

Michał Pulit, Tomasz Załona

REGUŁA WZAJEMNOŚĆ NAJPOWSZECHNIEJSZĄ TECHNIKĄ PERSWAZJI W ERZE INFORMACJI

Już od wieków ludzie starają się odnaleźć sposoby wywierania wpływu na innych. Frederick Douglass, myśliciel i abolicjonista, zwykł mawiać: „Jeśli potrafię przekonać, potrafię poruszyć wszechświat”. W tej głębokiej i wielowymiarowej myśli kryje się esencja siły wpływu społecznego – daje on władzę, po którą sięga wielu, rozpoczynając od polityków dziennikarzy, menadżerów, sprzedawców, poprzez urzędników, a na rodzicach i wychowawcach kończąc¹.

Efekty oddziaływania wpływu społecznego historia pamięta od zarania dziejów – pierwszą próbę systematyzacji technik można było dostrzec już w starożytnej Grecji, w czasie, kiedy miejsce rozważań nad genezą i strukturą świata przyrodniczego zajęła problematyka społeczna. Grecy zrozumieli, że wiedza na temat świata zewnętrznego nie wystarczy do zrozumienia złożonej natury człowieka. Dzisiaj z kolei nie sposób efektywnie funkcjonować w grupie, zespole pracowniczym czy budować elementarne relacje międzyludzkie bez wiedzy i znajomości reguł rządzących ludzkim zachowaniem.

Robert Cialdini, jeden z najbardziej znanych psychologów społecznych na świecie, przez całe swoje życie bacznie analizował funkcjonowanie człowieka w społeczeństwie. Na podstawie jego wieloletnich badań, realizowanych nie tylko w laboratoriach uniwersyteckich, ale przede wszystkim doświadczeń, polegających

¹ K. Barnes, *Wywieranie wpływu. Ćwiczenia*, tłum. Ł. Tuszyński, Gdańsk 2005, s. 7.

na systematycznej penetracji świata zewnętrznego w postaci obserwacji uczestniczącej, wyróżnił on najważniejsze reguły rządzące zachowaniem człowieka, których znajomość pozwala wywierać wpływ na innych. Cialdini nazwał te reguły narzędziami wpływu społecznego. Za ich pośrednictwem rysuje się obraz natury człowieka. Amerykański psycholog społeczny spośród dziesiątek technik wywierania wpływu na ludzi celowo wyselekcjonował te, które są najczęściej spotykane w życiu społecznym w postaci automatycznych i bezrefleksyjnych mechanizmów ulegania innym. Wszystko po to, aby uwypuklić, że w obecnych czasach, w dobie zalewającej nas fali informatyzacji i presji podejmowania błyskawicznych wyborów, człowiek jest szczególnie narażony na tego typu wpływ, obnażając jednocześnie słabość swojej natury.

Jednym z najważniejszych na to dowodów jest funkcjonowanie reguły wzajemności, która mówi nam, że zawsze powinniśmy rewanżować się bliźnim za wyświadczone nam dobro. Spektrum sytuacji, które dotyka owa reguła jest praktycznie nieograniczone, gdyż szanse na odwdzięczenie się innym mamy niemal w każdej sytuacji, w której występuje interakcja. Cele materialne, chociaż dominujące, nie są jedynymi kwintesencjami wymiany, gdyż ludzie gotowi są na wymianę także niematerialnych dóbr, do których należą uczucia, usługi i symbole². Rewanżujemy się innym osobom za zaproszenie na imieniny, złożenie oferty pracy, otrzymany prezent, ustąpienie miejsca w kolejce czy wreszcie nawet za wskazanie drogi. Wynika to z prostej przyczyny, że nie chcemy odczuwać dyskomfortu z uwagi na pozostawiony dług wdzięczności. Siła tej reguły jest zatem tak mocna, że nie powinno dziwić, iż jej znamiona można odnaleźć we wszystkich społeczeństwach ludzkich, poczynając od najbardziej prymitywnych. Amerykański socjolog Alvin Gouldner, badając wiele tego typu społeczeństw, pokusił się o stwierdzenie, że system wzajemnych zobowiązań jest integralną i wyrazistą cechą dowolnej kultury, którą budowali ludzie. Richard Leakey idzie nawet dalej, twierdząc, że w regule wzajemności kryje się wręcz istota tego, co czyni nas ludźmi. Wywodzi on swą tezę z twierdzenia, że to, co określa nasze człowieczeństwo, to dziedzictwo umiejętności dzielenia się żywnością i świadczenie wzajemnej pomocy. To z kolei w prostej linii umożliwia podział pracy i tworzy sieci współzależności, które łączą ze sobą ludzi tak, aby mogli tworzyć doskonale funkcjonujące zespoły³. Wytworzyło to swoistą gwarancję, że jeden człowiek mógł oddać drugiemu jakieś dobro, mając

² J.H. Turner, *Struktura teorii socjologicznej*, tłum. G. Woroniecka, Warszawa 2006, s. 286.

