

IDŹ DO

PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ

SPIS TREŚCI

KATALOG KSIĄŻEK

KATALOG ONLINE

ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

TWÓJ KOSZYK

DODAJ DO KOSZYKA

CENNIK I INFORMACJE

ZAMÓW INFORMACJE
O NOWOŚCIACH

ZAMÓW CENNIK

CZYTELNIA

FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

Potęga perswazji. Jak się nas kupuje i sprzedaje

Autor: Robert V. Levine
Tłumaczenie: RENTIER-LANG
Cezary Welsyng
ISBN: 978-83-246-1560-5
Tytuł oryginału: [The Power of Persuasion:
How Were Bought and Sold](#)
Stron: ok 300



Manipulacja bez maski

- Nie ufaj nikomu
- Miej kontrolę nad wszystkim
- Nie daj się omotać
- Przetrwaj tylko silniejszy i sprytniejszy

Znakomita i bez reszty absorbująca... Obowiązkowy podręcznik przetrwania w dwudziestym pierwszym stuleciu.

Harry Reis, profesor psychologii, Uniwersytet w Rochester

Uzbrojeni w perswazję i niebezpieczni

Znany psycholog społeczny, Robert Levine, stworzył zaskakujący i nieco przewrotny podręcznik samoobrony przed manipulacjami, którzy doskonale wiedzą, jak wyzwolić naszą wewnętrzną naiwność. Książka napisana ciętym i dowcipnym językiem uczy nas, jak nie dać się kupić i sprzedać. Opisuje ludzkie słabości, na których żerują tabuny nieuczciwych sprzedawców i wszelkiej maści naciągaczy. Wskazuje mechanizmy kontrolowania naszej własnej woli. Miej oczy szeroko otwarte i nigdy więcej nie daj się nabrać. Nikomu.

Manipulacja to doskonała zabawa. Szczególnie dla tego, kto manipuluje. Wystarczy sięgnąć po takie książki, jak Ukryta perswazja czy Zakazana retoryka, by dowiedzieć się więcej o tym, jak skłonić ludzi do określonych zachowań. Manipulacja jest bronią i – jak każda broń – może okazać się obosieczna. Czy przyszło Ci do głowy, że ktoś może wpływać na Twoje zachowanie, podczas gdy Ty nawet tego nie zauważasz i dajesz się wkręcać z przekonaniem, że podejmujesz decyzje zgodnie z własną wolą? Wiedzieć znaczy przeżyć

- Czy warto ufać ekspertom i specjalistom?
- Jak obezwładniają nas serdeczność i życzliwość?
- W jaki sposób unikać idiotycznej arytmetyki mentalnej?
- Do czego jest Ci potrzebne krytyczne myślenie?
- Czy można uprawiać uczciwą perswazję?

Spis treści

- O autorze** 9
- Podziękowania** 11
- Wstęp** 13
- 1. Złudzenie odporności** 19
czyli jak wszyscy mogą być mniej naiwni niż wszyscy inni
- 2. Komu ufamy? Specjalistom, osobom uczciwym i wzbudzającym sympatię** 51
czyli supersprzedawca wcale nie wygląda jak sprzedawca
- 3. Niszczycielska życzliwość** 91
czyli strzeż się nieznajomych przynoszących nieoczekiwane prezenty
- 4. Zasada kontrastu** 119
czyli jak czarne zmienia się w białe
- 5. 2 dolary + 2 dolary = 5 dolarów** 143
czyli sztuka unikania głupiej arytmetyki mentalnej
- 6. Punkt zapalny** 171
czyli jak skróty myślowe mogą wpływać na powstawanie problemów
- 7. Stopniowa eskalacja zobowiązań** 199
czyli jak mówimy „tak”, nigdy nie mówiąc „nie”
- 8. Zaskarbianie sobie serc i umysłów** 231
czyli droga do wiecznego przekonania
- 9. Jonestown** 255
czyli ponury finał ciemnej strony perswazji
- 10. Sztuka oporu** 275
czyli niechciane rady na temat używania perswazji oraz bronięcia się przed nią
- Skorowidz** 297

3: Niszczycielska życzliwość,

czyli strzeż się nieznanym
przynoszących nieoczekiwane prezenty

TADA YORI TAKAI MONO WA NAI.

[NIC NIE JEST TAK KOSZTOWNE JAK DARMOWE PREZENTY].

— Popularne japońskie przysłowie

Często wydaje się, że ludzie są najbardziej chciwymi ze zwierząt, że jesteśmy najszcześliwsi, gdy dostajemy tak dużo i jednocześnie dajemy tak mało, jak to tylko możliwe. Jednak to nieprawda. Badania pokazują, że większość z nas zazwyczaj kieruje się poczuciem równości i sprawiedliwości. Gdy ktoś robi coś dla nas lub daje nam coś, czujemy się w obowiązku zrobienia czegoś w zamian dla tej osoby. Przysługa może wywołać jedno z kilku uczuć: wdzięczność, poczucie przyzwoitości i społecznej odpowiedzialności lub zwyczajne poczucie winy. Każde z nich uruchamia jedną z najsilniejszych norm społecznych, tj. regułę wzajemności, zgodnie z którą czujemy się w obowiązku odwzajemnić się za to, co druga osoba nam dała, i to rzeczą o podobnej wartości.

W swoich doniosłych badaniach nad regułą wzajemności Alan Gouldner odkrył, że pojawia się ona w każdej kulturze¹. „Nie ma bardziej niezbędego obowiązku od odwzajemnienia się za życzliwość” — napisał Cyceron. „Nikt nie ufa osobie zapominającej o korzyściach”. Na przykład, gdy Kolumb dotarł do Ameryki, spotkał ludzi, którzy byli pozbawieni jakiegokolwiek kontaktu kulturalnego z Europejczykami i ich przodkami przez dziesiątki tysięcy lat, prawdopodobnie nawet od ery mezozoicznej. Jednak nikt na pierwszych spotkaniach nie musiał być pouczany o regule wzajemności. Jedną z pierwszych czynności Kolumba i Indian było wymienienie się prezentami. W kolonialnej Ameryce termin *indiański prezent* przyjął

¹ A.W. Gouldner, *The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement*, „American Sociological Review”, 1960, nr 25, s. 161 – 178.

znaczenie prezentu, za który w zamian oczekuje się podobnego². Doświadczenie Kolumba jest bez końca powtarzane w spotkaniach międzykulturowych.

Wzajemność jest jedną z najstarszych i najbardziej podstawowych wskazówek w stosunkach międzyludzkich. Stanowi ona podstawę prawie każdego rodzaju stosunków społecznych, od sformalizowanych spotkań biznesowych po subtelne wymiany zdań między kochankami. Bez niej nie mielibyśmy żadnej pewności, że jeżeli damy coś tym razem, to ktoś odda nam za następnym. A jeżeli nie ma zaufania, to nie może być wymiany handlowej. Biorąc pod uwagę ewolucyjną wartość handlu — pomiędzy pojedynczymi osobami, firmami czy rządami — nic dziwnego, że prawo wzajemności stało się tak mocno zakorzenione. Jest ono nazywane pamięcią moralną ludzkości.

Efekt wzajemności został po raz pierwszy doświadczalnie przedstawiony w klasycznym badaniu Dennisa Regana, psychologa społecznego. Badani przez Regana ludzie pracowali w parach nad wymyślonym zadaniem, sprawdzającym upodobania dotyczące sztuki. Jeden z uczestników, nazwijmy go Andy, był opłaconym aktorem, pracującym jako asystent Regana. Podczas krótkiej przerwy w trakcie eksperymentu Andy wyszedł na kilka minut. Do jednej części grupy (grupa z prezentami) Andy wrócił z dwiema colami, wręczył jedną badanemu, a drugą zatrzymał dla siebie, wyjaśniając: „Zapytałem go [prowadzącego eksperyment], czy mogę przynieść sobie colę, i zgodził się, więc przyniosłem także dla ciebie”. Do drugiej połowy badanych (grupa kontrolna) Andy wrócił bez prezentu. W obu przypadkach Andy poprosił później badanego o wyświadczenie mu przysługi. Powiedział, że sprzedaje losy na loterię dla swojego liceum i zdobędzie nagrodę, jeżeli sprzeda najwięcej losów. Czy badany chciałby kupić bilet lub kilka? Andy sprzedał prawie dwa razy więcej biletów osobie, której wcześniej dał colę, co potwierdza działanie reguły wzajemności.

Jednak najbardziej zaskakująca była siła tego efektu. W innej części badania Regan zróżnicował stopień wzbudzania sympatii przez aktora. W tym badaniu recepcjonistka opuściła, zgodnie z poleceniem, pokój, gdy badany i Andy czekali na rozpoczęcie „eksperymentu”. Chwilę później zadzwonił telefon i po kilku sygnałach Andy go odebrał. W połowie przypadków (stan sympatyczny) Andy odpowiednio i grzecznie odebrał telefon. W drugiej połowie przypadków (stan niesympatyczny) zachowywał się

² M. Ridley, *The Origins of Virtue*, Penguin, Nowy Jork 1996 (polskie wydanie: M. Ridley, *O pochodzeniu cnoty*, Rebis, Poznań 2000).

okropnie, odpowiadając: „Nie ma tu sekretarki... Niech pani posłucha, ja tu nie pracuje na miłość boską... Proszę zadzwonić później...”. Andy odkładał słuchawkę bez pożegnania, najwyraźniej w trakcie rozmowy.

Powszechnie wiadomo, jak już widzieliśmy, że ludzie są bardziej skłonni wyświadczyć przysługę osobie, którą lubią. Nie jest zaskakujące więc, że Andy sprzedał więcej losów, gdy zachowywał się grzecznie. Jednak niezwykle jest to, jak zbladło znaczenie sympatyczności Andy’ego w porównaniu z obdarowaniem badanego niezamawianym prezentem. Podczas gdy darmowa cola prawie podwoiła sprzedaż losów, okropne zachowanie (w porównaniu z miłym zachowaniem) obniżyło sprzedaż tylko o 20 procent. Mówiąc więcej — darmowa cola miała taki sam wpływ na sprzedaż biletów, gdy Andy był niegrzeczny, jak i wtedy, kiedy był miły. Innymi słowy, gdy potrzeba wzajemności była większa, nie miało znaczenia, czy był lubiany, czy nie. Badani „zawdzięczali” mu coś, więc płacili. Wzajemność może być despotyczną siłą i potrafi przyjmować różne formy i rozmiary³.

