- Dynamiczna norma społeczna • 109
- Polaryzacja grupowa • 110
- Nieznane jest niebezpieczne • 112
- ...a znane jest dobre • 113
- Dostępność poznawcza • 117

„Ja jestem inny, mnie to nie dotyczy”, czyli fałszywe przekonanie o odporności na manipulację • 125

- Efekt trzeciej osoby • 129
- Efekt wrogich mediów • 132
- Efekt rykoszetu • 133

Złudzenie „moje poglądy należą do mnie”, czyli co wpływa na Twoje opinie • 137

- 7 przykazań fake newsów • 140

Naigorsze metody wpływu, których używamy • 167

- Erystyka • 168
- Co czuje człowiek, który jest
do czegoś przekonywany? • 178
- Dysonans poznawczy • 181
- Reaktancja • 186

- Manipulacja za pomocą lęku • 191
- Polaryzacja społeczna / bańki informacyjne • 195

Jak skutecznie wpływać na opinie innych? • 199

- Aktywacja empatii poznawczej • 200
- Edukacja bez perswazji • 209
- Element wolności • 212
- Modelowanie • 215

Czas propagandy (rozdział bonusowy, dopisany w lutym 2026) • 221

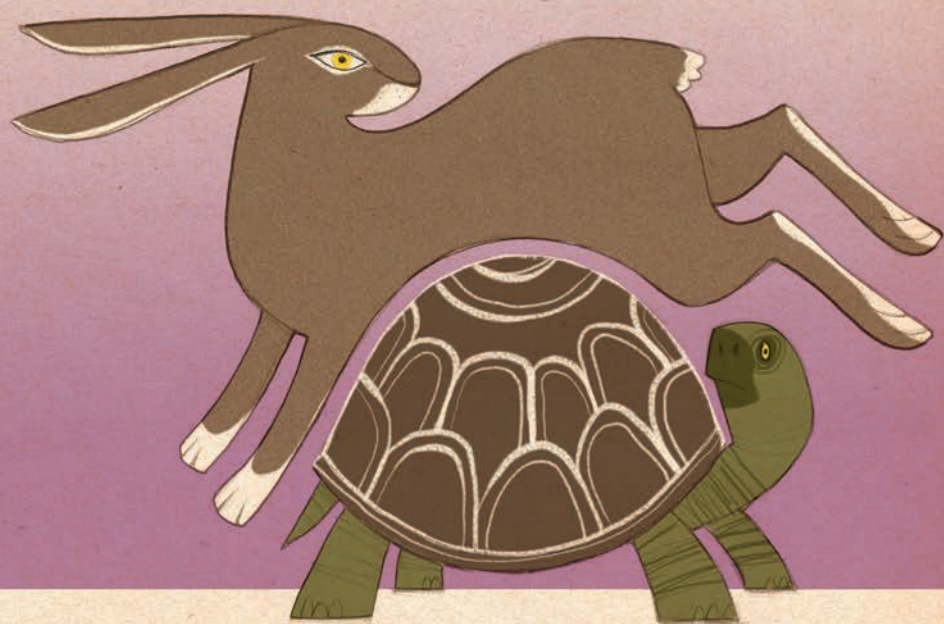
- Naturalna nieufność • 222
- Kłamstwo masowego rażenia • 225
- Polska przecięta na pół • 227
- O banalności zła • 231
- Autorefleksja • 234
- Więcej niż dwa obozy • 236
- Nie taka polaryzacja duża, jak ją sobie wyobrażamy • 238
- A może być jeszcze lepiej • 241
- Jeszcze jeden promyczek nadziei... • 244

Zakończenie • 247

Literatura • 249

Wstęp

Nie lubię wstępów, więc będzie krótko. Gdy ktoś mi mówi, że reklamy na niego nie działają, że nie brał udziału w wojnie informacyjnej po stronie Putina, że trudno mu przekonać wujka, że głosowanie na PiS to debilizm, albo że ludzie nie umieją słuchać i myśleć, ale on to co innego, że jest świetnym słuchaczem i myśli racjonalnie... to mam ochotę wziąć go za rękę i wyprowadzić z jaskini błędów poznawczych. Zapraszam na spacer.



Myślenie wolne i szybkie

Wprawdzie nie ma Nobla z psychologii (i nigdy nie będzie), ale psychologowie dostają czasem tę nagrodę — choć formalnie z innych dziedzin, np. z ekonomii. Jednym z takich noblistów jest Daniel Kahneman, którego teoria perspektywy zrewolucjonizowała to, jak patrzymy na decyzje zakupowe konsumentów lub ryzyko podejmowane przez inwestorów i hazardzistów. Podstawą tej teorii (opracowanej przez Kahnemana i Amosa Tversky'ego — ten drugi zmarł jednak przed przyznaniem nagrody) było rozróżnienie dwóch sposobów myślenia, których używa każdy człowiek.

Otóż może Ci się wydawać, że masz jeden umysł, myślisz dość racjonalnie i podejmujesz rozważne decyzje, ale tak naprawdę masz w sobie dwa „umysły”. Kahneman określa je jako **System 1** i **System 2**. System 1 jest szybki, intuicyjny, bazujący często na emocjach i heurystykach (skrótach, którymi idziemy, by łatwiej nam się żyło i byśmy pewne decyzje mogli podejmować automatycznie). Ten system działa poza naszą kontrolą — większość małych, codziennych problemów rozwiązujemy właśnie za jego pomocą. System 2 zaś jest racjonalny, bazuje na wyliczeniach i spokojnej analizie potencjalnych zysków i strat. Uruchamiamy go wtedy, gdy

decyzja, przed którą stoimy, jest dla nas istotna, a my mamy czas, by się zastanowić. System 2 wymaga zaangażowania dość energochłonnych procesów poznawczych i przez to działa wolniej.