³ R.B. Cialdini, *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, tłum. B. Wojciszke, Gdańsk 2004, s. 34.

świadomość, że w perspektywie czasu wcale nie zuboży swoich zasobów. Dzięki temu mogły powstać wysoce zaawansowane systemy udzielania pomocy czy prowadzenia handlu, a reguła wzajemności na dobre zakotwiczyła się mocnym akcentem w procesie socjalizacji.

Dowodów na potwierdzenie siły reguły wzajemności w obecnej rzeczywistości jest bez liku. Najlepiej świadczą o tym przykłady z życia społecznego, jak chociażby słynna pomoc, którą Etiopia udzieliła Meksykowi w 1985 roku w postaci 5 tys. dolarów. W okresie tym Etiopia, jak prawdopodobnie żaden inny kraj na świecie, borykała się z wojnami domowymi, klęskami ekologicznymi i nieustannie walczyła o stabilność polityczną. Nie byłoby w tym nic dziwnego, gdyby to Meksyk zdecydował się na pomoc humanitarną w takiej sytuacji. Stało się jednak odwrotnie – Meksyk, który przeżył w owym czasie trzęsienie ziemi, otrzymał od Etiopii, jako jednego z pierwszych krajów, pomocną dłoń. Dla kogoś lekceważącego lub niedoceniającego regułę wzajemności zaistniała sytuacja wydaje się zupełnie niezrozumiała, nawet w kontekście faktu, że Meksyk wspomógł wcześniej (w 1935 roku) Etiopię pomocą humanitarną, kiedy ta potrzebowała wsparcia na skutek inwazji włoskich faszystów. Dla znawców technik wywierania wpływu w obliczu takich faktów sytuacja staje się jednak oczywista. Potrzeba odwzajemnienia wiele lat wcześniej uzyskanej pomocy była silniejsza od racjonalnej analizy własnego stanu ekonomicznego i politycznego kraju, która wybitnie nie sprzyjała tego rodzaju gestom⁴.

Na poparcie tezy, że funkcjonowanie zasady wzajemności najczęściej przebiega wręcz na poziomie bezrefleksyjnym, Cialdini wielokrotnie przywołuje historię pewnego nauczyciela akademickiego, który dla celów eksperymentu wysłał na święta bożonarodzeniowe kartki z życzeniami do zupełnie nieznanym mu osób. Rezultaty przeszły jego najśmielsze oczekiwania, ponieważ zdecydowana większość adresatów na zasadzie automatyzmu odpowiedziała mu również kartkami świątecznymi, nie zadając sobie nawet trudu wyjaśnić, kim jest persona, która dostarczyła im życzenia.

Chociaż w życiu społecznym istnieje wiele przykładów, które wskazują na dobroczynne skutki działania reguły wzajemności, to jednak u niektórych ludzi świadomość mocy mechanizmu tej zasady, w połączeniu z potencjalnymi szansami użycia jej bez wiedzy interlokutora, rodzi niestety również nieetyczne chęci jej wykorzystywania. Obrazuje to przytoczenie sekwencji działań pochodzącej ze Wschodu sekty Hare Kriszna. Korzenie tego ruchu wywodzą się wprawdzie z Indii, ale zakres ich działalności rozpościera się od Stanów Zjednoczonych, aż po Europę.

⁴ Ibidem, s. 38.

Głównym źródłem, które pozwoliło zbudować z małego ruchu religijnego potężną sektę, były zbiórki pieniędzy prowadzone wśród przypadkowych przechodniów. Początkowo przywódcy sekty mieli niemały problem, gdyż z racji niechęci do powodującej dezaprobatę społeczną zmiany stylu ubrania, fryzury i zachowania musieli znaleźć silne narzędzie wpływu społecznego, które nie odwoływałoby się do sympatii wzbudzanej w potencjalnych ofiarodawcach, ale do poczucia zobowiązania, które wysłani do zbierania ofiar mieli wytworzyć. Tu wybór trafnie padł na odpowiednie manipulowanie regułą wzajemności. Taktyka polegała na tym, aby przed sformułowaniem prośby o datek dla organizacji, wręczyć zaskoczonemu przechodniowi prezent w postaci kwiatu. Dopiero po zbudowaniu w ten sposób zobowiązania następowała prośba o datek na rzecz sekty. Dzięki użyciu tej techniki Hare Kriszna uzyskała ogromne sumy pieniężne, które przeznaczyła następnie na budowę świątyń i kreowania całych przedsiębiorstw, obecnie należących do 321 ośrodków sekty na całym świecie⁵.

