

Z PROFESOREM BOGDANEM WOJCISZKE O TYM, ŻE LEPIEJ BYĆ ŁADNYM I WIERZYĆ W TO, CO SIĘ MÓWI...

Bogdan Wojciszke formalnie

Profesor Uniwersytetu Gdańskiego, wybitny psycholog społeczny. W swoich badaniach zajmował się przede wszystkim spostrzeganiem interpersonalnym, wartościami, strukturą cech osobowości, procesami oceniania ludzi i dynamiką uczuć. Autor wielu książek m.in.: „Psychologia społeczna: system poznawczy i procesy spostrzegania ludzi”, „Teoria schematów społecznych”, „Procesy oceniania ludzi”, „Psychologia miłości”. Jest autorem ponad 40 artykułów opublikowanych w czasopiśmie zagranicznych i krajowych. Swoje wyniki badań przedstawiał na kilkudziesięciu konferencjach międzynarodowych. Wykładał na uniwersytetach niemieckich i amerykańskich.



Bogdan Wojciszke nieformalnie

Gdybyś nie był tym, kim jesteś, kim chciałbyś być?
Chciałbym być rolnikiem.
Co sprawia, że życie jest wyjątkowe?
Możliwość myślenia o nim.
Za co zapłaciłbyś każdą cenę?
Nie ma niczego takiego, za co zapłaciłbym każdą cenę.
Gdybyś był zegarem, na której godzinie zatrzymałbyś się?
Na trzeciej.
Słowo, bez którego nie mógłbyś się obejść?
Życie byłoby nudne, gdyby nie można powiedzieć: „A to ciekawe”.

Meritum: Czy ma Pan jakąś intuicję co do tego, czego ludzie oczekują od psychologów, a szczególnie od psychologów społecznych?

Bogdan Wojciszke: Myślę, że ludzie oczekują od psychologów przede wszystkim tego, że ich wysłuchają i rozwiążą ich problemy. Szukają też złotych środków.

Chciałbym, abyśmy dzisiaj rozmawiając o wystąpieniach publicznych wyszli na przeciw tym oczekiwaniom i spróbowali sformułować takie złote środki dla osób, które z racji swojego zawodu muszą występować przed szerszym gremium. Zaczynijmy jednak od Pana wypowiedzi zamieszczonej w 1993 roku w Magazynie Gazety Wyborczej. Otóż stwierdził Pan Profesor, w odpowiedzi na pytanie, czy ludzie są racjonalni w swoich wyborach: „Naturalnym stanem człowieka jest bezrefleksyjność. Dopiero, gdy pojawi się szczególnie powód zaczynamy myśleć.” Przypomina mi się w tym miejscu dowcip o bacy. Na pytanie miastowego: „Baco, co robicie jak macie czas?” odpowiedział: „Siedzę i myślę”. „A jak nie macie czasu?” „To tylko siedzę.”. Mówiąc jednak poważnie, zastanawiam się, czy to dobrze czy źle dla osób występujących publicznie, że jako odbiorcy przekazu prezentujemy taki automatyczny, bezrefleksyjny styl. Czy trudniej czy łatwiej nas dzięki temu przekonać. Co decyduje właściwie o skuteczności mówcy?

Zależy ona od wielu czynników, np. od atrakcyjności nadawcy, od tego, czy jest do nas podobny, jakimi i iloma argumentami dysponuje, jak organizuje sam przekaz ...

Czy można określić, który z tych czynników jest najistotniejszy?

To zależy od tego, czy ludzie chcą słuchać tego, co mówimy i czy mają taką możliwość, czy też tak nie jest, bo jednej z tych rzeczy lub obu naraz brakuje. W psychologii społecznej mówi się o dwóch torach perswazji: centralnym i peryferycznym. Centralny jest oparty na świadomym i przemyślanym przetwarzaniu informacji, na zrozumieniu argumentów zawartych w przekazie. Jest jednak dość trudny do osiągnięcia, gdyż odbiorcom musi się równocześnie chcieć słuchać i muszą mieć możliwość przetwarzania zawartej w przekazie informacji (a więc mieć wystarczającą ilość czasu, odpowiedni poziom intelektualny). Jeśli natomiast brakuje albo motywacji albo możliwości, wówczas ludzie ześlizgują się na drugi, odbywający się na peryferiach naszej świadomości i racjonalności, sposób odbioru. Kierują się wtedy różnymi powierzchownymi sygnałami, które niczego wspólnego z jakością argumentacji nie mają. Wiążą się głównie z osobą nadawcy, czyli z tym, czy jest on atrakcyjny, czy jest obdarzony autorytetem, czy jest do nas podobny, czy podejrzewamy go o jakieś ukryte intencje, to znaczy, czy uważamy, że przekonując nas do swoich racji robi to dla własnego zysku. Ale także ludzie kierują się w przypadku stylu peryferyjnego współreakcjami odbiorców, tym co robią inne osoby słuchające przekazu.