Nie wiem, co podkusiło Kahnemana i Tversky'ego, żeby nadać tym systemom nazwy 1 i 2, zamiast od razu w nazwie zaszyć ich znaczenie... Więc żeby nam się nie myliło, będziemy odąd nazywali je *myśleniem (systemem) szybkim* i *myśleniem (systemem) wolnym*.

Gdy jesteś w kinie i wybierasz rozmiar pudełka popcornu — zazwyczaj używasz *myślenia szybkiego*. To dlatego wybierasz duży popcorn, który jest tylko o złotówkę droższy od średniego. To dla Ciebie okazja i szkoda by było z niej nie skorzystać, nawet jeśli w praktyce zjesz tego popcornu tylko tyle, ile mieści się w małym pudełku. Decyzję podejmujesz w ułamku sekundy.

Jednak gdy masz kupić samochód — zazwyczaj używasz *myślenia wolnego*. Długo sprawdzasz różne marki i modele, porównujesz je ze sobą, odbywasz jazdy próbne i czytasz opinie w internecie. Może nawet odzywasz się do kumpla z liceum, który zawsze interesował się motoryzacją, i prosisz go o radę. Decyzję podejmujesz po wielu dniach, a może nawet miesiącach.

System szybki pracuje trochę poza Twoją świadomością. Nie kontrolujesz go. To trochę taki menadżer, który nawet nie dzwoni do gwiazdy estrady, żeby ją zapytać, co myśli o zagranju na dożynkach (bo wie, że i tak by się nie zgodziła), więc podejmuje decyzję za nią. *Myślenie szybkie* każdego dnia ciężko i wydajnie pracuje nad szeregiem małych decyzji: od tego, jak zareagujesz na niemiły komentarz kolegi w szkolnej stołówce, przez wybór supermarketu, w którym zrobisz dziś zakupy, po wyrobienie sobie zdania o celebrycie, którego proces o zniesławienie jest publicznie komentowany przez miliony internautów.

Wydaje Ci się, że te decyzje są racjonalne i że masz logiczne podstawy, by je podejmować z takim, a nie innym skutkiem. Tak naprawdę jednak dajesz się zwodzić nieubłaganym umysłowym algorytmom, które mają na celu uczynienie Twojego życia łatwiejszym. Gdyby nie *system szybki*, tracilibyśmy codziennie mnóstwo czasu na zupełnie nieistotne dla nas sprawy. Po prostu myślelibyśmy za dużo i bylibyśmy przeciążeni poznawczo.

Oba systemy są potrzebne. Problem powstaje jednak wtedy, gdy *system szybki* wpędza Cię w kłopoty, a potem głupio się tłumaczy.

— Po co kupiłeś to plastikowe opakowanie na banana?
No weź mi wytłumacz, po cholerę bananowi opakowanie?

— No... żeby się nie rozpaćkał w torbie.

— A często ci się rozpaćkuje w torbie?

— Nie o to chodzi. Chodzi o to, że tak na przyszłość.

— A ty w ogóle bierzesz banany do pracy?

— Nie, ale mógłbym.

— Jasne. Już to widzę. Maksymalnie dwa dni będziesz nosił. I tylko po to, żeby mi coś udowodnić. A potem to głupie opakowanie będzie się walało po kuchni i zajmowało miejsce.

To pikuś, jeśli *system szybki* wmówi Ci, że potrzebujesz plastikowego pudełka na banany. Pół biedy, jeśli sprawi, że niesprawiedliwie potraktujesz znajomych z pracy. Gorzej, jeśli przekona Cię do zainwestowania oszczędności w szemrany interes. Najgorzej, jeśli pchnie Cię do leczenia raka naparami z rumianku lub do namówienia na to swojego brata.

Nie da się i nie powinno się wyłączać *myślenia szybkiego*, ale warto znać sposób jego działania. Dzięki temu można się uchronić przed głupimi decyzjami. A wracając do metafory menadżera (nawet takiego, któremu bardzo ufasz) — warto go czasem skontrolować, żeby się nie okazało, że działa na Twoją niekorzyść.



Kup książkę

Poleć książkę

6 reguł manipulacji Roberta Cialdiniego

Urodzony w 1945 roku Robert Cialdini jest (dziś emerytowanym) profesorem psychologii i marketingu z Arizona State University. Zapisał się w historii nauki jako guru od manipulacji i perswazji. W 1984 wydał książkę *Wywieranie wpływu na ludzi: teoria i praktyka*, która sprzedała się w ponad 3 milionach egzemplarzy i została przetłumaczona na 30 języków. Nie bez przyczyny pozycja ta znajduje się na liście 75 najmądrzejszych książek biznesowych magazynu „Fortune” — z opisanych w niej reguł korzystają marketerzy, żeby jak najskuteczniej reklamować i sprzedawać produkty i usługi w każdej branży.

Gdy w 2022 roku występowałam na konferencji Influencers LIVE Wrocław z prelekcją o wpływie, ludzie zaciekawieni tematem pytali: „Czyli będzie o Cialdinim?”, zakładając, że nie da się mówić o tym obszarze bez choćby wspomnienia o jego odkryciach. Odpowiadałam wtedy, śmiejąc się: „Nie. Powinnam była nazwać ten wykład »O wpływie, ale bez Cialdiniego«” — co spotykało się ze zdziwieniem, ale jednocześnie zapewniło mi pełną salę słuchaczy i słuchaczek, bo ludzi ciekawiło, co tam jeszcze można o wpływie mówić, pomijając odkrycia amerykańskiego

profesora. Okazuje się, że można. Ale wtedy nie miałam czasu na podstawy, więc w tej książce opowiem Ci najpierw właśnie o nich, czyli o sześciu regułach wpływu, które Cialdini opisał w swoim bestsellerze. W późniejszych rozdziałach te reguły będą Ci pobrzmiwać jako możliwe wyjaśnienie pewnych zaskakujących odkryć psychologicznych.