Giri — wzajemność w stylu japońskim

W niektórych kulturach zasada wzajemności ma jeszcze większy wpływ na ludzi. Zdałem sobie z tego sprawę przypadkiem kilka lat temu. Planowałem spędzić kilka miesięcy jako wizytujący badacz na uniwersytecie w Sapporo, w Japonii. Plany związane z pracą ułożyły się wspaniale, ale kwestie dotyczące codziennego życia przerażały mnie. W końcu byłem gaijin (japońskie określenie obcokrajowca czy dosłownie człowieka z zewnątrz), zmierzającym w otchłań nie tyle obcego kraju, co absurdalnie kosztownego obcego kraju. Na domiar całej tej presji podróżowałem z moją żoną i małym synem. Jak przetrwamy, nie znając języka i nie bankrutując?

Ale moi przyszli gospodarze przybyli na ratunek z zaskakującą uprzejmością i skutecznością. Najpierw znaleźli nam należące do uniwersytetu mieszkanie na cały nasz pobyt — ni mniej, ni więcej, tylko za darmo. Następnie urządzili wśród przyjaciół zbiórkę i zgromadzili dla nas więcej mebli i akcesoriów do domu, niż było nam trzeba, tak abyśmy mogli przeżyć. Naszym jedynym wydatkiem okazała się ekipa sprzątająca (niebotycznie droga, ale mieszkanie było bardzo czyste). Pamiętajmy, że te prezenty pochodziły od osób, których nigdy wcześniej nie spotkaliśmy.

Zaraz po naszym przyjeździe do Sapporo poszliśmy kupić prezenty w ramach podziękowania żonie dyrektora mojego wydziału — kobiecie, która jak nikt inny przyczyniła się do naszego bardzo hojnego wyposażenia.

³ D.T. Regan, *Effects of a Favor and Liking on Compliance*, „Journal of Experimental Social Psychology”, 1971, nr 7, s. 627 – 639.

Jednak wszystko, co braliśmy pod uwagę, było szokująco drogie. Przyjaciel zaproponował nam, że skoro jesteśmy z Kalifornii, to moglibyśmy podarować naszym gospodarzom melona, popularny owoc typu kantalupy, który jest często dawany jako prezent. Jednak okazało się, że przyzwoite zaczynają się od około 100 dolarów za sztukę, a wspaniałe okazy były sprzedawane w cenie od 500 dolarów. Po kilku godzinach takich zniechęcających zakupów zdecydowaliśmy się na kwiaty — najtańszą rzecz — na bardzo prosty bukiet kwiatów.

Sprawdziłem japońskie wyrażenie: „To niewiele, ale proszę przyjąć ten mały prezent” i tego wieczoru wręczyliśmy nasz skromny podarunek. Nasza gospodyni wyglądała na zakłopotaną, a gdy zdała sobie sprawę, że dajemy jej prezent, była wręcz zaszokowana.

„Proszę poczekać” — poprosiła, po czym pobiegła poszukać męża. Usłyszeliśmy dochodzącą z drugiego pokoju histeryczną rozmowę po japońsku. Najwyraźniej zrobiliśmy coś nie tak. Ale co?

„Skąpiec” — wyszeptła do mnie żona. — „Mówiłam ci, że powinniśmy wziąć róże”.

Po kilku minutach para uspokoiła się i wydawało się, że znaleźli rozwiązanie. Zaprowadzili nas do jadalni i przeprosili z całego serca, ponieważ chcieli nam dać o *wiele* gorszy prezent w porównaniu z ofiarowanym przez nas bukietem kwiatów. Następnie ukroili dla każdego gruby kawałek bardzo dobrze wyglądającego melona. Byliśmy bardzo zawstydzeni i zaczęliśmy równie wylewnie przeproszać za nasze kwiaty. Po kilku minutach tych konkurencyjnych przeprosin zamilkliśmy i zjedliśmy nasze melony.

Moja żona i ja wyszliśmy, zakładając, że kryzys został zażegnany. Ale byliśmy w dużym błędzie. Następnego ranka ktoś zapukał do naszych drzwi. Nasza gospodyni, tym razem całkowicie opanowana, dumnie wręczyła nam trzy zapakowane pudełka z prezentami. Pierwsze pudełko zawierało zestaw książek dla mojego syna, drugie — wazę (niemożliwe, żeby to była waza za 150 dolarów, którą widzieliśmy na zakupach, prawda?) i trzecie z największym bukietem kwiatów, jaki widziałem od czasu bat micwy mojej kuzynki Teresy. Później nalegała, abyśmy towarzyszyli jej podczas obiadu w ładnej restauracji.

Przemyśleliśmy to. Kobieta, którą ledwo znaleźliśmy — i z tego, co mogę powiedzieć, nieszczerze zamożna — dała nam prezenty warte dużo ponad sto dolarów. Chciałbym wierzyć, że to dlatego, iż byliśmy tak rozkoszną rodziną. Lecz teraz to jasne — to była kwestia kultury.

Zadzwoiłem do mojego dwukulturowego przyjaciela, byłego nowojorczyka, Howarda, który mieszkał w Japonii przez wiele lat. Howard od razu zrozumiał sytuację. Widocznie wkroczyłem w jedną z najpotężniejszych, ale delikatnie strzeżonych norm kulturowych Japończyków: zasadę *giri*,

czyli zobowiązania. Mój przyjaciel wyjaśnił, że zorientowana na grupę kultura Japończyków kieruje się zasadami obowiązku — obowiązku co do rodziny, firmy, kraju, a nawet kulturalnych analfabetów z innych krajów — takich jak ja. Te reguły nie są spisane, ale nie znajdziemy ani jednego dojrzałego Japończyka, który ich nie rozumie. Niepewność co do czyjegoś *giri* jest poważną zniewagą, która pociąga za sobą najgorszą z japońskich kar: wstyd i odrzucenie.

To konkretne *giri*, które stworzyłem u moich gospodarzy, niosło ze sobą podwójny zły urok. Po pierwsze dlatego, że byłem gościem z zagranicy — w zasadzie gościem na ich uniwersytecie — mieli więc obowiązek traktowania mnie z pierwszorzędną japońską gościnnością, która jest bardzo mocno zakorzenionym standardem (moi gospodarze i ich koledzy spełniali ten obowiązek z fasonem wiele razy podczas miesięcy spędzonych przez nas w Japonii, za co jestem im dozgonnie wdzięczny).

Jednak bardziej złożony problem, wywołany przez mój prezent, był związany ze statusem — najbardziej zapalnym punktem japońskiego pola minowego, który gaijin musi ominąć. Howard wyjaśnił, że skoro mój gospodarz był jednocześnie dyrektorem mojego wydziału, protokół dyktował mu, że to on i jego żona powinni publicznie pokazywać, że dają nam więcej, niż my dajemy im. Zawsze. „Protokół” to słowo, które zbyt słabo oddaje siłę tej normy. Jeżeli miałyby ono przypisyany jakiś dźwięk w języku japońskim, to prawdopodobnie nie brzmiałoby jak Emily Post, lecz raczej jak Tony Soprano dobijający się do naszych drzwi. W Japonii protokół *wymaga* posłuszeństwa.

Jakąkolwiek przysługę otrzymał mój gospodarz, proszoną czy też nie, oczekiwano, że będzie odwzajemniona wielokrotnie. Nasz mały bukiet, który miał być zwykłym przejawem dobrej woli, stał się ich brzemieniem. Wiele mówi nam podwójne znaczenie japońskiego słowa „zobowiązanie” — *on*, które oznacza także „dług”⁴. (Te długi są tak częste i ważne w japońskim społeczeństwie, że istnieją sklepy z prezentami z drugiej ręki, które są sprzedawane po raz kolejny).

Byliśmy żałosnymi gośćmi. Najpierw przysporzyliśmy naszym gospodarzom skandalicznych problemów z urządzeniem nas w mieszkaniu. Później, w ramach podziękowania, wpędziliśmy ich w poważny kłopot, z którego wybrnięcie kosztowało ich więcej, niż prawdopodobnie mogli sobie pozwolić. Nic dziwnego, że ich przodkowie zamknęli Japonię na wieki dla takich nieokrzesanych obcokrajowców jak moja rodzina⁵.

⁴ R.C. Christopher, *The Japanese Mind*, Charles E. Tuttle, Tokio 1983.

⁵ Japonia zamknęła dostęp dla obcokrajowców do czasu przybycia komandora Perry’ego w 1853 roku.

„Teraz masz dwie możliwości. Możesz przedstawić staromodne amerykańskie uderzenie się w piersi — skłoń się nisko i powiedz: »Nie jestem wart po wielokroć«. Oni skłonią się jeszcze niżej. Jeżeli się nie poruszysz, zakończy to wtedy waszą wymianę. Lub...» — Howard uśmiechnął się — „możesz zgrywać głupiego, hojnego gaijin — którym i tak jesteś — i podnieść stawkę kilkoma następnymi rundami prezentów. Za kilka dni staniesz się milionerem”.

Howard oczywiście żartował z tą ostatnią propozycją (prawda, Howard?). Ale biorąc pod uwagę kwestię kulturową, miał absolutną rację. Przygotowałem grunt pod coś, co mogło stać się największym kiermaszem mojego życia. Kontrolowałem swoich gospodarzy jak marionetki na sznurkach. Pociągnij za ten sznurek, a odprężą się. Pociągnij za inny i zaraz znajdą się na zewnątrz, kupując mi prezenty. Jak na ironię, ja — facet, który zazwyczaj nie może zapanować nad psem — opracowałem ten plan, nie rozumiejąc nawet tego, co robiłem. Taki jest podstępny potencjał reguły wzajemności.

Darmowy obiad

Zasady wzajemności nie są spisane, dlatego możemy być nieświadomi tego, kiedy mają miejsce. Za każdym razem, gdy jesteśmy ich nieświadomi, zostajemy narażeni na manipulację. Wzajemność stała się oczywiście ulubionym narzędziem profesjonalistów od perswazji.

Jedną z najpopularniejszych form manipulacji jest sprawianie, aby klient przyjął darmowy prezent, którego nie chciał. Przyjrzymy się jednej z najciekawszych amerykańskich historii sukcesu, Międzynarodowemu Towarzystwu Świadomości Kryszny, znanemu bardziej jako Ruch Hare Kryszna. Ruch Kryszna ma stosunkowo mało znaną, 450-letnią tradycję w Indiach. To się jednak zmieniło w 1965 roku, gdy został przyprawiony do Stanów Zjednoczonych przez Swami Prabhupada, siedemdziesięcioletniego wyznawcę, który spędził większość swojego dotychczasowego życia jako A.C. Bhaktivedanta, kierownik indyjskiej, odnoszącej sukcesy firmy farmaceutycznej. Mimo że Prabhupada przybył do Stanów Zjednoczonych, nie mając ani pieniędzy, ani zwolenników, szybko zgromadził jedne i drugich, używając swoich umiejętności. Dwa lata po założeniu pierwszej świątyni na wschodnim brzegu Nowego Jorku Prabhupada otworzył drugą w San Francisco. Do 1970 roku w Stanach Zjednoczonych powstało 21 centrów Kryszna, a ruch rozprzestrzenił się na tereny Japonii, Niemiec,

Kanady, Anglii i Australii. W 1982 roku, w szczytowym okresie, liczba centrów wzrosła do 50 w Stanach Zjednoczonych i do ponad 175 na świecie, wraz z pasmem farm, restauracji wegetariańskich i innych biznesów⁶.