Innymi słowy, to czy ulegniemy perswazji zależy nie od np. logicznych wywodów, ale w tym przypadku, od zachowania innych osób?

Tak, to oznacza, że jeżeli pozostali reagują dobrze lub źle na osobę prelegenta, na to, co mówi, to dla nas jest to sugestia, jak mamy zareagować. Zgodzić się z nim, czy nie. W przypadku toru peryferyjnego kierujemy się też ilościowymi wskaźnikami. Na przykład liczbą nadawców komunikatu czy liczbą argumentów. Okazuje się, że przewaga liczebna nie jest bez znaczenia. Jeżeli są trzy argumenty, to ich siła jest znacznie większa niż jednego. Podobnie jeśli wypowiedziane są przez trzech nadawców, a nie jedną osobę. Ale jeśli chcemy czegoś słuchać i nam zależy na przekazie, to czynnik ilościowy odgrywa niewielką rolę. Nie ma więc dla nas znaczenia, czy mówi to jedna osoba, czy więcej. Rozróżnienie, jakim torem odbywa się perswazja ma więc decydujący wpływ na to, jaki typ oddziaływania jest skuteczny. Wtedy, gdy coś nie jest dla ludzi ważne, to bardziej efektywne są oddziaływania pozastawne, głównie emocjonalne, bazujące np. na tworzeniu pozytywnych skojarzeń. Doskonałym tego przykładem jest polityka. Jeśli popatrzymy na dzieje najnowsze, to uderzające jest, jak bardzo spadło znaczenie polityków i polityki. W Stanach Zjednoczonych (odwołując się do Stanów Zjednoczonych sprzed lat czterdziestu, a wtedy u nas nie było wyborów) kandydaci dostawali czterdzieści pięć, a nawet sześćdziesiąt minut na wypowiedź w TV. I lud ich słuchał. A teraz jest tyle samo, ale... sekund.

Co to oznacza dla polityków?

Oznacza, że ludziom przestało zależeć na tym, co politycy mówią, nie słuchają ich argumentów. Ci, którzy oddziałują na wyborców, wiedzą o tym i starają się dotrzeć do nich w sposób podobny do tego, jak to ma miejsce w przypadku drobnej konsumpcji np.

proszków do prania. Dominuje tor peryferyjny.

Z tego, co Pan Profesor powiedział wynika, że jeśli jesteśmy zmotywowani, żeby słuchać, to osoba występująca publicznie ma szansę nas przekonać. Tymczasem niejednokrotnie zdarza się, że wysłuchanie i zrozumienie danego polityka, czy eksperta w jakiej dziedzinie jest wręcz niemożliwe. Używa tak skomplikowanego języka, czy specjalistycznego żargonu, że jego argumentacja nie jest w stanie dotrzeć do „zwykłego” odbiorcy. W efekcie nawet najbardziej zmotywany do słuchania laik, mimo najszczerzych chęci, nie zostanie przekonany do zmiany postawy.

Idea dwóch torów perswazji nie zakłada, że jeśli prezentujemy jako odbiorcy chęć i możliwość słuchania, to już każdy nas przekona. Wtedy dopiero zaczyna się liczyć to, jakimi argumentami dysponuje nadawca: czy są dobre czy złe, czy zrozumiałe czy wręcz przeciwnie. Natomiast dopóki nie chcemy kogoś słuchać, czy nie mamy takiej możliwości, to jakość argumentacji nie ma żadnego znaczenia.