1. Reguła wzajemności

Jeśli ktoś coś dla Ciebie zrobi lub coś Ci da, czujesz potrzebę, żeby się odwzajemnić.

Jesteśmy istotami społecznymi i mamy bardzo głęboko zakorzoną potrzebę odwzajemniania przysług. W grupie żyje się łatwiej, a wzajemność jest podstawowym spoiwem grupy. Zanim wynaleziono pieniądze, wymieniano się przysługami i towarami. Piekarz dawał ludziom chleb, a w zamian dostawał warzywa, mleko i usługi od innych wyspecjalizowanych mieszkańców wioski. Bez normy wzajemności przetrwaliby pewnie tylko najsilniejsi, a ich życie byłoby dużo trudniejsze, bo sami musieliby zajmować się zaspokajaniem wszystkich swoich potrzeb. Można powiedzieć, że norma wzajemności była tym, co pchnęło rozwój cywilizacyjny do momentu, w którym jesteśmy teraz, bo żaden z wielkich odkrywców i naukowców nie mógłby prowadzić swoich badań, gdyby od dziecka samodzielnie walczył o przetrwanie. Dlatego zarówno przyjemność płynąca z dawania, jak i potrzeba odwzajemniania się bardzo pomogły naszemu gatunkowi. Korzystamy z nich do dziś.

Być może wiesz, że małpy wzajemnie szukają sobie pcheł na głowach. To właśnie klasyczny przykład przynoszącej korzyści wzajemności jako głęboko zakorzonej normy społecznej. „Ja

pozbędę się Twoich pcheł, a potem Ty pozbędziesz się moich. Bo przecież sama sobie głowy nie przeszukam”.

Dlatego w wielu grupach, nie tylko tych ludzkich, preferuje się te jednostki, które działają według reguły wzajemności. Badania wskazują, że mały kapucynki chętniej wchodzi w interakcje z ludźmi, którzy wcześniej sprawiedliwie wymieniali się dobrami z innymi ludźmi. Niechętnie natomiast kontaktują się z tymi, którzy nie oddają przysług (Anderson i in., 2013). Nawet psy wolą ludzi, którzy wcześniej byli uczynni dla ich właścicieli (Anderson i in., 2017).

Reguła wzajemności tkwi w nas tak długo, że osiągnęła nawet poziom społeczny — widoczny w zwyczajach kultur na całym świecie. W gości zawsze idziesz z jakimś ciastem, bo „tak się robi”. Głupio też nie zaprosić na ślub koleżanki, na której ślubie sami byliśmy — „tak wypada”. Gdy ktoś zachowuje się fair (odwzajemnia przysługę), mówimy „dobro do ciebie wróci”. Gdy jednak ktoś zachowuje się nie w porządku, oceniamy go negatywnie, nie pomagamy mu już tak chętnie i czasem poddajemy go ostracyzmowi.

Dyskomfort

Co ciekawe, u większości z nas brak (lub ograniczenie) możliwości odwzajemnienia się wywołuje duży dyskomfort i dlatego też nie zawsze lubimy, gdy ktoś nam pomaga. Mama mojej przyjaciółki nigdy nie przyjmowała drogich prezentów, a i na te mniej kosztowne reagowała wykręcaniem się, bo czuła, że ze względu na trudną sytuację finansową nie będzie mogła się odwdziaczyć.

Propozycję pomocy lub zbyt hojne prezenty traktujemy jako rodzaj obligacji, która wymaga zwrotu z naszej strony. To dlatego wiele

kobiet źle reaguje na ofertę typu „postawić ci drinka?” od mężczyzny, który nie jest dla nich interesujący. Na poziomie społecznym bowiem obie strony wiedzą, że to transakcja wiązana: ja ci postawię drinka, a ty „dasz mi szansę” i trochę pogadamy. Dokładnie na tym samym bazują firmy, gdy wysyłają influencerom tzw. dary losu, czyli niezamówione zestawy produktów, którymi chcą się pochwalić i zupełnie „niezobowiązująco” podzielić. Wpadamy wtedy jako twórcy w pułapkę wzajemności i czujemy potrzebę poinformowania w social mediach, jakie to fajne produkty dostaliśmy.

Tym samym robimy marce reklamę, choć przecież nikt nam za nią nie zapłacił. I nawet jeśli nie pochwalimy tych produktów, to w imię wdzięczności nie powiemy o nich złego słowa. Bo głupio by było skrytykować coś, co dostaliśmy za darmo.

To właśnie ten mechanizm stoi za wszelkimi gratisami, które dostajemy od ankieterów na ulicy lub od hostess w centrach handlowych. Sama ostatnio wpadłam w tę pułapkę, gdy na targu śniadaniowym spróbowałam żytniego chleba, na co namówił mnie sprzedawca. Chleb był smaczny, ale nie jakoś specjalnie, a ja mimo wszystko poczułam potrzebę kupienia całego bochenka. Zracjonalizowałam to sobie potem myślą, że przecież mój partner bardzo lubi chleb żytni. Tylko że po jakimś czasie przypomniałam sobie, że zobaczymy się dopiero za trzy dni.

Trik działa lepiej, jeśli podczas takiej wymiany mamy bezpośredni kontakt z drugim człowiekiem. Gratis rozdawany systemowo, np. możliwość pobrania za darmo części e-booka w sklepie internetowym, być może nie zmusi nas do kupienia go, ale już niewiele warty gadżet podarowany nam na targach książki przez samego autora sprawi, że choć na chwilę zatrzymamy się przy jego stoisku i z dużym prawdopodobieństwem poczujemy potrzebę wzięcia książki do ręki, przejrzenia jej i kupienia — tylko po to, by się odwdzińczyć.