Kryszna działa w branży religijnej. Ich finansowy sukces jest tak niezwykły, ponieważ wywodzi się przeważnie z małych wkładów osób niewierzących — ofiary za książki, piękne wydanie Bhagavad Gita i magazyn „Back to Godhead” czy po prostu drobne datki. Krysznowcy zwracają się po datki do przechodniów na ulicy, w centrach handlowych, na uczelnianych kampusach i na lotnisku — w ich najbardziej niechlubnym miejscu.

Jednak warto zauważyć, jak zabiegali o te datki. Nawet w kolorowych latach sześćdziesiątych łatwo było rozpoznać krysznowców. Ubierali się w jasne szafranowe togi, getry, święte dzwoneczki i koraliki. Większość mężczyzn miała ogoloną głowę (to było przed Michaëlem Jordanem, kiedy golenie głów ograniczało się do potrzeb medycznych). Krysznowcy zbierali fundusze przeważnie w grupach, tańcząc, śpiewając tę samą mantrę — „*Hare Kryszna, Hare Kryszna, Kryszna Kryszna, Hare Hare...*” — podczas której wydawało się, że godzinami znajdują się w stanie niebiańskiej ekstazy. Krysznowcy złamali prawie każdą zasadę perswazji. Brakowało im wiarygodności i zaufania. Otwarcie zabiegali o swój własny interes. I co najgorsze, byli kiepscy pod względem atrakcyjności i wzbudzania sympatii; większość przechodniów posiadających pieniądze uważała krysznowców za głośnych i dziwnych, a czasem wręcz odrażających. Na początku byli tak nieatrakcyjni, że wiele miast ustanowiło prawa, później zniesione, zabraniające im nagabywania w pewnych rejonach.

Biorąc pod uwagę całkowite początkowe niepowodzenie w zbieraniu funduszy, przywódcy poprosili o pomoc profesjonalnych doradców do spraw sprzedaży. Opracowano technikę: przed poproszeniem przechodniów o pieniądze osoba prosząca miała wręczać im kwiatek lub — częściej — podchodziła i przypinała jeden do kurtki. To pełne wdzięku zachowanie z lat sześćdziesiątych okazało się być ciosem dla geniusza sprzedaży. Jeżeli osoba próbowała zwrócić kwiat, krysznowcy zawsze odmawiali, mówiąc miło: „To nasz dar dla ciebie”. Dopiero gdy prezent został zaakceptowany, próbowano sprzedać książkę lub magazyn. Wielu przechodniów, którzy otrzymali darmowy prezent, uważało, że o wiele łatwiej jest wręczyć datek uśmiechającemu się wyznawcy, niż czuć się winnym przy każdej okazji, kiedy poczują woń kwiatu. Ten chwyt uczynił z Ruchu Kryszna bogatą organizację.

⁶ J.G. Melton, *Encyclopedic Handbook of Cults in America*, wydanie poprawione i uaktualnione, Garland Publishing, Nowy Jork 1993.

Z czasem ludzie nieuchronnie zaczęli rozpoznawać przekręt z kwiatem. Wielu zaczęło cynicznie omijać nagabywaczy, a następnie wyrzucać swoje kwiaty do najbliższego kosza na śmieci. Niektórzy zaradni krysznowcy sprytnie dostosowali się do tego biegu wydarzeń. Przez pewien czas w San Diego — gdzie była duża koncentracja personelu wojskowego i emerytów — wyznawcy przyczepiali małą amerykańską flagę do kurtek ludzi. Ciekawie było obserwować przechodniów zamierających, gdy zdawali sobie sprawę, że właśnie omal nie wyrzucili amerykańskiej flagi do śmieci. Dopóki mieli prezent, reguła wzajemności pozostawała aktywna.

Technika darmowego prezentu jest szeroko używana. Ostatnio, w ramach małego eksperymentu, zdecydowałem się zachować moją nieproszoną pocztę przez dwa tygodnie. Prowadziłem badanie na początku grudnia, w szczycie sezonu kupowania prezentów. Wyłączając ulotki wielkości gazet, mój stos osiągnął ponad jard (trzydzieści osiem cali) wysokości. Większość z tych kopert (zajmowały one nieco poniżej trzydziestu jeden cali) zawierała jeden lub więcej niechcianych prezentów — na przykład pudełko kart świątecznych od grupy weteranów, karty z dziełami Claude’a Moneta od stowarzyszenia Alzheimera, długopis kulkowy od organizacji służącej upośledzonym, książkę od organizacji charytatywnej na rzecz mukowiscydozy, mnóstwo nalepek z adresami wielu organizacji, grosz od federacji na rzecz niewidomych („Lisa chce, abyś to Ty miał ten świecący grosz”) i pięciocentówka od szkoły dla dzieci specjalnych („Nasze upośledzone dzieci rozpaczliwie potrzebują twoich pięciocentówek”). Inne sposoby nakłaniania używały podejścia „z przymrużeniem oka”, naśmiewając się ze swoich konkurentów. Jednym z moich ulubionych było nagabywanie grupy walczącej z biedą na świecie, skierowane przeciwko prezentom, które głosiło dużymi literami na przodzie koperty: „Nie zawiera: nalepek z adresami ani kalendarzy”.

Otwórzmy gazetę lub sprawdźmy tablicę informacyjną, a znajdziemy więcej osób czekających, aby dać nam prezent, z którym nie wiadomo, co zrobić. Może chciałbyś darmowy weekend za wysłuchanie przemówienia na temat kupowania nieruchomości wakacyjnych lub darmowy kapeluszek albo walizkę darmowych napojów za jazdę próbną nowym samochodem? „Robert V. Levine przyniósł ten list ze sobą i otrzymał tylko za uczestnictwo 50-częściowy komplet narzędzi, CAŁKOWICIE ZA DARMO” — możemy przeczytać w typowym zaproszeniu. To nie są bonusy, jakie dostajemy za zakup, ale prezenty, które otrzymujemy jedynie za rozważenie zakupu. Hej, masz tam milion przyjaciół.

Jednak, pomimo swego ewolucyjnego dziedzictwa, strategia darmowej przysługi nie gwarantuje automatycznej sprzedaży. Obecna na rynku rywalizacja związana z rozdawaniem prezentów jest skierowana do cynicznych

grup konsumentów, których początkową reakcją na oferowany prezent jest podejrzliwość, chyba że pochodzi on od kogoś, komu ufają. Jak w końcu nauczyli się krysznowcy, trudno jest przede wszystkim nakłonić nieufną grupę docelową do zaakceptowania prezentu. Ale większym wyzwaniem jest przekonanie ludzi, że prezent był ofiarowany w każdym możliwym celu, tylko nie w celu manipulacji. Nie oznacza to, iż strategia darmowych prezentów maleje na znaczeniu. Jednak, aby była skuteczna, marketingowcy muszą być o krok przed podejrzeniami ludzi.

Jednym z rozwiązań tego problemu jest kamuflaż. Na przykład, przedstawiciele handlowi sprzedający bezpośrednio odkurzacze mogą próbować przekonać nas, że wyświadczymy im przysługę, przyjmując prezent. Przedstawicielka handlowa, którą spotkałem, przysłała do mojego domu (przykład cold-callingu) i zaproponowała zaprezentowanie swojej wspaniałej maszyny, sprząając mój dom za darmo. Z szacunkiem odrzuciłem jej hojną ofertę, powiedziałem jej, że nie interesuje mnie nowy odkurzacz, nie chciałem być pasożytem. Była na to przygotowana. „Właściwie to płacą mi za każdą demonstrację” — powiedziała — „więc wyświadczylby mi pan przysługę, pozwalając mi wysprzątać swój dom”. Zgodziłem się z jej prośbą (to miało miejsce przed moim treningiem w Cutco). Następne pół godziny spędziła na odkurzaniu jak szalona zakamarków domu, do których wcześniej nie zaglądałem. W międzyczasie stawałem się coraz bardziej spięty, widząc, jak sprząta za darmo. Nie mogłem jednak znaleźć eleganckiego sposobu, aby to zakończyć. Do czasu, gdy ta pracowita, skromna przedstawicielka handlowa, samotna matka wychowująca dwójkę dzieci w wieku moich własnych (to zaskakujące, jak wielu przedstawicieli handlowych mówi mi, że mają dzieci w tym samym wieku, co moje), wyciągnęła broszury, moje poczucie winy rozwinęło się w pełni. Nie kupiłem odkurzacza. Kupiłem jednak jej najtańszy produkt, butelkę wywabiacza plam do dywanów wartą 20 dolarów, którego nigdy nie użyłem. Po tym wszystkim, co zrobiła, *musiałem* coś kupić (sprytnie zastosowała też zasadę kontrastu — patrz następny rozdział, zostawiając brudny pasek na środku każdego pokoju, „aby pokazać, jak dobrze działa odkurzacz”).

Innym wyzwaniem dla osób wykorzystujących zasadę wzajemności jest uniknięcie stworzenia zbyt dużego do spłacenia zobowiązania przez osoby, do których się zwracają. Może to prowadzić do problemów z nakłanianiem, które można nazwać „szczeliną usprawiedliwienia”. W takim przypadku, zamiast odwzajemnić ofertę nakłaniającego, osoba przywołuje swoje poczucie sprawiedliwości poprzez racjonalizację. Pracodawcy, na przykład, dają czasem znaczne podwyżki pracownikom, aby umocnić ich ciężką pracę i co ważniejsze — zmotywować ich do jeszcze cięższej pracy. Faktycznie,

badania pokazują, że jeżeli podwyżka jest wystarczająco duża, to wywołuje chwilowe poczucie obowiązku podjęcia działań mających na celu zadowolenie pracodawcy. Jednak w długim okresie rzadko prowadzi ona do zwiększenia wydajności. Zamiast tego zachęca pracowników do racjonalizacji powodów, dla których zasługują na podwyżkę. Mogą, na przykład, tłumaczyć sobie, że ich praca jest trudniejsza, niż wcześniej myśleli, czy rozmyślać o tym, jak mało zarabiali w przeszłości. W wyniku tego, jeżeli podwyżka jest duża i szczelina usprawiedliwiania nie jest zatkana, początkowa przysługa może odnieść odwrotny skutek. Osoba nakłaniająca wytworzą nowe standardy roszczeń u osób, na które chce wywierać wpływ, następnie niezadowolenie i w końcu niższą produktywność niż wcześniej.