Bezwzględne wykorzystywanie technik wywierania wpływu na ludzi przez sekty to wierzchołek góry lodowej, który z racji swej prostoty najbardziej wyraziście rzuca się w oczy. Subtelne stosowanie tej reguły przez wszelkiego rodzaju sprzedawców, którzy jakże często oferują swoim klientom bezpłatny, drobny poczęstunek, co bezpośrednio przekłada się na wielkość zakupów, wydaje się, że też przestaje być już zauważalne jako manipulacja, a niestety przyjmowane jest jako gest grzecznościowy i „akt ofiarny”. Każdy zapewne miał okazję spotkać się osobiście z określeniem „darmowa próbka”. Gdy przeanalizuje się dochody firm z produktów, które w procesie sprzedaży opatrzone były owym sloganem – ciężko wyobrazić sobie bardziej cyniczne określenie na tego rodzaju zabiegi. To nic innego jak technika marketingowa, bazująca na tym, że darmowa próbka, kreowana jako prezent, tym samym obliguje do wzajemności, która wyrażana jest przez klientów supermarketów w postaci zakupu już wypróbowanego w postaci próbki produktu – jest to przecież jedyny sposób, by zrewanżować się sprzedawcy. Naturalnie istnieją jeszcze odmiany techniki darmowych próbek, które doskonale funkcjonują w przypadku domokrajnej sprzedaży artykułów gospodarstwa domowego czy toaletowych, a których najlepszym przykładem jest system działania takich firm, jak Amway Corporation oraz Tupperware. Zwyczaj pozostawiania w prywatnych domach niewielkich kontenerów zawierających praktycznie wszystkie wyroby danej firmy w minimalnej ilości w celu przetestowania przez klienta ich rzekomo niepodważalnych walorów, wpisał się na stałe w schemat działań tych firm, przynosząc średnio 1,5 mld dolarów zysku w ciągu roku. Recepta jest niezwykle prosta – firmy

⁵ Ibidem, s. 38.

nakazują swym przedstawicielom handlowym i pracownikom pozostawić na np. okres doby ów pojemnik z jedyną prośbą o przetestowanie ich produktów. Jak wynika z badań Cialdiniego przeciętny klient po upływie próby zamawia około połowy produktów znajdujących się w kontenerze, tyle że w pełnym ich wymiarze pojemnościowym⁶.

Nieetyczne manipulowanie regułą wzajemności zbiera niestety swoje żniwo i w świecie nauki. Stelfox, Chua, O'Rourke i Detsky w 1998 roku w toku swoich badań dowiedli, że 100% naukowców medycznych, którzy wydawali pozytywne opinie i ekspertyzy w stosunku do określonych działań ubocznych leków przeciwdziałającym chorobom serca, było finansowanych pośrednio bądź bezpośrednio przez firmy farmaceutyczne produkujące te leki⁷. Są to wyniki tym bardziej przynębiające, gdyż – jak wiadomo – chodzi tu o zdrowie, a nawet niekiedy życie ludzkie i wydawałoby się, że w takich sytuacjach powinniśmy oczekiwać od tego rodzaju osób szczególnego krytycyzmu oraz czujności. Nie ma jednak zawodu czy grupy społecznej, która byłaby zdolna do całkowitego wyzucia z reakcji na regułę wzajemności.

Do wyjątków nie należy także świat polityki. Politologów wielokrotnie zdumiewał fakt, że określonemu politykowi udaje się przeforsowywać pewne ustawy głosami opozycji. Dogłębne analizy wykazały, że sukces nie leżał w zdolnościach krasomówczych polityka, lecz w znaczącej ilości przysług, jakie oddał członkom innych partii, jeszcze na długo przed wyborami. Po wyborach, kiedy sam potrzebował pomocy, po prostu zwrócił się do ludzi, którym wcześniej w określonej formie pomógł i poprosił o rewanż. Sytuacja odwrotna, ale też doskonale pokazująca wymowną siłę reguły wzajemności, miała miejsce wielokrotnie w historii, kiedy np. prezydentem zostawał człowiek zupełnie niezwiązany z żadnym układem. Wprawdzie było to jego znacznym atutem w drodze po fotel prezydenta, ale już w czasie prezydentury borykał się z problemami w przypadku prób wprowadzenia wielu autorskich ustaw. Miało to miejsce za sprawą faktu, że wcześniej nie wyświadczył mniej lub bardziej formalnych przysług żadnej z organizacji rządowych i pozarządowych. Z takimi właśnie problemami przyszło borykać się zarówno Clintonowi, jak i wcześniej jeszcze Carterowi.