Reguła wzajemności stosowana z rozmysłem, cynicznie, przez różnego rodzaju sprzedawców jest narzędziem potężnym w swojej prostocie. „Daję ci coś niewiele wartego, a ty czujesz dyskomfort, jeśli nie chcesz zrobić czegoś dla mnie w ramach rewanżu”. Czasem tym podarunkiem nie jest nawet produkt, ale przysługa albo... samo zaufanie. Usłyszałam kiedyś historię człowieka, który sprzedawał pączki w jednym z biurów w Warszawie. Nie wiem, na ile była prawdziwa, ale znając działanie ludzkiego umysłu, uznaję ją za całkiem prawdopodobną. Rzeczony sprzedawca stał zwykle z pudełkiem pączków przy wejściu do budynku i sprzedawał je po 2 złote. Pewnego dnia miał jednak do obskoczenia więcej lokalizacji, więc w pierwszym biurze zostawił pudełko z kartką „2 zł za pączka” i koszykiem na monety. Po kilku godzinach wrócił i ze zdumieniem odkrył, że rachunek nie tylko się zgadzał, ale wręcz przebił wartość sprzedanych pączków, a ponadto tego dnia poszło o wiele więcej pączków niż zwykle. Być może ludzie wzruszeni jego zaufaniem uczciwie płacili za pączki, a niektórzy nawet dawali więcej, przekonani, że „nie każdy będzie tak uczciwy jak ja, a sprzedawca nie powinien być stratny, skoro tak bardzo ufa drugiemu człowiekowi”. Sama wielokrotnie się przekonałam, że zaufanie podarowane komuś, kto się tego nie spodziewa, może być świetną inwestycją.

Wyobraź sobie chłopca, któremu bliscy już nie ufają, bo zdarzyło mu się zakosić resztę z pieniędzy przeznaczonych na zakupy albo złamać dane słowo. I nagle pojawia się sąsiad — osoba nie tak bliska, więc niewtajemniczona w szemrangą przeszłość niestownego młodzieńca. Pod nieobecność rodziców chłopca przekazuje mu 100 zł, które był winien jego mamie. Mówi: „Masz tu stówę. Ufam, że dasz ją mamie, gdy tylko wróci do domu”. To „ufam” może być dla dziecka rzadkim i przez to cennym prezentem, z którego będzie dumne i dla którego zrobi wszystko, by udowodnić, że jest go warte.

Przykłady użycia reguły wzajemności

- **Sprzedaż:** Próbkę jedzenia rozdawane na targach i w supermarketach (dostajesz coś za darmo, wypada więc coś kupić). Próbkę kosmetyków. „Darmowe” usługi medyczne, przeglądy samochodów, inspekcje przeciwpożarowe oferowane przez podmioty sprzedające dalsze usługi — już płatne. Gadżety reklamowe, a więc względnie tanie przedmioty z nadrukami haseł reklamowych lub logotypów. W tym ostatnim przykładzie dodatkowym profitem dla marki jest to, że używając obdarowanych produktów, będziesz rozpowszechniać jej logo (patrz: *efekt czystej ekspozycji* w podrozdziale „...a znane jest dobre”). Taką funkcję spełniają też ubrania z logotypem lub nazwą producenta. Kupiwszy koszulkę np. z napisem „Hugo Boss”, stajesz się darmowym słupem ogłoszeniowym marki.
- **Marketing:** Influencerzy dostają od marek „darmowe” paczki z produktami, a potem czują się w obowiązku zareklamować je w swoich social mediach bez żadnego dodatkowego wynagrodzenia.
- **Zyskiwanie poparcia w polityce:** W Galicji na przełomie XIX i XX wieku kandydaci do sejmu organizowali pikniki dla wyborców, podczas których częstowali ich m.in. kiełbasą. Ta (dosłownie!) kiełbasa wyborcza była podarunkiem, który nie wymagał żadnego odwzajemnienia, ale i tak przekonał wielu ludzi do głosowania na tych, od których coś dostali.
- **Negocjacje:** W większości sytuacji negocjacyjnych, zwłaszcza jeśli prowadzone są przez doświadczonych graczy, istnieje reguła „nie oddawaj nic za darmo”. Oznacza ona, żeby nie iść na ustępstwa lub kompromisy, jeśli druga strona nie czyni tego samego. Na przykład firma negocjująca umowę dostarczania jakiegoś towaru na wyłączność może zgodzić

się na niższą cenę za swoje produkty, jeśli odbiorca zgodzi się na zamawianie minimalnej ilości miesięcznie. Albo mąż negocjujący z żoną plan urlopu zgodzi się na wyjazd nad morze, jeśli żona przystanie na to, by oboje nocowali na polu namiotowym.

- **Stosunki międzynarodowe:** W 1985 roku Etiopia przekazała Meksykowi darowiznę w wysokości 5 tysięcy dolarów. Z naszego punktu widzenia może to być niewiele, ale miejmy na uwadze fakt, że w tym czasie Etiopia była w stanie klęski głodu z powodu suszy i wojen domowych. Kraj ten był w gorszej sytuacji ekonomicznej niż Meksyk, ale mimo wszystko politycy zdecydowali się wesprzeć ofiary trzęsienia ziemi w Meksyku. Dlaczego? Bo w 1935 roku to Meksyk wystął pomoc humanitarną do Etiopii (Cialdini, 1998).
- **Budowanie spójności we wspólnotcie religijnej:** Miriam Synger, ortodoksyjna Żydówka i autorka popularnego konta na Instagramie @jestem_zydowka, tak opisuje pewien zwyczaj w judaizmie: *Święto Purim wiąże się z czterema nakazami — wysłuchanie Księgi Estery, uroczysty posiłek, danie cedaki (datków) biednym i wręczenie dwóm osobom po paczce żywnościowej z co najmniej dwoma różnymi produktami. Dzisiaj przekształciło się to w dawanie paczek ze słodyczami i przekąskami. Nawet małe dzieci obdarowują się nawzajem. Dorośli przygotowują więcej, np. koszyki z winem, kawą. Często ludzie chodzą po domach, pukają, wchodzą, dają coś i idą dalej. Podczas mojego pierwszego Purim w Izraelu właśnie tak weszła do nas pewna para: położyli na stole jakieś jedzenie, facet zatańczył z moim byłym, ona wzięła mnie za rękę i zrobiliśmy kółeczko. Sam koncept cedaki polega na tym, by nikomu nie brakowało. Mamy też nakaz wspierania sierot, wdów czy ubogiej panny młodej*