Jeżeli jednak strategia darmowego prezentu jest zastosowana umiejętnie i delikatnie, pozostaje bardzo potężnym środkiem manipulacji. „Pomimo darmowego obiadu. To, co jest oferowane za darmo, jest niebezpieczne i zazwyczaj zawiera haczyk lub ukryty obowiązek. To, co ma wartość, jest warte zapłaty. Płacąc za siebie, nie mamy poczucia wdzięczności, winy, czy wrażenia, że zostaliśmy oszukani” — ostrzegają Robert Greene i Joost Elffers w swojej książce *48 Praw Władzy*. Jest to może zbyt cyniczne, ale jak widać, reguła wzajemności stanowi siłę, na którą trzeba uważać⁷.

Dar czasu

Jedna z najbardziej subtelných, ale najskuteczniejszych manipulacji reguły wzajemności dotyczy daru czasu. Żyjemy w kulturze, w której czas oznacza pieniąż. W niezwykłym cudzie pomiaru ludzie przeliczyli najbardziej wieloznaczną i beładną jednostkę, tj. czas, na jeden z najobiektywniej wyskalowanych towarów, czyli pieniąż. Potrafię powiedzieć, ile dni, godzin i minut mojego czasu jest równoważne z wartością jakiegokolwiek przedmiotu, łącznie z komputerem, na którym piszę. Czas jest towarem ekonomicznym, dlatego można go kupić, sprzedać, handlować nim i go zmarnować. Jeżeli mój czas jest warty więcej niż czas kogoś innego, może okazać się dla mnie korzystne zapłacenie tej osobie za opiekę nad moimi dziećmi, posprzątanie mojego domu czy zrobienie zakupów. W niektórych krajach są ludzie, których praca polega na marnowaniu własnego czasu dla ludzi, których stać, aby zapłacić, by nie marnować czasu własnego. Jeżeli, na przykład, chcesz otrzymać wizę w Meksyku, zazwyczaj musisz stanąć w kolejce do konsulatu noc wcześniej, aby mieć dobrą pozycję, gdy drzwi otworzą się następnego ranka. Jednak dobrze sytuowani znajdują przed

⁷ R. Greene, J. Ellfers, *The 48 Laws of Power*, Viking, Nowy Jork 1998 (polskie wydanie: R. Greene, J. Ellfers, *48 Praw Władzy*, Jacek Santorski, Warszawa 2005).

konsulatem profesjonalnych czekających do wynajęcia (*gestores*), którzy za odpowiednią cenę są skłonni zająć miejsce w kolejce przez noc. Można nawet zatrudnić całą rodzinę, aby czekała na którymś miejscu. Dosłownie kupujesz ich czas. W Stanach Zjednoczonych można wynajmując ludzi, by zrobili za nas zakupy, załatwili sprawy, odebrali dzieci ze szkoły — praktycznie każde zadanie, za które taniej jest kupić czyjś czas, zamiast wykonywać swój.

Gdy czas jest pojmowany jako towar, staje się on łatwą ofiarą reguły wzajemności. Jeżeli ktoś wzbudza w nas poczucie, że podarował nam swój czas, czujemy się zobowiązani dać mu coś w zamian. Jeśli jest to sytuacja „sprzedażowa”, dawanie zazwyczaj oznacza kupowanie. W innym wypadku klient zmarnował czas sprzedającego.

Dar czasu jest mniej przejrzysty niż namacalne towary, a przez to chętniej przyjmowany. Sprzedawca mimochodem podchodzi do nas i pyta, czy nie potrzebujemy pomocy. My „tylko oglądamy” — być może, ale spokojny sprzedawca i tak podąży za nami. Po chwili zadajemy mu pytanie, które pozwala mu poświęcić nam więcej uwagi, niż oczekiwaliśmy, pokazując nam produkt za produktem. Gdy minie wystarczająco dużo czasu, reguła wzajemności zadziała. „Naprawdę powinienem coś kupić” — myślimy. W innym wypadku wykorzystamy tę pomocną osobę. Ukradliśmy jej czas.

Presja wzajemności jest funkcją postrzeganej wartości czasu innych osób. Czujemy się bardziej zobowiązani, gdy zajęliśmy czas właściciela lub przedstawiciela handlowego pracującego za prowizję niż pracownika opłacanego za godzinę. Czas, znaczenie i wartość są silnie powiązane w naszej kulturze. Im bardziej znacząca osoba, tym bardziej cenny jest jej czas. Wynika to głównie z prawa popytu i podaży. Istnieje większy popyt na czas ważnych ludzi i dlatego jest on bardziej kosztowny. Zasada ta działa także w drugą stronę: im bardziej skąpy jest czas ludzi, tym ważniejsi się wydają. Honorarium prawnika czy artysty jest powiększane przez prosty fakt, że są zajęci z dużym wyprzedzeniem. To prowadzi do jeszcze większego popytu na ich czas — i tak w kółko.

Dobry sprzedawca może manipulować postrzeganą wartością swojego czasu, tworząc pozory, że jest na niego popyt. Daje do zrozumienia, iż oderwał się od ważnej rozmowy telefonicznej, decydującego spotkania lub odwołał inne spotkanie, aby znaleźć dla nas czas. Jeżeli wrażenie rzadkości jest przekazane przekonująco, musimy dźwigać brzemień reguły wzajemności.

Reguła wzajemności jest również wywoływana, gdy ktoś oszczędza nasz czas. Jeżeli osoba witająca nas w restauracji pozwoli nam przesunąć się na przód kolejki lub konik z biletami oszczędzi nam czekania w kolejce po bilet, to jest oczywiste, że zasługuje na coś w zamian. Gdy mieszkałem

w Brazylii kilka lat temu, poznałem, aż nazbyt dobrze, grupę paraprofesjonalistów, znanych jako *despachantes*, którzy działają jak pośrednicy pomiędzy obywatelami mającymi pieniądze a niekończącą się biurokracją. Na przykład, aby zdobyć wizę wyjazdową, musiałem czekać w kilku kolejkach w paru budynkach. Cały proces zająłby trzy tygodnie. Jednak *despachante* załatwił mi wizę w dwa dni, a ja nie stałem w żadnej kolejce. Podobnie, gdy chcemy odnowić budynek w Nowym Jorku, prawdopodobnie zatrudnimy trafnie nazwanego „wysłannika”, aby oszczędził nam czasu i czekania w kolejkach po otrzymanie pozwolenia na budowę. Honorarium *despachante’a* czy wysłannika zależy od tego, ile czasu nam zaoszczędzą.

Gdy byłem szkolony, aby sprzedawać noże Cutco, uczono nas taktyk opóźniających. Przypomnijmy sobie, jak przy pierwszym kontakcie zachęcaliśmy przyjaznych nam rekomendowanych potencjalnych klientów, aby pozwolili odwiedzać swoje domy, mówiąc im, że tak naprawdę nie dotyczy to sprzedaży i dostajemy zapłatę za przeprowadzenie prezentacji. Jednak przyjeżdżając do rekomendowanego klienta, uświadamialiśmy mu, że czujemy się odpowiedzialni za pokazanie wszystkiego w naszym katalogu. Ustaliwszy to, możemy przedłużać naszą prezentację tak długo, jak to tylko możliwe. Z czasem wyjaśniamy, że dostajemy wynagrodzenie w zależności od prowizji, a do tego możemy wygrać nagrody i stypendia za sprzedaż. Zaprezentowaliśmy więc, ile czasu mogą zaoszczędzić naszym klientom podczas przygotowywania posiłków nasze ostre jak brzytwa, ergonomicznie skonstruowane narzędzia. Innymi słowy: 1) daliśmy im tyle naszego czasu, ile mogli przyjąć; 2) uświadomiliśmy im, jak nasz czas jest cenny — to nasz sposób zarabiania na życie; 3) wyjaśniliśmy im, że robimy to, aby zaoszczędzić ich czas. Jeżeli na końcu prezentacji jest jasne, iż nasz klient nie zamierza kupić jednego z najdroższych zestawów, wykorzystamy jego poczucie sprawiedliwości, oferując kompromis: może rozważy zakup któregoś z mniej kosztownych, pojedynczych przedmiotów — może naszą obieraczkę do warzyw (tylko 21 dolarów) lub przyrząd do cięcia pizzy (26 dolarów). Do tego momentu mieliśmy nadzieję, że kierowany wzrastającym poczuciem winy klient myśli, iż naprawdę powinien coś kupić⁸.

Niszcząca życzliwość

Innym prezentem, który można wziąć pod lupę, jest życzliwość. Zauważyłem, jak zrećcznie można użyć życzliwości jako formy manipulacji, akurat w pokoju gościnnym mojej sąsiadki Nancy. Była to „impieza przy świecach”,

⁸ Dalszą dyskusję na temat czasu i kontroli można znaleźć w mojej książce: R. Levine, *A Geography of Time*, Basic Books, Nowy Jork 1997.

kolejne wydarzenie w stylu „Tupperware”. Nancy, nasza „gospodyni”, zaprosiła dziewięcioro z nas na prezentację, prowadzoną przez osoby reprezentujące firmę sprzedającą świece i akcesoria do świec — produkt zapowiadany w ulotce firmy jako „ostatni przystępny luksus”. Świece, jak zapewniała nas firma, były tak wysokiej jakości, że „są używane w Białym Domu i operach mydlanych”.

Uroczystości były prowadzone przez dwoje „konsultantów” z firmy, którzy fachowo opanowali triadę wiarygodności. Oboje byli atrakcyjni i ujmujący i — jak nam powiedzieli — zaręczeni. Kobieta, którą nazwę Barbie, była bardzo pełna życia; po prostu *kochała* spotykać nowych przyjaciół podczas tych przyjęć i *uwielbiała* świece. Jej narzeczony — nazwijmy go Ken — został mianowany ekspertem od wszystkich technicznych pytań. Gdy wyjaśniał, jak różne olejki i zapachy działają na zachowanie się ciepła i wosku, brzmiał tak, jakby odkrył czwarte prawo termodynamiki.

Wszyscy z dziewięciorga gości byli przyjaciółmi zaproszonymi przez Nancy. Poza Kenem okazałem się jedynym mężczyzną w pokoju. Sytuacja ta wywołała na początku wiele skonsternowanych spojrzeń. Nie wiem, co inni myśleli o mojej obecności, ale ja nie mógłbym się czuć bardziej zakłopotany, gdyby to była impreza poświęcona tamponom Tampax. Na szczęście moja wyjątkowość szybko straciła swoją tajemniczość, po czym byłem praktycznie ignorowany. Już po kilku pierwszych minutach Ken i Barbie zwracali się do nas per „wy, kobiety”.