To wtedy włączamy drugi tor, który wydaje się być doskonałym miejscem dla wszelkich manipulacji. Skoro nie liczą się argumenty, to możemy oddziaływać w inny sposób na odbiorców. Np. intencjonalnie wysłać osobę atrakcyjną, podobną do nich.

Tak jest faktycznie. Manipulacje są możliwe na torze peryferyjnym i ten fakt się nagminnie wykorzystuje. Jeśli popatrzymy na reklamy drobnych towarów, to wyraźnie widać, że wykorzystuje się przede wszystkim dwie rzeczy: albo zasadę atrakcyjności i podobieństwa albo zasadę autorytetu.

Czyli pojawia się na ekranie pan w białym kitlu.



Na przykład, albo sympatyczny i podobny do nas.

Powróćmy na chwilę do Pańskiego stwierdzenia, że mamy tendencję do automatycznego przetwarzania informacji, do myślenia „na skróty”. Z tego, co powiedzieliśmy o dwóch torach perswazji wynika jednak, że jest szansa, żeby nawet nie zmotywowanych do słuchania ludzi pobudzić do myślenia, do zainteresowania się tym, o czym im właśnie mówimy.

Myślę, że najważniejszą rzeczą, którą można w tej sytuacji zrobić, a co niekoniecznie jest łatwe, to przekonać ludzi, że rzeczy, które mówimy, mają dla nich bardzo osobiste konsekwencje. Czyli innymi słowy wzbudzić osobiste zaangażowanie. Przy niektórych

sprawach jest to bardzo łatwe. Np. w przypadku spraw konsumpcyjnych.

Chyba jednak nie zawsze tak jest. Mówimy przecież palaczom, że palenie papierosów powoduje raka płuc, a jednak nie uzyskujemy pożądanego efektu.

Ale to dlatego, że znaczna większość palaczy, np. ja, myśli, że ich to nie spotka. Przyjmuje do wiadomości, że statystycznie u palaczy prawdopodobieństwo wystąpienia raka bardzo wzrasta, ale równocześnie zakłada, że „mnie to nie dotyczy”.

Taki rodzaj mechanizmu obronnego?

Ja bym tego aż tak psychodynamicznie nie ujął. To jest raczej zasada, żeby się nie dać w pewne sytuacje, kwestie wciągnąć. Np. jak pani wsiada do pociągu na dworcu centralnym w Warszawie, to zaczepia panią co najmniej pięć osób w ciągu trzech minut. Nie można przyjąć innej zasady, niż ta, że „mnie to nie dotyczy”. Zanim ten ktoś powie, że właśnie zgubił cztery złote, to jedynym rozwiązaniem w tej sytuacji jest przyjęcie zasady: „mnie to nie dotyczy”.

Niekiedy ludzie, żeby pobudzić odbiorców, posuwają się do różnych teatralnych gestów, a wystąpienia publiczne przeradzają się w mini spektakle. Większość wystąpień w Ameryce zaczyna się z zasady od żartu, którego oczywiście dobrze się słucha, ale ten styl może razić. Czy jest to więc dobry sposób zwrócenie uwagi odbiorców?

Myślę, że żart odgrywa taka samą rolę, jak dobrze ukształtowana blondynka przy reklamie samochodów. Jest sposobem zwrócenia uwagi audytorium. Są oczywiście różne kulturowe skrypty prezentowania się. Amerykanie np. mają bardzo wyraźny skrypt prezentowania siebie czy określonych treści, który jest odmienny od stylu Polaków czy Europejczyków w ogóle. Numer z dowcipem jest w Ameryce obowiązkowy. Ale skrypty mają swoje dobre strony: są bardzo efektywne. I tacy są Amerykanie w swoich wystąpieniach – niezwykle efektywni w perswazji i kondensacji treści. Amerykanin przez piętnaście minut wykładu na konferencji jest w stanie przekazać wszystko. A Europejczyk jest w stanie zacząć i następnie powiedzieć, że niestety nie starczyło mu czasu. I to jest właśnie różnica między Ameryką a Europą. Zwykle każde wystąpienie w Stanach jest przetrenowane kilka razy. Szczególnie robią to ludzie młodzi, którzy mają małe doświadczenie. Nagrywają swoje wystąpienia, analizują i trenują do skutku. A w Europie panuje taka niepisana zasada, że forma jest nieważna, liczy się treść. Amerykanie uważają z ko-