Choć już od dawna funkcjonują ustawy zabraniające wybieranym urzędnikom i parlamentarzystom przyjmowania sum pieniężnych przekraczających określoną wysokość od osób prywatnych i korporacji, aby po wyborach nie dochodziło do odwdzięczania się owym podmiotom, to i tak cały system tylko częściowo zapo-

⁶ Ibidem, s. 41.

⁷ Ibidem.

biega takim sytuacjom. Wiele korporacji decyduje się często na finansowe wspieranie nieraz przeciwnych wobec siebie frakcji politycznych, gdyż ma świadomość, że taka działalność wyjątkowo się opłaca. Jeden z amerykańskich przedsiębiorców zapytany, czy jednoczesne wpłaty 300 tys. dolarów na 2 opozycyjne obozy w kampaniach wyborczych kalkulują się, odparł bez kompleksów: „Tak bardzo, że następnym razem wpłacę chyba 600 tys.”⁸. Jak podkreśla Cialdini, tego rodzaju jawne stwierdzenia są jednak niezwykle rzadkością i najczęściej politycy zgodnie starają się zaprzeczać jakimkolwiek powiązaniom z osobami biznesu czy korporacjami, uparcie twierdząc, że ich późniejsze działania nie mają żadnego związku z odwzajemnianiem się na otrzymane uprzednio dobra.

Reguła wzajemności, jakkolwiek rozpoznawana jako proste oddanie przysługi i prośba o rewanż, może przybierać też inną postać – subtelniejszą, a jednak niekiedy jeszcze bardziej skuteczną niż jej bazowa forma. W tym wypadku wszystko opiera się na wzajemności ustępstw. Tutaj również wykorzystuje się powszechnie przyjętą w społeczeństwie zasadę, że ludzi traktujących nas w określony sposób należy obdarzać podobnym zachowaniem w stosunku do nich samych. Teoretycznie w interesie każdej grupy jest to, aby jej członkowie współpracowali ze sobą dla osiągnięcia wspólnych celów, ale warto zadać sobie pytanie – czy za wszelką cenę? Kiedy ktoś stawia przed nami wymagania niemożliwe do zrealizowania lub zaakceptowania, często zaraz po odrzuceniu przez nas określonej oferty następuje kolejna, a my w myśl dążenia do kompromisu godzimy się na wzajemność ustępstw. Wszystko służy sprawiedliwemu rozwiązaniu konfliktu do momentu, dopóki cała operacja nie zostaje przygotowana po to, aby osiągnąć korzyść w nieetyczny sposób. Często celowo przedstawiana jest nam oferta tak niekorzystna, że prawie na pewno ją odrzucamy, tylko po to, aby za chwilę zaoferować nam coś zupełnie podobnego, co jednak w kontekście poprzedniej propozycji wygląda o wiele przystętniej. Tutaj na naszą ostateczną aprobatę składają się działające na nas, dwie połączone techniki wpływu społecznego – reguła wzajemności i reguła kontrastu. Jest to bardzo często stosowany zabieg przez zawodowych negocjatorów.

Prawdopodobnie każdy z nas kiedyś spotkał w życiu domokrażnych sprzedawców próbujących zaoferować nam towar, od którego uginają się sklepowe półki. O ile znajdziemy czas i zdecydujemy się na wpuszczenie takiego sprzedawcy do naszego domu, będąc nauczeni doświadczeniem, po wysłuchaniu oferty grzecznie odmawiamy zakupu. Sprzedawca bardzo często, udając szczerze zawiedzionego, prosi nas, byśmy przynajmniej wskazali naszych bliskich, znajomych czy członków rodziny, który być może będą zainteresowani ofertą. W setkach innych przypadków

⁸ Ibidem, s. 40.

na pewno byśmy nie zgotowali rodzinie takich przykrych niespodzianek jak wizyta sprzedawcy, który w dodatku powołuje się na nasze nazwisko, lecz w tej sytuacji, kiedy czujemy się zobligowani do odwzajemnienia za ustępstwo, na taki krok niestety często się decydujemy.