Ken i Barbie poinformowali nas, że ich świece są o wiele bardziej bezpieczne niż te, które kupujemy ze sklepowych półek. Co około piętnaście minut jedno z nich opisywało historię wypadku spowodowanego przez tańszą markę. Na przykład Barbie powiedziała, jak ona i Ken przygotowywali przyjęcie, gdy gość wybiegł z łazienki, krzycząc, że świeca wotywna (jedna z tych klockowatych) stanęła w ogniu. „O, Ken” — kontynuowała bliska łez Barbie — „opowiedz resztę”. Ken dokończył historię: wszedł do łazienki i rzeczywiście zobaczył, że świeca pali się jak pochodnia i zapaliła także serwetkę znajdującą się pod nią. Od razu zwrócił uwagę, że świeca nie była oczywiście jedną z ich świec. Najwyraźniej była to tania podróbka z apteki. Podczas, gdy to odkrywał, wbiegła gospodyni wieczoru i jej syn. Gospodyni najwyraźniej spanikowała i jak szalona chciała zdmuchać świecę. Ken zrobił pauzę przed kontynuowaniem swojej opowieści. Następnie zniżył głos i wyjaśnił nam bardzo stanowczo, ile miał szczęścia, że powstrzymał kobietę w porę, ponieważ dmuchanie na świecę, która wymknęła się spod kontroli, może spowodować, że gorący olej polecą wszędzie. Gdyby kobieta wypuściła powietrze, zauważył Ken, gorący olej poleciałby prosto na twarz jej dziecka. Nie wiem, jak u innych w pokoju, ale do tego momentu poziom mojego estrogenu osiągnął niebotyczny poziom.

Opowiedzieli też inną historię o klientce, która prawie zniszczyła swój dębowy stół woskiem świecy, zdmuchując ją zbyt gwałtownie. Powiedziano nam, że wielu klientów narzeka na ten problem. Idealne rozwiązanie? Zdmuchiawaczka do świec. Kosztuje tylko 23,95 dolarów („Całkiem niezła okazja, skoro może zapobiec zniszczeniu twoich mebli!”).

Wszystko podczas tego wieczoru emanowało wiedzą, zaufaniem, a ponadto życzliwością. Ken i Barbie byli entuzjastycznymi, znającymi się na rzeczy, przyzwoitymi, pogodnymi ludźmi — ludźmi jak my wszyscy. Oczywiście wiedzieliśmy, że zarabiają pieniądze. Ciężko było jednak nie wierzyć, że naprawdę chcieli być z nami w tamtym pokoju. Wydawało się, że odkryli te wspaniałe świece na przyjęciu takim jak to, na którym znajdowaliśmy się tego wieczoru, i tak się nimi zainspirowali, że chcieli dzielić się tymi dobrymi wiadomościami z możliwie dużą liczbą godnych tej wiedzy ludzi. Wydawało się, że Ken i Barbie nie są *prawdziwymi* przedstawicielami handlowymi. Wyglądali bardziej jak przyjaciele doradzający przyjacielom. Byli naszymi ekspertami od świec. Przed zakończeniem przyjęcia wszyscy — łącznie z Kenem i Barbie — wymieniliśmy się numerami telefonów. Granica pomiędzy interesem a przyjemnością stała się strasznie niewyraźna. Czy byli to przedstawiciele handlowi, czy przyjaciele? Czy było to wydarzenie związane ze sprzedażą, czy też przyjęcie?

Ale prawdziwa presja sprzedaży nie miała wiele wspólnego z produktem. Ośmieszyła poczucie winy i obowiązku społecznego. Nancy wyraźnie włożyła troskę i pieniądze w ten wieczór. Były napoje — wino, kawa, wymyślna woda mineralna — i uczta z przepięknych ciepłych i zimnych przystawek. Wszystko mówiło: „Odpręż się, jesteś w domu, wśród przyjaciół mających wyrafinowany gust”.

Szybko dowiedzieliśmy się, jak możemy i powinniśmy odwdzińczyć się Nancy za gościnność. Gdy Barbie rozpoczęła prezentację, jednym z jej pierwszych tematów były warunki otrzymywania darmowych podarunków i dużych zniżek przez gospodynie, jeżeli na ich przyjęciach zostanie sprzedany towar za 200 dolarów. W razie gdyby ktoś nie pojął sugestii, Barbie dodała, że jest to „ta sama umowa, jaką ma Nancy”. Informacja została powtórzona w broszurze ze świecami, w opisie umowy z gospodynią, napisanym pogrubioną czcionką. I po raz kolejny wspomniana przez Barbie na zakończenie prezentacji. I powtórnie w broszurze *Candle Care Tips*, którą zabraliśmy do domów. Nawet tak nieczuły i nieokrzesany typ jak ja rozumiał, że każdy, kto nie wyda przynajmniej dwudziestu kilku dolarów (jedna dziesiąta z dwustu), będzie pasożytem.

Zostaliśmy ustawieni tak, aby czuć się zobowiązanymi w stosunku do Kena i Barbie. To była oczywiście ich praca, ale widać było, jak ciężko

i troskliwie pracowali, aby przemienić pokój gościnny Nancy w atrakcyjną wystawę świec. Przygotowali także bardzo szczegółową i zabawną prezentację. Spędzili z nami cały wieczór. Wkrótce brali ślub. A Barbie, żeby było wiadomo, miała parę nastolatków, których utrzymywała. Nie kazalibyśmy im pracować za friko, czyż nie?

Ken i Barbie dali nam darmowe rzeczy. Za każdym razem, gdy gość zadał lub odpowiedział na pytanie, dostawał mały bilecik, jak dzieci w trakcie zabaw w wesołym miasteczku, który później wymienia się na nagrody. Przykładowo, w pewnym momencie podekscytowana Barbie oznajmiła, że słyszała, iż świece są nazywane „uniwersalnym prezentem”. Następnie zapytała nas: „Jakie święto byłoby dobrym czasem na podarowanie świec?”. Jedna kobieta powiedziała: „Boże Narodzenie” — i od razu dostała bilecik. Inna odpowiedziała: „Wielkanoc” — i też dostała bilecik. Inna wymyśliła święto Czwartego Lipca, co tak podekscytało Barbie, że dała kobiecie dwa bileciki (przyszło mi wówczas na myśl święto Hanukka, za które mógłbym dostać cały stos biletów). Następnie, na zakończenie wieczoru, numery z naszych biletów zostały wylosowane z kapelusza i zwycięzcy dostali darmowe świece. Prawie każdy je dostał. Dodaj te prezenty do naszego rachunku.

Ostatecznie zobowiązanie zostało wykorzystane do zasiania przyszłego zobowiązania. Ken i Barbie dosłownie rozpoczęli swoją prezentację prośbą o nowe gospodynie do kolejnych przyjęć ze świecami. Kusili nagrodami — możesz „wygrać prezenty” (jakim znowu cudem?), tak jak Nancy wygrała tamtego wieczoru, dzięki urzędzeniu spotkania dla swoich znajomych. Lecz także grozili nam zawstydeniem — nieustannie przypominając, że Nancy nie dostanie tych wszystkich prezentów, które jej przysługują, jeżeli nikt z nas nie zgłosi się, aby być kolejną gospodynią przyjęcia. Jeżeli choćby jedna osoba z nas się zgłosi, Ken i Barbie będą musieli odgrywać ekspertów w nowym pokoju gościnnym wypełnionym nowymi ufnymi klientami. Jeżeli zgłosi się więcej niż jedna osoba, krąg klientów, a także potencjalnych gospodyń, wzrośnie wykładniczo.

Dobry policjant

Efekt odwzajemnienia życzliwości można wzmocnić poprzez skonstruowanie jej ze skąpstwem. Przykładem może być układ „dobry policjant – zły policjant”.

Jednym z najniezwyklejszych tekstów o kontroli umysłu, na jaki się natknąłem, jest podręcznik do przesłuchań CIA z 1963 roku, zatytułowany *KUBARK Counterintelligence Interrogation*, ostatnio udostępniony dzięki

Ustawie o Wolności Informacji⁹. Podręcznik został napisany po to, aby nauczyć pracowników „nierepresyjnych” technik uzyskiwania zeznań i informacji wywiadowczych od zatrzymanych, którzy nie chcą współpracować. To, co czyni *KUBARK* tak przerażającym, jest fakt, że nie odnosi się do szoków elektrycznych, gumowych węży czy innych metod torturowania. To stuprocentowa, stosowana psychologia społeczna¹⁰.

Podręcznik *KUBARK* uczy godnej uwagi wersji dobrego i złego policjanta, zwanej „techniką Mutta i Jeffa”. Jeden przesłuchujący przyjmuje postawę „brutalnego, rozgniewanego, apodyktycznego”, podczas gdy jego partner gra rolę przyjaznego, dobrego człowieka. Przedstawienie zaczyna się od ciskania gromów przez rozłoszczonego przesłuchującego, który przekrzykuje wszystko, co mówi przesłuchiwany, przerywa jego odpowiedzi, uderza pięścią w stół. Oskarża przesłuchiwanego o inne przestępstwa — „jakiegokolwiek przestępstwa, szczególnie takie, które są ohydne i poniżające” — instruuje podręcznik. Zły policjant „daje jasno do zrozumienia, że uważa przesłuchiwanego za najbardziej nikczemną osobę na ziemi”.

W trakcie ciskania gromów miły przesłuchujący stara się wyglądać na przerażonego swoim kolegą. W pewnym momencie, mając najwyraźniej dość, wtrąca się. „Zaczekaj chwilę, Jim. Spokojnie” — odpowiada mu podręcznik. Zły przesłuchujący reaguje na to wybuchem. „Krzyczy: »Zamknij się! Poradzę sobie, już łamałem takich dupków, złamię i tego, to pewne«. Wyraża swoją odrazę, plując na podłogę lub zatykając nos czy robiąc inny ordynarny gest” — poucza podręcznik.

Ostatecznie, wściekły, z zaczerwienioną twarzą, zły przesłuchujący wychodzi. Krzyczy do przesłuchiwanego, że wychodzi tylko coś się napić, a kiedy wróci, to: „Lepiej, żebyś był gotowy do mówienia”. Jak tylko drzwi się zatraskują, drugi przesłuchujący mówi przesłuchiwanemu, jak jest mu przykro. Wyjaśnia, co sugeruje podręcznik, że „nie lubi pracować z takimi ludźmi, ale nie ma wyboru, że tacy brutale mogliby być cicho i dać drugiemu szansę opowiedzenia swojej wersji wydarzeń, itd.”. W tym momencie przesłuchujący ma nadzieję, że przesłuchiwany będzie tak wdzięczny, że zrobi w zamian wszystko, o co się go poprosi.

⁹ Central Intelligence Agency, *KUBARK Counterintelligence Interrogation*, publikacja CIA z 1963 r., otrzymana dzięki Freedom of Information Act z 1997 roku.