(to stare zapisy). No i pomaga się, jak ktoś nie ma na kształcenie dziecka czy brakuje na wino na szabat. To jest mega! W Izraelu dostaliśmy taką pomoc z wielu stron. Czasem była to kasa, ale często jakaś rzecz, której akurat nie mieliśmy jako nowi imigranci. Dzięki temu, pamiętam, pierwszy raz wśród obcych ludzi poczułam, że jestem częścią jakiejś wspólnoty (komunikacja osobista, 12 stycznia 2023).

Jak opierać się regule wzajemności, jeśli czujesz, że ktoś próbuje Cię zmanipulować?

1. Naucz się rozróżniać prawdziwie bezinteresowne prezenty lub uczynki od tych, które robione są po to, by dostać coś w zamian. W przypadku działań sprzedażowych, zwłaszcza tych inicjowanych przez opłacanych pracowników, którzy są dla Ciebie obcymi ludźmi, trzeba pozbyć się złudzeń, że prezent jest naprawdę bezinteresowny.
2. Jeśli masz problem z pozostawieniem przysługi jako nie-odwzajemnionej, naucz się opierać tzw. zobowiązaniu do przyjmowania. Często jest to odruch, a nawet norma grzecznościowa, ale naprawdę nie masz takiego obowiązku.
3. Włącz myślenie wolne, racjonalne, by przeanalizować, czy odwzajemnienie przysługi lub prezentu nie przekracza znacząco wartości dobra, które otrzymałeś. Jeśli dostajesz na urodziny kwiaty, a odwdzięczasz się później czekoladkami — wszystko jest OK. Ale jeśli dostajesz w prezencie od sprzedawcy próbkę kremu, a potem czujesz potrzebę kupienia całego słoiczka — to zyski obu stron nie są równe.
4. Nie interpretuj jako prezentu czegoś, co Ci się należy. Usługi medyczne świadczone przez personel szpitala nie są w isto-

cie czymś, co dostajesz od personelu za darmo, tylko realizacją ubezpieczenia, które co miesiąc opłacasz w ramach NFZ. Moja koleżanka, psycholożka, zawsze poprawia ludzi, którzy w jej obecności mówią, że skorzystają z NFZ, bo „to za darmo”. Nie, to nie jest za darmo. To w ramach ubezpieczenia, które wszyscy opłacamy.

5. Traktuj prezenty jak prezenty, a nie jako zastaw. Jeśli dziecko dostało od Ciebie zabawkę, nie odbieraj mu jej, gdy dziecko zachowuje się „niegrzecznie”. Jeśli oświadczasz się dziewczynie i z tej okazji kupujesz jej pierścionek, nie oczekuj jego zwrotu, gdy zdecydujecie się rozstać. To naucz bliskich (zwłaszcza dzieci!) zdrowej asertywności i sprawi, że nie będą się czuli zobowiązani w obliczu manipulacji prezentami. Wyzbędą się też przekonania, że prezentami mogą sobie coś kupić.

2. Reguła zaangażowania i konsekwencji

Jeśli podejmujesz jakąś decyzję lub inwestujesz w coś dużo zaangażowania, to będziesz to kontynuować nawet wtedy, gdy jest to dla Ciebie niekorzystne.

Nikt nie lubi marnować swoich zasobów. Jeśli rozpoczynasz pięcioletnie studia magisterskie i już po sześciu miesiącach wiesz, że to nie jest dla Ciebie, że temat Cię nudzi i właściwie nie potrzebujesz tego dyplomu — raczej zrezygnujesz. Ale jeśli do podobnego wniosku dochodzisz po czterech latach studiowania, najprawdopodobniej zainwestujesz w kolejny, ostatni już rok nauki, bo trudno Ci zmierzyć się z myślą, że cztery lata Twojego życia poszły na marne, a kasa przepadła. I to na nic. Już lepiej doczłapać do końca, napisać pracę dyplomową i się obronić.

Zasobem, który w coś inwestujemy, mogą być pieniądze, czas, uwaga, a nawet zaangażowanie i wyrzeczenia. Na tym ostatnim bazuje system liczenia czasu trwania w trzeźwości u anonimowych alkoholików. Skoro byłeś trzeźwy już 128 dni, szkoda by było zerować licznik tym piwem, które ktoś Ci oferuje. Długie odmawianie sobie czegoś to w końcu też rodzaj inwestycji.

I choć nie każdy wie o istnieniu takiego mechanizmu psychologicznego, to wielu z nas korzysta z niego w czymś, co sama nazywam „self-managementem”. Jest to zestaw trików, który stosujemy wobec siebie, by dokonać jakiejś zmiany w życiu. Właśnie tym jest kupienie sobie karty na siłownię i opłacenie trzech miesięcy z góry. Sama siebie pragnę przekonać, że skoro już wydałam kasę na karnet, to szkoda mi będzie nie chodzić. „Przecież to byłoby wyrzucenie kilkuset złotych w błoto! Nie jestem taka rozrzutna. Podjęłam decyzję. Zaangażowałam się. Wydałam zasoby. Teraz będę korzystać”. Niestety nie zawsze to działa, ale taki właśnie plan mamy w głowie, gdy płacimy za abonament.