Geniusz umiejętnego zastosowania takiego mechanizmu przez profesjonalnych praktyków wywierania wpływu na ludzi zdaje się być przytłaczający. Można to zobrazować typowym przykładem – handlarz czy agent nieruchomości chce od nas uzyskać 100 tys. za pewne dobro. W myśl tej zasady, początkowo żąda od nas 200 tys., aby w razie naszej odmowy dalej opierać się na regule wzajemności, tylko na zasadzie odmowy – wycofania, czyli technice wzajemnych ustępstw. Po wstępnej analizie naszego położenia rodzą się frustrujące wnioski. Jeśli zgodzimy się na wstępną ofertę, sprzedawca zyskuje podwójnie. Jeśli odmówimy, raczej na pewno będziemy skłonni przystać na drugą propozycję, imitującą dobrą wolę kompromisu, czyli *de facto* tą, o którą chodziło sprzedawcy⁹.

W obliczu zagrożeń, jakie niesie za sobą nieetyczne wykorzystywanie reguły wzajemności nasuwa się kilka refleksji. Społeczeństwo stara się zakorzenić we wszystkich ludziach poszanowanie dla tej reguły i skłonne jest wręcz do potępienia tych, którzy nie są skorzy do jej stosowania¹⁰. Oczywiście w przeważającej ilości sytuacji mechanizm ten stworzony w celu zainicjowania kontaktów, które opierają się na wymianie usług, funkcjonuje doskonale, przyczyniając się do kreowania zdrowych i silnych relacji międzyludzkich. Działanie tej zasady może jednak wywołać znaczne szkody, jeśli będzie ona zwrócona przeciwko nam jako siła sama w sobie. W takich sytuacjach powinniśmy być zaopatrzeni w wiedzę, jak przed nią się bronić. Chociaż okoliczność komplikuje fakt wewnętrzznego dyskomfortu, jaki odczuwamy przed nieodwzajemnieniem zobowiązania, to istnieje kilka dróg wyjścia z patowego stanu rzeczy. Osoby podane presji reguły wzajemności powinny uzmysłwić sobie fakt, że ich rzeczywistym przeciwnikiem nie jest osoba, która włada regułą wzajemności, lecz sama technika, gdyż to w niej tkwi moc, której ulegamy. Kiedy stajemy w sytuacji, gdy ktoś oddaje nam przysługę, teoretycznie trudno zorientować się, czy ma uczciwe zamiary, czy też pragnie nami manipulować; przecież zawsze zakładając hipotetyczny wyzysk naszej osoby, skrzywdzilibyśmy bardzo wielu ludzi, pragnących dokonać sprawiedliwej wymiany dóbr. O wiele trafniejsze wydaje się akceptowanie oferowanych przysług, ze szczególnym zwróceniem uwagi na to, czym one są naprawdę. Jeżeli rozpoznajemy szczerą intencję, nie warto negocjować próby zawiązania łańcucha zobowiązań. Gdy jednak zdamy

⁹ Ibidem, s. 59.

¹⁰ J.H. Turner, *op.cit.*, s. 312.

sobie sprawę, że okoliczność wskazuje jednoznacznie na próbę zmanipulowania nami, zwalnia nas to tym samym od postrzegania drugiej strony jako partnera. Definiując go jako naciągacza, jednocześnie niwelujemy dysonans, wiedząc, że to, co ma do zaoferowania, nie jest żadną przysługą, lecz kuglarską sztuczką. Nikt w takiej sytuacji nie musi czuć się zobligowany do wypełniania jakichkolwiek zobowiązań.

Robert Cialdini przytacza dosyć pospolity przykład ilustrujący tok postępowania, adekwatny do zaistniałego stanu rzeczy. Od wielu lat mamy okazję odbierać telefony od ludzi podających się za różnego rodzaju specjalistów oferujących usługi, chociażby w zakresie przeciwpożarowej ochrony domów. Jeśli przyjmiemy ofertę wysłuchania krótkiej instrukcji przeciwpożarowej, która połączona jest z kontrolą stanu zabezpieczenia naszego mieszkania, w krótkim czasie możemy spodziewać się wizyty jednego z owych inspektorów w naszym domu, która może mieć dwojaki charakter i kontekst. Specjalista może udzielić nam instrukcji odnośnie tego, jak mamy chronić własne mieszkanie przed pożarem, dokonać analizy jego słabych punktów, a w końcowej fazie zasugerować instalację przeciwpożarowego systemu alarmowego i wyjść. Taka opcja nie jest nierealna, ponieważ w wielu miastach funkcjonują organizacje przeciwpożarowe świadczące bezpłatne inspekcje. Wizyta specjalisty może mieć niestety też inny przebieg – po wykładzie dotyczącym pożarów domostw i inspekcji naszego wnętrza, osoba ta mogłaby wyciągnąć z walizki cały system przeciwpożarowy, rozpoczynając jednocześnie żarliwe reklamowanie jego zalet. Ten schemat przebiegu wydarzeń jest niestety częściej spotykany w naszym życiu. Pozornie nie ma w takiej ofercie nic złego, lecz jeśli zdamy sobie sprawę, że systemy alarmowe oferowane przez domokrażnych sprzedawców mają znacznie zawyżoną cenę – kontekst nabiera nieetycznej formy manipulowania regułą wzajemności.