¹⁰ Istnieje powód, dla którego podręcznik *KUBARK* czyta się bardziej jak dzieła psychologów społecznych niż Iana Fleminga czy Toma Clancy’ego. W dużej mierze bazuje on na poprzednim raporcie CIA, *Brainwashing: A Guide to the Literature*, który był przygotowany przez wyraźnie zorientowaną na naukę grupę Society for the Investigation of Human Ecology.

Podręcznik opisuje również wersję tej techniki, w której przesłuchujący pracuje sam: „Po kilku napiętych, wrogich przesłuchaniach przesłuchiwany jest wprowadzany do innego lub przemeblowanego pokoju z wygodnymi meblami, papierosami i tak dalej. Przesłuchujący prosi przesłuchiwanego, aby usiadł i wyjaśnia, że jest mu przykro, że z powodu uporu przesłuchiwanego został zmuszony do użycia takich technik. Teraz wszystko będzie inaczej. Pogadamy jak mężczyzna z mężczyzną”. W tym momencie oczywiście przychodzi kolej przesłuchiwanego na odwdzięczenie się.

Co ciekawe, prawie te same techniki zostały zastosowane podczas programów prania mózgu prowadzonych w koreańskich obozach więźniów wojennych. Były więzień wojenny opisuje to w swoim raporcie:

Wszedłem do pokoju. Był tam mężczyzna, oficer... poprosił, abym usiadł, okazał się bardzo przyjazny... Było wspaniale. Czułem się prawie tak, jakby to przyjaciel tam siedział. Musiałem przerywać co jakiś czas, aby zdać sobie sprawę, że ten człowiek nie był moim przyjacielem... Odniosłem wrażenie, że nie mogę być dla niego niegrzeczny... To było dla mnie o wiele trudniejsze — czułem, jakbym miał obowiązek porozmawiania z nim, powód i uzasadnienie, tak jak mam teraz, rozmawiając z tobą.

Podręcznik CIA dodaje, że „technika Mutta i Jeffa” jest najbardziej skuteczna w przypadku kobiet, nastolatków i nieśmiałych mężczyzn¹¹. Och.

Bomba „mitosna”

„Najbardziej niezgłębioną zasadą ludzkiej natury jest zabieganie o bycie docenianym” — zauważa wielki psycholog Wiliam James. Już widzieliśmy, jak jednostki zmniejszają swoją czujność wobec ludzi, których lubią. Jednak jeszcze łatwiej ulegamy ludziom, którzy lubią *nas*. Nie ma silniejszego afrodyzjaku niż bycie lubianym, szanowanym, kochanym! To uczucie, któremu trudno się oprzeć. Niestety, czasem powinniśmy mu się oprzeć.

Najlepsi eksperci od perswazji wykorzystują zasadę lubienia, celując w obu kierunkach. Jesteśmy zachęceni, aby ich lubić i aby wierzyć, że oni lubią nas w zamian. Zestawienie tych dwóch stanów jest uproszczone dzięki normie wzajemności — a konkretniej jest to znane jako reguła wzajemnego lubienia się: gdy ludzie nas lubią, jesteśmy skłonni odwzajemnić to uczucie. Przedstawiciele handlowi i sprzedawcy są dobrzy w wykorzystywaniu tej reguły. „Czujesz się niechciany? Potrzebujesz przyjaciela, aby z nim porozmawiać?” — zapytał mnie doświadczony sprzedawca samochodów,

¹¹ Central Intelligence Agency, op. cit., s. 72 – 73.

z którym przeprowadzałem wywiad. „Po prostu odwiedź giełdę samochodową. Jest wypełniona ludźmi, którzy chcą być twoimi przyjaciółmi. W zasadzie będą oni walczyć między sobą o ten przywilej”.

Regułą wzajemnego lubienia się najefektywniej wykorzystują sekty. Gdy rozpocząłem badanie sekt, podzielałem powszechny stereotyp, że w większości przypadków przyłączający się do nich ludzie są psychologicznymi odmieńcami lub fanatykami religijnymi. Oczywiście wielu, którzy stają się aktywnymi działaczami sekt, przychodzi z udziałem swoich osobistych słabości i niecodziennymi skłonnościami religijnymi. Odkryłem, że jeżeli istnieje jakieś uogólnienie powodu, dla którego ludzie przyłączają się do takich organizacji, to jest nim pociąg do tego, co wydaje się być kochającą się społecznością, wielką rodziną. Wzajemne nazywanie się członków kultu rodzinnymi określeniami — brat, siostra, ojciec — nie jest zbiegiem okoliczności. Nawet grupy, które z czasem stają się niszczące, rozpoczynają swój apel od poziomu emocjonalnego: obiecują akceptację i miłość. Religijna ideologia jest prawie zawsze zachowywana na później. Chociaż skrajna kontrola umysłu może być końcowym rezultatem, akceptacja emocjonalna jest początkiem.

Prawdopodobnie najbardziej jawnie wykorzystującymi zasadę lubienia, według moich obserwacji, są muniści. Do czasu ostatnich komplikacji, Kościół Zjednoczeniowy pastora Suna Myunga Moona był jedną z odnoszących największe sukcesy sekt dwudziestego wieku (lub postępowych ruchów religijnych, w zależności od punktu widzenia)¹². Termin *Zjednoczenie* odnosi się do wizji Moona na temat idealnego świata, w którym wszystkie inne religie są obalone i wchłonięte przez jedną religię — Kościół Zjednoczeniowy. W okresie swojego rozkwitu, od lat 70. do dość niedawna, liczba członków Kościoła Zjednoczeniowego na świecie, według różnych szacunków, wahała się pomiędzy kilkoma setkami tysięcy a trzema milionami ludzi. Organizacja zgromadziła ogromne bogactwo. Obecnie Kościół posiada wielkie imperium, oparte na własności, włączając w to gazetę „Washington Times”, UPI (United Press International), Uniwersytet Bridgeport, Hotel „New York” (którym muniści zarządzają jako franszyzą Ramada Inn). Nie tak dawno temu wydali miliardy dolarów na wybudowanie fabryki samochodów w Chinach.

¹² Członkostwo w Kościele Zjednoczeniowym ucierpiało z powodu kilku zenujących incydentów w ostatnich latach. Najbardziej niszczącym było ujawnienie psychologicznych patologii Moona i jego rodziny przez byłą synową Nansook Hong w jej książce z 1998 roku *In the Shadow of the Moons: My Life in the Reverend Sun Myung Moon's Family*, Little, Brown, Boston 1998.

Większość bogactwa zgromadzonego przez Moona i jego bliskie otoczenie została wytworzona przez oddanych członków chętnych do pracy przez całą dobę, często w mobilnych grupach zbierających fundusze, które sprzedawały niewielkie specjały — jak kwiaty czy herbatkę z żeń-szenia. Wyznawcy nie otrzymywali żadnej finansowej nagrody za swoją pracę. Stawali się osobnikami podobnymi do zombie, znanymi ze swojego totalnego poświęcenia dla człowieka, którego nazywali Prawdziwym Ojcem, dla nauk jego Kościoła Zjednoczonego. Muniści są często opisywani przez osoby z zewnątrz jako magnetofony bezmyślnie recytujące doktryny Prawdziwego Ojca.

Kościół Zjednoczeniowy osiągnął sukces, będąc tym, co socjolog i znawca sekt opisał jako: „jedną z najbardziej pomysłowych, wyszukanych i skutecznych organizacji nawracających, jaką kiedykolwiek wymyślono”¹³. Ale dla większości rekrutów przyłączenie się miało niewiele wspólnego z ideologią Moona czy w ogóle z religią. Zamiast tego większość byłych członków opisała sekwencję wydarzeń, która brzmiała bardziej jak sekwencja technik uwodzenia. Szczegóły różnią się w zależności od czasu i miejsca. Jednak ogólnie dzielią się na trzy kroki: poderwanie, pierwszą randkę i bombę „miłosną”.

Etap 1.: Podryw

Wyznawcy spędzają dużo czasu, chodząc po miejscach publicznych, zarządzając organizacjami fasadowymi i zabierając autostopowiczów w poszukiwaniu nowych, obiecujących rekrutów. „Hej, wyglądasz na zagubionego. Mogę ci pomóc?” lub „Cześć! Skąd jesteś?... O rany! Chłopak mojej kuzynki (współlokatorka siostry, babcia ze strony matki) pochodzi z Pasadeny (Patagonii, Plymouth, Anglii)”¹⁴. Kampusy uniwersyteckie były (i nadal są) szczególnie ważnym celem. Po paru przyjacielskich rozmowach, podczas których odkryjesz, że przyjaźnie nastawiony nieznajomy ma z Tobą wiele wspólnego, następuje zazwyczaj zaproszenie na kolację lub wykład — albo i na to, i na to. Gordon Neufield miał dwadzieścia trzy lata, gdy wyjechał z ojczyzny Kanady na zaplanowaną dwutygodniową wycieczkę do Kalifornii. „Już na drugi dzień, podczas zwiedzania Ghiardelli Square w San Francisco, podeszło do mnie dwóch młodych mężczyzn, którzy ogólnikowo obiecali mi darmową kolację z grupą przyjaznych ludzi. Nie powiedzieli,

¹³ J. Lofland, *Becoming a Word-Saver Revisited*, [w:] J.T. Richardson (red.), *Conversion Careers*, Sage, Beverly Hills, Kalifornia 1978.

¹⁴ Eileen Barker, *The Making of a Moonie: Choice or Brainwashing?*, Basil Blackwell, Oxford, Wielka Brytania 1984, s. 95.

że jest to Kościół Zjednoczeniowy pastora Sun Myung Moona. Nie powie-
dzieli nawet, że to grupa religijna. Toteż poszedłem” — przypomina sobie¹⁵.
Neufeld był przez dziesięć lat aktywnym członkiem tego Kościoła, zanim
odszedł.

Niektórzy byli członkowie przypominają sobie podryw brzmiący dokła-
dnie jak scena w barze. Na przykład jedno z centrum munistów specjali-
zowało się w wysyłaniu ponętnych kobiet do profesorów na uniwersytetach
w okolicy. Po chwili niewinnego flirtu profesor był zapraszany na spot-
kanie grupy zwanej United Science¹⁶. (Pewnego razu to podejście zostało
zastosowane do celów politycznego lobbingu na Kapitolu, gdy Moon przy-
dzielił po trzy atrakcyjne kobiety do każdego amerykańskiego senatora.
„Niech mają z nimi dobre układy” — stwierdził Moon w 1973 roku. —
„Jedna będzie od kampanii wyborczych, druga od dyplomacji, a trzecia od
imprez”)¹⁷.