Cialdini (1998) tłumaczy to jako „nasze obsesyjne pragnienie bycia konsekwentnym” (rozdz. 3). Lubimy tę cechę zarówno u innych, jak i u siebie. Nie lubimy hipokryzji — jak się powiedziało A, trzeba powiedzieć B — a zmiana zdania lub poglądów często jest traktowana jako dowód chwiejności emocjonalnej, nawet jeśli w swojej istocie jest zupełnie naturalna i świadczy raczej o elastyczności poznawczej.

Pierwsza pułapka — moment podjęcia decyzji

Chwilą przełomową w działaniu reguły zaangażowania i konsekwencji jest samo podjęcie decyzji. Założmy, że wybierasz samochód i wahasz się między tańszym, używanym kabrioletem z manualną skrzynią biegów a droższym, nowym SUV-em

z automatyczną skrzynią. To, tak czy inaczej, drogi zakup, więc włączasz *myślenie wolne* i skrupulatnie analizujesz plusy i minusy każdej z opcji. Kabriolet jest ładniejszy i tańszy — to jego niezaprzeczalne plusy. Ale minusem jest to, że to już stary samochód i ma bardziej upierdliwą skrzynię biegów. Mimo wszystko decydujesz się właśnie na niego, bo wolisz różnicę w cenie zachować na koncie i cieszyć się na myśl o jeździe bez dachu w upalne lato. Zaznaczmy to: wybierasz świadomie, zdając sobie sprawę z niezaprzeczalnych minusów tej decyzji — po prostu plusy są dla Ciebie ważniejsze. Bach! Podejmujesz decyzję. I nagle łapiesz się na tym, że mówisz komuś:

— Wiesz, starsze samochody są lepsze, bo kiedyś robiło się je solidniej, więc mój nie będzie się tak szybko psuć. I mechanicy wiedzą, jak to naprawiać, gdyby się coś zepsuło. A manualna skrzynia... Tak sobie to przemyślałam i doszłam do wniosku, że jest dużo lepsza od automatu, bo mogę sama decydować, kiedy chcę dynamicznie przyspieszyć na niższym biegu. Poza tym wcale mi to nie przeszkadza, automatami jeżdżą tylko niedzielni kierowcy w kapeluszach.

Widzisz, co się stało? Minusy stały się... plusami, bo tak racjonalizujesz własną decyzję. Chcesz się utwierdzić w przekonaniu, że to był właściwy wybór, a Twoje *myślenie szybkie* próbuje wymazać jego wady. Zupełnie jak dziecko, które próbuje przekonać rodzica, że kupienie psa to doskonały pomysł, bo *obowiązek opieki nad nim wcale nie jest minusem* — to nauczy mnie odpowiedzialności! Tak właśnie działa siła zaangażowania i konsekwencji.

Producenci dóbr luksusowych mocno wykorzystują tę regułę podczas tworzenia reklam i stron swoich sklepów internetowych. Mają one doprowadzić Cię do momentu „chcę to!”, po którym minusy produktu nie będą już miały takiego znaczenia. To dlatego specyfikacje techniczne, lista opinii, cena lub informacja o gwarancji są ukryte gdzieś na końcu. Producent musi je zawrzeć (zobowiązuje go do tego przepisy prawa), ale zależy mu też na tym, żebyś podjął(-) decyzję o zakupie, zanim się do nich dokopiesz. Wtedy istnieje szansa, że te minusy nie tylko nie będą Ci przeszkadzać, ale wręcz uczynisz z nich atut produktu.

„Zróbmy to, zanim do nas dotrze, że to bez sensu!”

Wykorzystanie *reguły zaangażowania i konsekwencji* w sprzedaży jest sprytną metodą, w której osoba manipulowana staje się jeszcze większym orędownikiem produktu niż sam sprzedawca. To wręcz... magiczne, jak silnie sami siebie przekonujemy do słuszności własnej decyzji, gdy już ją podejmiemy, oraz z jakim zaangażowaniem odrzucamy wszystkie powody (niezależnie od tego, jak bardzo racjonalne), by się wycofać. Absolutnie uwielbiam przykład, który Cialdini (1998) podaje w swojej książce i którego sam jest bohaterem.

Otóż pewnego wieczora Cialdini i jego przyjaciel, profesor statystyki, wybrali się w celach naukowych na wykład wstępny kursu medytacji transcendentnej. Kurs ten miał na celu nauczyć ludzi osiągania spokoju, ale też... latania i przenikania przez ściany (wersja premium, dla zaawansowanych). Dwóch naukowców usiadło w ławkach i spokojnie wysłuchało większej części wykładu, po którym miały się odbywać zapisy na płatną część kursu. W pewnym momencie jednak statystyk nie wytrzymał i oburzony wstał, po czym racjonalnie i skrupulatnie wyliczył zebrany

wszystkie triki, nieścisłości i czcze obietnice, które nie miały oparcia w prawach fizyki, ale były przedstawiane zebranym przez organizatorów kursu.

Jego żarliwa przemowa była tak konkretna i tak umocowana w wiedzy i autorytecie naukowym, że nawet prowadzący rozłożyli ręce i po dyskusji skwitowali wszystko konkluzją, że argumenty profesora warto są „dalszego namysłu”, po czym, licząc się z porażką, mieli już zwinąć manatki, ale wtedy zdarzył się cud. Ustawiła się do nich kolejka chętnych na opłacenie kursu. Cialdini oniemiał z zaskoczenia, ale nie odpuścił. Podszedł potem do kilku osób, które zapisały się na kurs, i zapytał je, dlaczego się zdecydowały, mimo że chwilę wcześniej jego przyjaciel obalił tezy stawiane na wykładzie. Jedną z odpowiedzi była wyjątkowo rozbijająca: „Cóż, początkowo wcale nie zamierzałem pakować w ten kurs żadnych pieniędzy. Chciałem z tym poczekać przynajmniej do następnego spotkania. Jednak kiedy pański kolega zaczął mówić, pomyślałem sobie, że lepiej od razu dam im te pieniądze, bo inaczej pójdę do domu i jak przemyślę to, co on mówił, to nigdy się na ten kurs nie zapiszę” (rozdz. 3).