Wiele firm próbuje rozbudować ten mechanizm, starając się nakłonić klienta do zakupu w zamian za darmowe informacje i inspekcje. Najbardziej efektywną bronią będzie wtedy wykorzystanie manewru umysłowego, sprowadzającego się do zmiany definicji kontekstu sytuacyjnego¹¹. Kiedy tylko zaaplikujemy swojej świadomości, że inspekcja i wykład dotyczący pożarów nie są bezinteresownymi przysługami, lecz jedynie handlowymi zabiegami sprzedawcy, z czystym sumieniem można uciec od pożądanego od nas wzajemności. Prośbę o dane przyjaciół, rodziny i bliskich również należy czytać w kategoriach pozornego ustępstwa i nie reagować na nią. Najlepszą egzemplifikacją naszej erudycji będzie obrócenie zastosowanego wobec nas narzę-

¹¹ R.B. Cialdini, *op.cit.*, s. 62.

dzia wpływu przeciwko samemu interlokutorowi. Aby rozwiązać jakiejkolwiek wahania moralne, warto jeszcze raz przypomnieć sobie, że reguła wzajemności daje człowiekowi upoważnienie do reakcji w bliźniaczy sposób, w jaki sam został potraktowany. Jeżeli wykryjemy zapoczątkowanie próby manipulacji w postaci ofert prezentów, które później sprzedawca będzie chciał traktować jako karty przetargowe, można je przyjąć bez wahania, a następnie zakończyć zyczliwie spotkanie, nie dając szansy na oczekiwany przez niego rozwój wypadków.

Kreując dobre relacje oparte na regule wzajemności, należy pamiętać z kolei o tym, że sam fakt odwołania się do zakorzenionej w ludzkim umyśle reguły wzajemności może nie zawsze przynieść dokładnie zamierzony cel. Bardzo często należy zwrócić uwagę na aspekt kulturowy i realizować to zawsze w odpowiedni sposób. Poczucie obowiązku odwzajemniania się za otrzymane dobra nie przyjmuje tej samej formy w każdej społeczności. Najbardziej klasyczna i prosta forma, rozumiana jako wymiana handlowa pomiędzy dwiema osobami, występuje przeważnie w USA¹². Ma to miejsce z tego powodu, że obywatele tego kraju najczęściej określają siebie jako autonomiczne jednostki, a nie członków jakiejś grupy. Typowy Amerykanin, stając przed rozterką, czy obdarzyć drugą stronę jakimiś dobrami lub względami, czy wykonać wobec niej jakikolwiek gest przyjaźni, zawsze będzie starał się odpowiedzieć sobie na pytanie: „co ta osoba ostatnio dla mnie zrobiła?” Chińczyków charakteryzuje z kolei podejście rodzinne, w którym decyzja o udzieleniu pomocy oparta jest na normach grupowych promujących lojalność wobec członków najbliższego otoczenia. Przedstawiciele rasy żółtej wykazują również wysoką lojalność wobec osób o wyższej pozycji społecznej, ale także w ramach tej małej grupy. Kiedy przychodzi im rozstrzygnąć, czy udzielić komuś pomocy, raczej spytają samych siebie: „czy osoba, która mnie prosi, jest związana z kimś z mojej grupy, szczególnie z osobami o wysokim statusie?”. Mieszkańcy Hiszpanii to ludzie, którzy w większości cenią sobie normy przyjaźni i chcąc opierać z nimi współpracę na zasadzie działania reguły wzajemności, warto skupić się na tym, aby uprzednio choć częściowo zbudować taki status. Pierwszą kwestią, jaką postawili sobie Hiszpan czy Hiszpanka przed zrewanżowaniem się w jakiegokolwiek formie za wyświadczony gest, będzie właśnie udzielenie odpowiedzi na pytanie „czy ludzie, którzy ode mnie czegoś oczekują są związani przynajmniej z moimi przyjaciółmi?” Niemców od niepamiętnych czasów charakteryzowało podejście systemowe – otrzymanie pomocy z ich strony ściśle wiązało się prawami i zasadami obowiązującymi we wszelkiego typu strukturach organizacyjnych. Wytworzyło to w obywatelach Nie-

¹² D.T. Kenrick, S. Neuberg, R.B. Cialdini, *Psychologia społeczna. Rozwiązane tajemnice*, tłum. A. Nowak, Gdańsk 2002, s. 311.

miec poczucie obowiązku wsparcia wobec systemu, który rządzi jednostkami i grupami, a nie nimi samymi. Dzisiaj Niemiec przed wykonaniem jakiegoś gestu pieczołowicie sprawdzi, czy oficjalne dyrektywy nakazują lub przynajmniej nie zabraniają wykonania jakiegoś czynu.