Rekrutujący nie tylko byli mili, ale wydawało się, że są zwykłymi, sympatycznymi ludźmi. Organizacja fasadowa, jaką reprezentowali, zawsze twierdziła, iż działa dla jakichś szlachetnych celów. Możesz zostać zaproszony na spotkanie z członkami International One Word Crusade lub Creative Community Project. „Co robi ta grupa?” — zapytamy. „Zajmujemy się dziećmi”. „Robimy projekty dla starszych ludzi”. „Pracujemy na rzecz środowiska”. „Próbujemy oczyścić miasto”. Nie zapisywałeś się do sekty. Przyłączałeś się, ponieważ to byli wspaniali ludzie. I zazwyczaj byli. Ironią w przypadku sekt jest to, że najbardziej szalone grupy często składają się z najbardziej troskliwych ludzi¹⁸.

¹⁵ K.G. Neufeld, *Moon Madness Remembered*, patrz: wywiad z autorem, 30.09.1999.

¹⁶ Lofland, op. cit., s. 225.

¹⁷ H.V. Martin, *The Truth about the Moonies, News and Aetna*, „Napa Sentinel”, 21.12.1999.

¹⁸ Skoro pastor Moon oferował ziemię obiecaną, dlaczego rekruci dali się zwieść co do tożsamości osób reprezentujących jego Kościół? Craig Maxim, były jego członek, który jest obecnie aktywnym krytykiem tej organizacji, zauważył, że „tajemnica i oszustwo są niemalże moralną koniecznością munistów”. Jest to znane w Kościele jako „niebiańskie oszustwo”. Członkowie mają wierzyć, że ludzie są niesłusznie uprzedzeni do imienia Moona. Nowo przybyłym mówiono, że nie otwarliby się na nauki Prawdziwego Ojca, gdyby zbyt wcześnie dowiedzieli się, że to on. Sam Moon nauczał wagi niebiańskiego oszustwa: „Mówienie kłamstwa staje się grzechem, jeżeli mówisz to, aby wykorzystać kogoś, ale jeżeli kłamiesz w dobrej sprawie, nie jest to grzech. Nawet Bóg często kłamie; można to zauważyć w historii” — wyjaśniał.

Etap 2.: Pierwsza randka

Nowi członkowie przyjeżdżają na kolację, aby spotkać pięćdziesiąt lub więcej przyjaźnie nastawionych, uśmiechających się osób, biegających pracowicie w kółko, wypełniając różne obowiązki i, co najbardziej niezwykle, najwyraźniej wspaniale się bawiących. Towarzyska atmosfera, jak wspomina obserwator, „emanowała przyjaznością i troskliwością”. Jesteś przypisany do „kumpla”, który nigdy cię nie zostawi. Podczas gdy jesz, jedna osoba po drugiej zatrzymuje się, by się przedstawić i porozmawiać. „Wydaje się, że przemieszczają się, jak członkinie stowarzyszenia studentek w najgorętszym okresie” — zauważyła jedna z kobiet. Inna skomentowała: „To z pewnością wspaniałe uczucie, gdy jesteś obsługiwany, kiedy ktoś zwraca na ciebie tyle uwagi i sprawia, że czujesz się ważny”¹⁹.

Z czasem, gdy wieczór zbliża się ku końcowi, możesz usłyszeć mało precyzyjne początki ogólnej filozofii — jak bardzo wszyscy obecni są związani takimi zasadami jak: dzielenie się, miłość i pracowanie dla dobra społeczeństwa i ludzkości. Lecz prawdziwym celem kolacji jest zabranie osoby na rekolacje. Allen Tate Wood był turystą odwiedzającym Uniwersytet Kalifornijski w Berkeley, gdy w latach 70. zgodził się uczestniczyć w kolacji. Skończył, spędzając tam sześć lat i zajmując wysoką pozycję w Kościele. „Celem zaproszenia osoby [na kolację] jest zabranie jej do centrum treningowego i poddanie reżimowi szkolenia przez siedem, dwadzieścia jeden lub czterdzieści dni. Gdy szkolenie dobiegnie końca, osoba ta będzie przez następne siedem lat pracować po szesnastu godzin na dobę” — mówi²⁰.

Etap 3.: Bomba „miłosna”

Wyjeżdżasz więc na weekend pełny gier i wydarzeń towarzyskich, być może jest to „obóz kempingowy” lub „wypad na farmę” w północnej Kalifornii. Jest tam około stu ludzi, z których połowa to członkowie Kościoła. Twój grafik jest wypełniony od 7:30 rano do 23:00 w nocy. Nowy kolega jest przypisany, aby się Tobą zajmować, podążać za każdym Twoim krokiem, towarzyszyć Ci nawet do łazienki. Stajesz się „duchowym dzieckiem” tego członka sekty. Dzień jest wypełniony wspólnymi inicjatywami: śpiewem kościelnym, wiwatowaniem, tańczeniem, śpiewaniem, grami, ćwiczeniami, wspólnym jedzeniem, wykładami. Seks jest zabroniony, ale ciągle jesteś ściskany i poklepywany przez członków przeciwnej płci. Wiele z tego, co

¹⁹ Lofland, op. cit., s. 226.

²⁰ *Moonies*, program dokumentalny KRON-TV, San Francisco, 5.05.1997.

widzisz, wydaje się głupie, lecz jest przepełnione pozytywnym uczuciem. Antropolog Geri-Ann Galanti uczęszczała na weekendowe rekolekcje jako tajny agent w ramach projektu badawczego. „Przytłaczającą reakcją na doświadczenie zebrane podczas tego weekendu było to, że dobrze się bawiłam. To wyglądało jak powtórne bycie dzieckiem. Większość czasu spędzonego na wykładach upłynęła na jedzeniu, graniu i śpiewaniu piosenek. Nic dziwnego, że nazywa się to *kempingiem*. Miło było znowu być dzieckiem, bez jakichkolwiek obowiązków poza dobrą zabawą i nauczaniem się czegoś” — przypomina sobie²¹.

W tym momencie muniści wykorzystują swoją najsilniejszą broń, tj. „bombę miłosną”. „Miłość jest ważniejsza niż prawda” — mówią rekrutujący. Zadaniem szkoleniowca jest bycie „dawcą szczęścia”. Przywódcy grup, którym brakuje entuzjazmu, dostają surową naganą. Jak później zeznał jeden z rekrutujących:

Musisz naprawdę kochać ludzi. Musisz „zbombardować ich miłością”. [My] mamy grupę około dwunastu ludzi, którzy są najlepszymi „bombami miłości” na całym świecie. Czasem, gdy miałem problemy z jednym z moich gości, który odpowiednio nie reagował, mogłem poprosić jednego i przychodził. Ich umiejętność nie tkwiła w tym, co mówili, ale w ich miłości do innych. Ostatecznie serce danej osoby miękło²².

Przez cały weekend członkowie podchodzą do Ciebie „spontanicznie” i prawią komplementy: „Wiesz, jesteś jedną z najbardziej otwartych osób, jakie spotkałem”, „Każdy mówi o tym, jak bardzo Cię lubi”, „Potrzebujemy ludzi takich jak ty”. Kiedy uczestniczysz w rozmowie, cała grupa bije brawa. Nie jest ważne, co powiesz, oni zaleją Cię pochwałami. „Za każdym razem, gdy zadawałem teologiczne pytanie” — przypomina sobie jeden kandydat — „przywódcy mojej grupy byli zadowoleni i pod wrażeniem, wydawało się, że się ze mną zgadzają, a następnie otaczali mnie dużą dawką miłości — i być może mówili coś o tym, że jedność i miłość Boga są najważniejsze. Miałem dziwne, chaotyczne uczucie — nie wiedziałem, czy naprawdę mnie słyszeli, czy nie, ale byłem świadomy uważnych spojrzeń i aprobaty wyrażonej uśmiechem”²³. Przynajmniej raz podczas weekendu grupa zaśpiewa „spontanicznie” piosenkę skierowaną do Ciebie:

²¹ G.-A. Galanti, *Reflections on „Brainwashing”*, [w:] M. Langone (red.), *Recovery from Cults: Help for Victims of Psychological and Spiritual Abuse*, W.W. Norton, Nowy Jork 1994, s. 85 – 103.

²² Barker, op. cit., s. 173 – 174.

²³ Lofland, op. cit., s. 229.

Kochamy cię, Zach [czy Andy, Ben, czy ktokolwiek],
 Kochamy cię bardziej niż kogokolwiek,
 Nie chcemy, abyś nas zostawił —
 I nie chodzi nam „na niby”!

Trenerzy spotykają się podczas weekendu, aby zaplanować strategię „bombardowania miłością”. Celują w najczulsze punkty rekruta: potrzebę bycia użytecznym, przynależności i bycia kochanym. Jeden z gości przywołuje usłyszaną przypadkiem sesję, odbywającą się bardzo wcześnie w niedzielny poranek: „Usłyszałem okrzyk: »Musimy sprostać ich wszystkim potrzebom«. I to było to, co starali się zrobić. Cokolwiek chciałem — poza prywatnością i jakimkolwiek odstępstwem od planu — było mi natychmiast dostarczone, i to z wielką troską. Ciągłe się do mnie uśmiechano, ściskano mnie i poklepywano. Sprawiano, że czułem się bardzo wyjątkowy i bardzo chiany”²⁴.

Rekruci reagowali na te bombardowania chęcią sprawienia w zamian przyjemności. „Jednak szybko uczysz się, że jedyną drogą do zadowolenia innych jest dopasowanie się” — zauważa inny były członek. „Wiele razy ulegasz małym aktom zgody, nie zdając sobie z tego sprawy. Gdy się powstrzymujesz, masz poczucie winy i mówią Ci, że chęć bycia samym jest oznaką strachu i alienacji”²⁵. Z czasem rekruci oddają całkowitą kontrolę nad swoim życiem Kościołowi.

Ostatecznie rekruci są poddawani znacznym, rozbudowanym naukom Kościoła Zjednoczenia. Są to zasady, których uczą się recytować jak nagrania z magnetofonu. Jednak nie dzieje się to dopóty, dopóki emocjonalne więzi nie zostaną nawiązane. Gdy rozpoczyna się przerabianie myśli, polega ono w dużej mierze na tych więziach. Były członek sekty, Craig Maxim, wyjaśnia mi, jak wykłady wykorzystują dobrze zorganizowany skład uczestników wspierających munistów:

Na przykład, poproszono mnie raz o pomoc na wykładzie i gdy poszedłem, znajdował się tam tylko jeden prawdziwy rekrut. Rozejrzałem się wokół stołu, było tam sześciu czy siedmiu innych munistów, rozpoznałem wszystkich z nich, ale oni siedzieli podczas wykładu, jakby byli nowymi rekrutami. Ani razu nie słyszałem, aby któryś z nich mówił, że są członkami, ale po wykładzie wypowiadali się w następujący sposób: „Czyż ten wykład nie był fascynujący? Niech pomyślę, cztery elementy podstawy...”. Zadawali pytania do wykładu tak, jakby nie znali na nie odpowiedzi, choć wiedziałem, że znają²⁶.

²⁴ *Ibidem*.