Druga pułapka — wypowiedzenie słów

Czy zdarzyło Ci się odebrać kiedyś telefon od marketera, który wcale nie zaczął rozmowy od wciskania kitu na temat produktu lub usługi, ale od z pozoru niewinnego i prostego pytania, np. „Czy zgodzi się pani ze mną, że bezpieczeństwo najbliższych jest bardzo ważne?”. Odpowiedź na to pytanie jest tak oczywista, że każdy z nas odpowiada bez zastanowienia: „Tak”. No... Teraz już nie każdy, bo ten zabieg jest tak nadużywany przez telemarketerów, że się na niego uodporniliśmy, ale na początku działał. I to działał bajecznie. Właśnie dzięki regule zaangażowania i konsekwencji.

Jeśli człowiek odpowiedział „tak” — a więc zgodził się, że bezpieczeństwo bliskich jest ważne — od razu rodziła się w nim myśl, że oto ta obca osoba po drugiej stronie słuchawki myśli o nim jako o kimś odpowiedzialnym. A więc gdy w końcu w rozmowie padało pytanie o gotowość wykupienia ubezpieczenia dla najbliższych, prawdopodobieństwo zgody było bardzo wysokie.

Myślenie jest takie: skoro jestem taki odpowiedzialny i cenię sobie bezpieczeństwo moich dzieci → muszę konsekwentnie to udowodnić, wykupując okazyjne, podstawowe ubezpieczenie w ofercie tej firmy!

„Lubi pani zwierzęta?” — pytają mnie ludzie zbierający datki na organizacje prozwierzęce. „Martwisz się o zdrowie mamy?” „Chcesz schudnąć i cieszyć się lepszą kondycją?” To wszystko są zaczepki lub teksty reklamowe, których celem jest złapanie Cię na haczyk konsekwencji. Bo skoro „tak”, to naturalnie będziesz chciał(a) wpłacić pieniądze na ratowanie zagrożonych gatunków / kupić suplement diety dla seniorów / wykupić abonament u dostawcy diety pudełkowej. Bardzo lubię tu (i polecam) odpowiedź, którą stosuje mój przyjaciel:

— Lubi pan zwierzęta?

— Nie.

I po kłopotcie. 😊

Ta technika jest też stosowana przez pracowników restauracji, którzy pytają gości „czy wszystko smakuje?”. Życzliwość i chęć uniknięcia kosztu zaprzeczenia (bo potem trzeba by się było tłumaczyć, co konkretnie i dlaczego nie smakuje) pchają ludzi ku odruchowej odpowiedzi „tak, wszystko pyszne”. A potem,

na zasadzie zaangażowania i konsekwencji, jesteśmy bardziej skłonni do pozytywnego ocenienia kuchni niż wtedy, gdybyśmy nigdy nie wyrazili zadowolenia z posiłku.

Trzecia pułapka — zapisanie tego

Verba volant, scripta manent — głosi łacińska maksyma i oznacza, że to, co zapiszemy, jest trwalsze od wypowiedzianych słów. Praktycy wpływu doskonale o tym wiedzą i wykorzystują to w manipulacji. Człowiek wiele rzeczy może powiedzieć, wiele obiecać (bo cóż szkodzi?), ale większość z nas jednak poważnie się zastanowi, zanim złoży podpis pod taką obietnicą albo nawet ją zapisze. Bo to, co zapisać, jest w naszych umysłach traktowane jako poważniejsze, bardziej wiążące. Dlatego ludzie częściej trzymają się zapisanych zobowiązań niż tych wypowiedzianych na głos.

Można to wykorzystać dla samego siebie w ramach wspomnianego wcześniej self-managementu. Możesz sobie pomyśleć: „dziś po kolacji już nic nie zjem” i masz wtedy jakieś szanse powodzenia, ale raczej niewielkie. Jeśli wypowiesz to samo zdanie na głos — Twoje szanse rosną. Ale największe prawdopodobieństwo sukcesu będziesz mieć, jeśli zapiszesz to postanowienie na kartce. I to najlepiej przy świadkach.

Cialdini (1998) stawia też tezę, że bardzo często osoby zbierające podpisy pod różnymi petycjami wcale nie potem z tymi listami nie robią. Tym, na czym najbardziej im zależy, jest właśnie złapanie ludzi na haczyk zaangażowania i konsekwencji. Bo człowiek, który raz podpisał się pod petycją np. o usunięcie jakiegoś prelegenta z konferencji, będzie pragnął zachowywać się zgodnie z tą deklaracją. Staje się orędownikiem krytykowania postaci, o której usunięcie apelowali autorzy petycji. I będzie w tym tak

zajadły, że nawet gdyby przedstawiono mu racjonalne dowody na niewinność prelegenta, będzie je odrzucał, żeby tylko nie wyjść na osobę, która wbiła szpilę komuś niewinnemu. Mechanizmem, który za tym stoi, jest chęć zachowania dobrego zdania o sobie, a więc ochrona samooceny. Będę o niej szerzej mówić w rozdziale „Co czuje człowiek...”. Teraz zapamiętaj jednak to: **mechanizmy obrony samooceny są jednymi z najpotężniejszych mechanizmów w naszej psychice.**

Czwarta pułapka — zainwestowane zasoby

Innym czynnikiem, który zwiększa siłę działania *reguły zaangażowania i konsekwencji*, jest ilość zainwestowanych (dosłownie i w przenośni) zasobów. Im więcej pieniędzy, czasu czy trudu w coś wpakujemy, tym bardziej jesteśmy zdeterminowani, by to dokończyć, i tym bardziej pozytywny mamy do tego stosunek.