W dzisiejszych czasach nie sposób przecenić umiejętności wywierania wpływu na ludzi. Obecnie, jak nigdy wcześniej, na każdym kroku możemy obserwować zażartą walkę w każdym aspekcie życia społecznego o prymat, przeforsowanie własnych idei czy autorskich produktów. Musimy zdać sobie tylko sprawę, że to wyłącznie od nas zależy, czy uda nam się skłonić drugiego człowieka lub grupę osób do zmiany swojego postępowania lub zachęcić do podjęcia bądź modyfikacji jakiejś decyzji. To od nas niejednokrotnie zależy, by ktoś jakiejś zmiany w swoim życiu w ogóle zapragnął. To wreszcie od naszej wiedzy i umiejętności jest uzależnione, czy będziemy umieli obronić się przed negatywnym wpływem innych, którzy chcą wpłynąć na nasze postępowanie. Dziś już nie wystarczy tylko posiadać określoną wiedzę, trzeba także potrafić ją sprzedać i przekonać do niej szerokie grono. Tylko taka postawa gwarantuje sukces i zaistnienie w życiu prywatnym oraz zawodowym.

Kiedy dwie osoby wchodzi w interakcję, każda z nich reaguje w określony sposób na zachowanie i wizerunek drugiego człowieka. Naszym celem powinno być spowodowanie, by ta reakcja nie była przypadkowa, negatywna lub obojętna. Aby człowiek mógł w ogóle stworzyć bliskie związki, musi zwrócić uwagę na sposób odsłaniania się przed innymi. Ludzie, którzy nie przekazują dostatecznej informacji o sobie w przekonujący sposób, mają poważne problemy z nawiązaniem i utrzymywaniem nie tylko pracy, stanowiska, ale także przyjaźni oraz związków intymnych.

Najważniejszy jest zawsze pierwszy krok, decyzja o zmianie czegoś we własnym postępowaniu. Powinniśmy zacząć starać się wywierać wpływ na początku tam, gdzie znajdują się nasze mocne strony. Niekiedy zrozumienie, gdzie leżą nasze atuty, pozwoli obnażyć i słabe strony, co może uchronić nas od ulegania im w sytuacjach, gdy nie jest to odpowiednie. Niestety należy także pamiętać, że wygoda bardzo rzadko jest towarzyszką wywierania wpływu, dlatego warto starać się panować nad sobą w każdej sytuacji, aby element zaskoczenia leżał po naszej stronie.

Ciekawy paradoks sztuki wywierania wpływu na ludzi polega na tym, że tylko jeśli potraktuje się je wręcz jako teatralną, nieskrępowaną i praktycznie niczym nieograniczoną grę, mamy realne szanse na zwycięstwo. Kiedy będziemy skupiać swoją uwagę głównie na świadomości ciężaru, jaki na nas spoczywa wraz z całą odpowiedzialnością, nie pozostawimy sobie miejsca na nic oprócz lęku, który jako strach przed porażką wypełni całą naszą podświadomość. Musimy zatem starać

się utrzymywać pewną część naszego umysłu w gotowości do zabawy, gdyż tylko to pozwoli zachować nam dość obiektywizmu, aby wykorzystać subtelne zmiany sytuacji.

Kwestię, którą trzeba określić mianem fundamentalnej, jest uświadomienie sobie, że wywieranie wpływu wymaga energii. Czasami wywieramy wpływ ze względów osobistych, niekiedy jest nam to zlecone przez innych, w sprawie, z którą się nie identyfikujemy lub nawet nie zgadzamy. Może się tak zdarzyć, że ranga tej sytuacji może nas onieśmielać bądź wydawać się nam tak trywialna, że niegodna zaangażowania. Za każdym razem takie podejście będzie niewybaczalnym błędem. Z tego też względu naczelną sprawą jest przeświadczenie o sobie, jako o kimś, kto wywiera wpływ z całym zaangażowaniem i wiarą w osiągnięcie celu. Inaczej szanse na sukces pozostaną tylko iluzją.