lei, że bez atrakcyjnej formy nikt nie zwróci uwagi na stronę merytoryczną przekazu. Podobnie trenowanie polityków w zakresie języka ciała to bardzo powszechne zjawisko na zachodzie. Nie ma żadnego zachodniego polityka, który by nie oglądał się wielokrotnie na monitorze telewizyjnym, słuchał wskazówek odpowiedniego specjalisty od PR., psychologa. Natomiast w Polsce nie wiem, czy ktokolwiek to robi.

Jakieś sygnały się pojawiają. Politycy już nieco inaczej wyglądają na plakatach wyborczych niż przed laty.

No tak, trochę inaczej, bo mają jednak większą świadomość tego, że muszą się „sprzedać”.

Pomówmy teraz o słabościach. Czy okazanie słabości, zrobienie błędu w trakcie prezentacji przekreśla nasze szanse na przekonanie innych do swoich racji. Bo może jest wręcz odwrotnie. Może tu także działa reguła podobieństwa i ktoś, kto robi błąd wydaje się nam bliższy, bardziej zwykły, podobny do nas. Nie wiem, czy to właściwe porównanie, ale przypadek Clintona dowodzi, że okazanie słabości (a przypomnijmy, że nie chodziło tu o drobne potknięcia w wypowiedziach) niekoniecznie musi oznaczać całkowitą utratę szans na przekonanie ludzi do siebie. Clinton zdaje się nie stracił poparcia wyborców po aferze z Moniką Lewinsky. Więc może nie należy się tak panicznie bać potknięć, bo niekoniecznie działają na naszą niekorzyść.

Poruszyła Pani dwie różne sprawy. Jeśli chodzi o Clintona, to zastosował on bardzo skuteczną strategię odbudowywania obrazu własnej osoby w oczach innych ludzi, jaką są przeprosiny. To jedna z najbardziej efektywnych technik odzyskiwania dobrego imienia, czy naprawiania własnego wizerunku. Przeprosiny są trudne tylko z tego względu, że samemu wykraczającemu poza pewne normy trudno przed samym sobą utrzymać twarz. Ale jeśli chodzi o utrzymanie dobrego wizerunku w oczach innych ludzi, to przeprosiny są tutaj zdecydowanie najskuteczniejszym zabiegiem.

Także w wystąpieniu publicznym, jeśli ktoś robi błąd?

Tak myślę. O wiele lepsze jest przyznanie się do jakiegoś głupstwa niż próba zatuszowania go. Jako doświadczony wykładowca mogę stwierdzić, że o wiele lepsze skutki przynosi otwarte powiedzenie: „ja tego nie wiem, ale za tydzień się nauczę i wtedy powiem” (zazwyczaj nikt nie ma pretensji), aniżeli próba zmiany tematu, krzyk czy „puszenie się”. Wykładowca wtedy ewidentnie traci w oczach

sluchaczy. Natomiast popełnienie błędu i przyznanie się do niego wcale nie oznacza, że odbiorcy oceniają nas jako osoby niekompetentne w ogóle. Dzieje się tak, ponieważ kompetencje mają „parcjalny” charakter. To znaczy ludzie nie uogólniają oceny i nie uważają, że jeśli ktoś ma braki w jednej dziedzinie, to podobny poziom prezentuje w innych. Czyli jeżeli nie zna niemieckiego, to nie oznacza, że nie zna innych języków. Dlatego w przypadku szeroko rozumianej dziedziny kompetencji, wiadomości, umiejętności, przyznanie się do niewiedzy czy braków w konkretnej sprawie w zasadzie w ogóle nie obniża myślenia o osobie, której te braki dotyczą. Nie pogarsza jej wizerunku.

Natomiast bardzo pogarsza wizerunek, jeżeli błąd dotyczy domeny moralności, ponieważ w percepcji ludzkiej wszystkie rodzaje uczciwości „idą” razem. To znaczy uważamy, że jeśli ktoś np. bije żonę, to prawdopodobnie też kradnie. Moralność jest więc silnie wewnętrznie zintegrowaną domeną i można sobie łatwo zepsuć opinię, nawet małą sprawą.