Wyobraź sobie, że przypadkiem trafiasz na informację, że homeopatia ma właściwości lecznicze. Kupujesz więc o tym książkę (zasób: pieniądze), czytasz ją (zasób: czas), a potem zaczynasz ją stosować w praktyce i dodatkowo namawiasz do tego znajomych (zasób: czas, wysiłek, znajomości). Im dalej znajdujesz się na tej ścieżce, tym trudniej będzie Ci przyznać, że homeopatia to ściema — nawet jeśli trafisz na przekonujące dowody na to, że jej skuteczność nie przewyższa efektu placebo. Na tym właśnie polega dysonans poznawczy — zjawisko, o którym także jeszcze opowiem w rozdziale „Co czuje człowiek...”.

To na *regule zaangażowania i konsekwencji* bazuje również sekwencyjna technika wpływu *stopa w drzwiach*, którą opiszę w kolejnym rozdziale i która, moim zdaniem, leży u podstaw trudności kończenia długich, przemocowych relacji romantycznych.

Warto zapamiętać, że wszystkie sześć podstawowych reguł manipulacji z książki Cialdiniego bazuje na naturalnych ludzkich tendencjach, które same w sobie nie są złe, ale mogą być wykorzystywane w złych celach — zarówno w sprzedaży, polityce, religii, jak i w zwykłych relacjach międzyludzkich. I bardzo często można nimi wytłumaczyć różne życiowe trudności i złe wybory.

Przykłady zastosowania reguły zaangażowania i konsekwencji

- **Sprzedaż:** Na stronach internetowych umieszczane są graficzne łańcuszki informujące Cię, na którym etapie zakupu jesteś. I choć można by te łańcuszki uprościć do *koszyk → płatność*, coraz więcej sklepów wydłuża je do formy: *świetny wybór → koszyk → dane → płatność i dostawa → uważaj do zamówienia*. Po co? Żeby pokazać Ci progres, jaki robisz, i drogę, którą już przeszedłeś/przeszłaś w czasie zamawiania.
- **Wspólnoty religijne, społeczne, wojskowe czy szkolne:** Bardzo często organizują rytuały inicjacji, w których trzeba się natrudzić lub wręcz „naciepieć” (np. poprzez czołganie się w błocie na młodzieżowych obozach letnich), żeby zostać uznanym za pełnoprawnego członka. To zwiększa zaangażowanie nowicjuszy, którym trudniej potem zrezygnować z uczestnictwa w zgromadzeniu lub źle mówić o wspólnocie. To by przecież oznaczało, że namęczyli się na darmo, a umysł niechętnie się do takiego marnotrawstwa przyznaje. Niestety tę samą funkcję pełnią przemocowe zjawiska dręczenia nowych członków grupy poprzez „falę” lub upadlające rytuały inicjacyjne. Jeśli ktoś je przetrwa, racjonalizuje sobie potem konieczność takiego doświadczenia i jednocześnie staje się oprawcą dla kolejnych pokoleń.

- **Kontrakt:** Zawierany na początku spotkania biznesowego albo relacji terapeutycznej bardzo często zawiera w sobie pewne zobowiązania, np. dotyczące kultury dyskusji, celu spotkania lub czasu jego trwania. I choć w teorii każdego z nas obowiązuje kultura dyskusji, to łatwiej nam się jej trzymać, jeśli na początku wszyscy uczestnicy zgodzą się np. na regułę „nie przerywamy sobie”.

Jak się bronić przed regułą zaangażowania i konsekwencji, jeśli jest ona formą manipulacji?

Cialdini (1998) mówi tylko o jednej skutecznej metodzie: o „sygnalach z żołądka” (rozdz. 3), czyli przeczcuciu, że ktoś próbuje nas w coś wmanipulować i wykorzystać naszą skłonność do bycia konsekwentnym. Warto sobie wtedy przypomnieć, że konsekwencja nie musi oznaczać sztywności. Mamy prawo zmieniać zdanie, decyzje i poglądy.

Możemy wycofać się z pośpiesznie wyrażonej zgody na spotkanie, zakup lub wejście we wspólny biznes. O ile formalna, podpisana umowa nas zobowiązuje, to luźna rozmowa i wyrażenie zainteresowania nie są zobowiązujące i zawsze możemy powiedzieć „nie” — w dowolnym momencie. O manipulacji informuje nas właśnie ten dziwny dyskomfort, który objawia się czasem uczuciem ściśniętego żołądka, wewnętrznym sprzeciwem, myślami „nie chcę”, „boję się”, „nie czuję się z tym dobrze”.

PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY 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
Helion 

Czy zgodzisz się ze stwierdzeniem, że ludzie są podatni na manipulację? A ze zdaniem: ja jestem podatny/podatna na manipulację? Zapewne w przypadku pierwszego pytania przyjdzie Ci to łatwiej, w odpowiedzi na drugie z dużym prawdopodobieństwem zaprzeczysz. To powszechna reakcja. O ile zwykle u innych dostrzegamy skłonność do ulegania sugestiom i rozmaitym sztuczkom, o tyle sami sobie wydajemy się od tego wolni. Tymczasem w większym lub mniejszym stopniu wszyscy poddajemy się mechanizmom wpływu.

Poznaj reguły i techniki manipulacji używane przez marketerów, polityków, rozmaitych influencerów i zwykłych ludzi — tych, których spotykasz na co dzień. Naucz się je rozpoznawać i dowiedz się, jak się im opierać. W książce Matyldy Kozakiewicz znajdziesz odniesienia do psychologii, omówienie mechanizmów kreowania fake newsów czy sterowania opinią publiczną, a także rozmaite metody pozwalające wpływać na poglądy ludzi wraz z konkretnymi przykładami.

onepress



Księgarnia internetowa:
onepress.pl



HELION S.A.
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
onepress@onepress.pl

książkiklasybusiness

ebook dostępny na:

ebookpoint

ISBN 978-83-289-3819-9



9 788328 938199

Cena: 59,90 zł