W chwili obecnej wiedza ludzkości każdego dnia przyrasta z zawrotną szybkością. Żyjemy w czasach, w których połowa wiedzy w praktycznie dowolnej dziedzinie została pozyskana w ciągu ostatnich 15 lat¹³. Warto podkreślić jednak, że era współczesna nie bez kozery nigdy nie była nazywana „Wiekami Wiedzy”, lecz „Wiekami Informacji”. Informacja nie przekłada się bezpośrednio na wiedzę – musimy ją uprzednio przetworzyć, a więc dotrzeć do niej, przyswoić, zrozumieć i wreszcie skomponować z informacją już posiadaną, by móc ją utrzymać i przekazać. Ten ostatni etap warunkuje o naszym sukcesie lub porażce. Z nieocenioną pomocą właśnie wtedy przychodzą narzędzia wpływu społecznego i umiejętność ich wykorzystywania w praktyce. Gdy tylko potrafimy je właściwie, etycznie zastosować, błyskawicznie zyskujemy szereg bezcennych korzyści. Zwiększają się nasze zdolności kierownicze, osobiste oraz zawodowe relacje z innymi osobami są pozytywne i owocne, uzyskujemy strategie osiągania konkretnych celów, potęgujemy elastyczność w postępowaniu z ludźmi o innym pochodzeniu, wykształceniu i różniącymi się od nas również płcią, wiekiem, doświadczeniem i cechami charakteru. Wreszcie, osiągamy także większe możliwości w zakresie rozwiązywania konfliktów, co w dobie nieuniknionych interakcji społecznych, nierzadko nacechowanych postawami agresywnymi, pozwala już w zarodku eliminować wadliwe funkcjonowanie wzajemnych relacji¹⁴.

Z tego też względu nie można się dzisiaj dziwić, że w ofertach na rynku goszczą coraz częściej szkolenia z zakresu opanowania negocjacji, perswazji, przekonywania czy ogólnie pojętego wywierania wpływu. Ta ostatnia umiejętność stała się czymś w rodzaju magii, a specjaliści uczący jej stosowania, postrzegani są jako

¹³ R. Cialdini, op.cit, s. 241.

¹⁴ K. Barnes, op.cit., s. 7.

współcześni szamani. Kiedy otworzymy swe oczy i serca na dzieła największych socjologów oraz psychologów społecznych jak Ervinga Goffmana czy Roberta B. Cialdiniego, możemy dołączyć do tego szczęśliwego grona ludzi, którzy przeszli metamorfozę i zamiast pozwolić kierować innym własnym losem, sami wzięli wodze kariery i życia we własne ręce, zapisując nową kartę biegu wydarzeń.

Być może przyjdzie nam kiedyś zająć stanowisko w sprawie kontrowersyjnej, nietypowej, innowacyjnej bądź po prostu niepopularnej. Być może będziemy musieli wejść w kontakt z ludźmi, których władza jest większa od naszej, lub zetkniemy się z osobami, które będą miały realny wpływ na naszą karierę, a może i nawet na poziom naszego życia. W takich chwilach nie może zabraknąć nam ani determinacji, ani przytomności umysłu. Lekarstwem na momenty słabości, zwątpienia i zawahania niech będą ponadczasowe słowa Ralpa Waldo Emersona: „Każdy człowiek jest zagadką do czasu, aż w końcu uda nam się znaleźć w jakimś słowie lub czynie klucz do tego mężczyzny lub kobiety; wtedy wszystkie jego dotychczasowe czyny i słowa staną przed nami w nowym świetle”.

BIBLIOGRAFIA

- K. Barnes, *Wywieranie wpływu. Ćwiczenia*, tłum. Ł. Tuszyński, Gdańsk 2005.
- J.H. Turner, *Struktura teorii socjologicznej*, tłum. G. Woroniecka, Warszawa 2006.
- R.B. Cialdini, *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, tłum. B. Wojciszke, Gdańsk 2004.
- D.T. Kenrick, S. Neuberg, R.B. Cialdini, *Psychologia społeczna. Rozwiązane tajemnice*, tłum. A. Nowak, Gdańsk 2002.

Summary

The present article concerns the importance of the rule of reciprocity. As such, it obliges the recipient of the favour to repay in the future what they were provided with. The aforementioned rule applies to a virtually infinite spectrum of situations. Individuals experience numerous opportunities to express gratitude for what they have received every time an interaction takes place. The rule proves to be so powerful that it is possible to notice its hallmarks even at the most primitive communities. Therefore it seems reasonable to apply it as a tool of social interactions.