²⁵ J.I. Yamamoto, *The Puppet Master: An Inquiry into Sun Myung Moon and the Unification Church*, Intervarsity Press, Downers Grove, Illinois 1977.

²⁶ Craig Maxim, mailowy wywiad z autorem, 30.09.1999.

Ostatecznie, cała konwersja ma na celu doprowadzenie do zaakceptowania opinii kolegów. Nie chodzi tu tylko o nowych kolegów-munistów, ale — gdy to tylko możliwe — o kolegów, z którymi rozpoczęło się weekend. Jedną była członkini munistów, którą nazwę Wendy, przypomina sobie swoją decyzję przyłączenia się do nich. Rozpoczęło się od typowego bombardowania miłością. „Traktowano mnie z dużą przychylnością: chwalono na spotkaniach za moje wspaniałe prezentacje, traktowano jak kogoś z klasy robotniczej, kto zdołał zdobyć wyższe wykształcenie, a teraz miał zamiar zrezygnować z »łatwego zarobku« w zamian za życie oddanej politycznej działaczki”. Jednak mimo tego, że Wendy cieszyła się pochwałami, wierzyła, iż tym, co ostatecznie spowodowało jej pozostanie w sekcji, była akceptacja znajomych: „Pomyślałam sobie, że to wszystko było dosyć dziwne i prawdopodobnie nie przyłączyłabym się, gdybym nie wiedziała, iż dwoje moich najlepszych przyjaciół przechodzi przez to samo. Oczekuje się po nich i wierzy, że wstąpią. Oboje byli dojrzałymi i rozsądnymi ludźmi, których szanowałam, więc pomyślałam, że to musi być w porządku i jest warte spróbowania”. To był społeczny dowód słuszności.

Kochanie i lubienie — to magiczne napoje sekty. Niewielu gości rozumiało cokolwiek z filozofii religii Zjednoczenia pod koniec weekendu, ale wiedzieli, że są wśród szczęśliwych, przyjaźnie nastawionych ludzi, którzy naprawdę ich lubią i chcą, aby zostali i dowiedzieli się więcej. Czego tu nie lubić? Gdy antropolog Geri-Ann Galanti opuszczała obóz, do którego weszła dwa dni wcześniej jako cyniczny naukowiec, była zaskoczona tym, jak jej obrona się zawaliła. „Najbardziej znacząca była uwaga, jaką przedstawiłam koleżance, która odbierała mnie z obozu: »Świetnie się bawiłam. Przypomnij mi, co złego jest w munistach«²⁷.

Wierzyciel

Jeżeli chodzi o wykorzystywanie reguły wzajemności, są pewne typy osobowości, na które szczególnie trzeba uważać. To jednostki, które próbują sprawić, aby inni czuli się wobec nich zobowiązani. Większość życia spędzają na podwójnym zadaniu gromadzenia osób zobowiązanych i unikania bycia dłużnym. Są uzależnieni od przewagi, jaką dają im ludzie, którzy są im coś winni. Są pewni, że wiedzą, iż mogą zdecydować o wypełnieniu zobowiązania. Jest to psychologiczny odpowiednik tego, co ekonomiści nazywają nałogowym „wierzycielem”. Idries Shah, pisarz sufi, zauważa: „Człowiek przyjmujący pieniądze może być zachłanny na pieniądze albo nie. Lecz

²⁷ Galanti, op. cit., s. 100.

człowiek, który nie bierze nic, jest podejrzany o pozbawienie swojej duszy dyscypliny. Ludzie mówiący: »Nie biorę nic«, mogą zostać posądzeni o kradzież wolnej woli swoich ofiar»²⁸.

Oto sześć charakterystyk definiujących typ wierzyciela²⁹:

- Wierzyciele są wielkimi orędownikami zasady, że ludzie nie tylko mają obowiązek zwrócenia przysługi, ale powinni oddać więcej, niż otrzymali.
- Wierzyciele bardzo się starają, aby zostać po dominującej stronie równania wzajemności. Wierzyciele nie lubią być po stronie otrzymującego, chyba że mogą szybko spłacić dług, kiedy będą chcieli.
- Wierzyciele czują się nieswojo, gdy dług jest spłacony, i natychmiast szukają sposobów, aby inne osoby były im znów dłużne.
- Nawet gdy inni starają się spłacić dług, wierzyciele starają się, aby wyglądało to tak, jakby nie było wystarczające. Istnieje stara historia o stereotypowej żydowskiej matce, która daje synowi na prezent dwie koszule. Za pierwszym razem, gdy on ubiera jedną z nich, patrzy na niego smutno i mówi: „Druga ci się nie podobała?”. Wierzyciele używają tego podejścia, aby utrzymać przewagę.
- Wierzyciele są podejrzliwi w kwestii prezentów i przysług. Mają się na baczności przed staniem się ofiarą reguły wzajemności. Wierzyciele poparliby obserwację księcia de la Rechefoucauld z 1678 roku: „To, co wydaje się być hojnością, często jest niczym innym, jak ukrytą ambicją”.
- I najważniejsze, wierzyciele zadają sobie wiele trudu, aby wykorzystać regułę wzajemności do maksimum. Gdy dają innym, zazwyczaj oczekują, że później otrzymają więcej w zamian. Dla wierzycieli hojność jest manipulacją.

„Wierzyciel jest gorszy od właściciela niewolników” — napisał Victor Hugo. — „Pan posiada tylko człowieka, ale wierzyciel zajmuje godność i może nią zarządzać.”

Jeżeli zbyt długo zadajemy się z natrętnymi akwizytorami, oszustami i kanciarzami — tak jak ja, pisząc niniejszą książkę — łatwo jest zacząć postrzegać każdego, kto proponuje nam prezent lub jest życzliwy, jako

²⁸ I. Shah, *The Dermis Probe*, Cape, Londyn 1970.

²⁹ M.S. Greenberg, D.R. Westcott, *Indebtedness as a Mediator of Reactions to Aid*, [w:] J.D. Fisher, A. Nadler i B.M. DePaulo (red.), *New Directions in Helping*, tom 1, Academic Press, Nowy Jork 1983, s. 85 – 112; oraz R. Eisenberger, N. Cotterell, J. Marvel, *Reciprocation Ideology*, „Journal of Personality and Social Psychology”, 1987, nr 53, s. 743 – 750.

kogoś w rodzaju wierzyciela czy dziwaka, chcącego objąć nad nami kontrolę. Często wydaje się, jak mówi malijskie przysłowie, że „nie daje się prezentu bez powodu”. Warto jednak pamiętać, iż reguła wzajemności rozwinęła się, ponieważ najczęściej służy społeczeństwu bardzo dobrze. Sednem tej zasady nie jest obelżywa siła i manipulacja, ale uniknięcie nierówności i wykorzystania. Zazwyczaj ma to mniej wspólnego z podłymi wierzycielami niż z radą Kubusia Puchatka: „Gdy ktoś robi coś miłego dla ciebie, powinienes zrobić coś miłego dla tej osoby w zamian. To się nazywa przyjaźń”. Reguła wzajemności stała się powszechną siłą napędzającą nasze działania, ponieważ zazwyczaj pociąga za sobą sprawiedliwość.

Na przykład japoński nacisk na *giri* powstał ze społecznych i środowiskowych warunków, których wymagał komunitaryzm. Japonia składa się z małych, odizolowanych wysp, od dawna znanych z ograniczonych zasobów i tłoku (już czterysta lat temu zagęszczenie ludności w Japonii było dwa razy większe, niż obecnie w Stanach Zjednoczonych). Biorąc pod uwagę te ograniczenia, obopólna współpraca i zaufanie stało się koniecznością dla przeżycia Japończyków. Zasada *giri* pomogła zaaranżować reguły współżycia licznej ludności w taki sposób, aby ludzie nie chodzili sobie po głowie³⁰. Podobnie w Chinach, innym kraju od dawna zmagającym się z ograniczonymi zasobami, istnieje system zasad znany jako *guanxixue* (wymawiany „guan-shee-shwe”), oznaczający „czynienie przysług ludziom”. *Guanxixue* określa zasady wymiany prezentów, przysług, a nawet bukietów kwiatów. Celem jest kultywowanie stosunków między ludźmi, tworzenie sieci wzajemnej zależności i ostatecznie sprostanie potrzebom i pragnieniom wszystkim w codziennym życiu³¹.

Reguła wzajemności nie tylko pozwala na prowadzenie handlu i dokonywanie transakcji w dobrej wierze; kładzie także fundamenty dla opartych na współpracy, prospołecznych, nieegoistycznych stosunków międzyludzkich. Przypomina nam o zrównoważeniu dawania i brania, czyli o dzieleńiu się. W najlepszym przypadku reguła zawiera zarówno hojność i zapewnia psychologiczną pewność, że nasza hojność będzie zwrócona po pewnym czasie. Wierzyiele wśród nas są sporadycznymi wykolejeńcami, szaleńcami w systemie. Jak powiedział Zygmunt Freud: „Czasem dobre cygareto jest po prostu dobrym cygarem”; i najczęściej gest życzliwości jest po prostu gestem życzliwości.

³⁰ E.O. Reischauer, *The Japanese*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts 1981.

³¹ M.M. Yang, *Gifts, Favors, and Banquets: The Art of Social Relationships in China*, Cornell University Press, Ithaca, Nowy Jork 1994.

Warto zauważyć, że nasi sprzymierzeńcy są o wiele mniej skłonni do nadużywania zasady wzajemności. Podczas badań nad dawaniem prezentów na całym świecie antropolog Marshall Salins zauważył niesamowity, powszechny trend: im bliższa więź pomiędzy osobą dającą a otrzymującą, tym mniej skrupulatnie egzekwowana jest reguła wzajemności. W pewnej rodzinie istniała „uogólniona wzajemność” (nazwana tak przez Salinsa), która oznaczała, że nikt nie liczył tego, kto co czy ile dał ostatnim razem pozostałym członkom rodziny. Innymi słowy, nie istniała tam zasadniczo żadna presja wzajemności. Salins odkrył też, że prezenty wymieniane między plemionami podlegały całkiem innej zasadzie. Wymiana między rywalami charakteryzowała się „negatywną wzajemnością” — to inna nazwa na kradzież — w przypadku której ludzie próbują zdobyć więcej, niż oddali na początku. Prawdziwa wzajemność — wartość za wartość — pojawiała się tylko pomiędzy niepowiązаныmi sprzymierzeńcami. W ich wioskach lub plemionach oczekiwano dokładności w odwzajemnianiu prezentów³².

Z natury dawanie i branie nie jest manipulacją. Wyzwaniem jest odróżnienie manipulatorów od tych z dobrymi intencjami, plemion wrogów od sprzymierzeńców. Niestety, w naszych własnych nowoczesnych wioskach może się to stać bardzo skomplikowane.

³² Ridley, op. cit., s. 119.