Przytoczę tu przypadek pewnego prawicowego polityka. Zapuszczę przy tym litościwie zasłonę na jego nazwisko. Jednego dnia przekonywał on w telewizorze, żeby ludzie nie kupowali towarów w supermarketach zagranicznych, a następnego dnia złapano go z wózkami w Billi. Facet był załatwiony. Ponieważ prezentował siebie jako moralnego człowieka, czyli dokonywał takiego zabiegu, który psychologowie nazywają egzemplifikacją siebie (przeciwieństwo autopromocji, która polega na tym, żeby przedstawiać się jako kompetentnego człowieka). Egzemplifikacja bywa bardzo niebezpieczna, ponieważ wystarczy jedno omsknięcie i już cały wizerunek się wali. Zyskuje się opinię hipokryty. A w przypadku kompetencji, jak wspominałem wcześniej, tak nie jest.

Zatrzymajmy się jeszcze chwilę na kompetencjach. Ktoś, kto występuje publicznie nie musi być osobą znaną. Odbiorcy przekazu często nie wiedzą nic o kompetencjach prelegenta. Starają się więc czytać pewne sygnały, które uwiarygodniają w ich oczach mówcę i pozwalają sądzić, że jest specjalistą w danej dziedzinie. Ludzie chyba mają w ogóle taką skłonność do domyślenia się pewnych rzeczy, zapełniania luk.

Jakie sygnały może wysyłać osoba występująca publicznie, ażeby oceniono, że jest kompetentna?

Są różne możliwości. Jedna z nich związana jest z miejscem, gdzie się człowiek pojawia. W pewnych miejscach z założenia występują tylko osoby kompetentne.

Np. sala wykładowa.

Tak np. sala wykładowa. Inny często stosowany trick polega na używaniu specjalistycznego słownictwa, które sugeruje jakiegoś typu kompetencje. Ale najlepiej jest ustrukturalizować sytuację w taki sposób, żeby człowiek bezpośrednio o swoich kompetencjach nie mówił, bo to jest oczywiście mało przekonujące. Najlepiej żeby robił to kto inny. Na przykład osoba wprowadzająca czy przedstawiająca nas.

Czy w wystąpieniach publicznych dobrze jest bazować na emocjach odbiorców. Innymi słowy, czy należy np. wzbudzać strach?

Po pierwsze jest bardzo duża różnica między emocjami pozytywnymi i negatywnymi. Jeśli chodzi o pozytywne, to nie ma najmniejszej wątpliwości, że warto ich użyć, bo to zawsze podnosi skuteczność przekazu. Właściwie wszyscy wielcy manipulatorzy, od Juliusza Cezara począwszy, a na Hitlerze skończywszy, to byli ludzie, którzy potrafili w bardzo dużym stopniu wykorzystywać pozytywne emocje. My mamy obraz Hitlera jako kogoś wyraźnie agresywnego, ale to, co on w gruncie rzeczy robił, polegało na wykorzystaniu pozytywnych emocji swoich współziomków. W swoich przemowach nie odwoływał się do negatywnych uczuć, ale np. do poczucia jedności.

A negatywne emocje?

Jedynym dość dobrze zbadanym negatywnym jest strach. W tym wypadku zależność jest krzywoliniowa: tzn. do pewnego momentu - im więcej strachu tym lepiej, ale od pewnego momentu - im więcej strachu, tym dla przekazu gorzej. Dlatego, że wyższy poziom tej negatywnej emocji nasila tendencję człowieka do tego, żeby uciec. Co prawda inna tendencja jest taka, że im większy strach, tym większa uległość. No, ale może się okazać, że przy pewnym jego nasileniu, na sali nie będzie już nikogo, kto mógłby uciec, bo wszyscy dawno uciekną.

Skupmy się przez chwilę na osobie odbiorcy. Jako słuchacze mamy pewne ograniczenia. Uwaga jest tego przykładem. Niekiedy badacze porównują ją obrazowo do zwięzającej się szyjki od butelki, której zadaniem jest ograniczanie dopływu informacji. Drugim ograniczeniem jest pamięć i mechanizm zapominania. W związku z tym, może nie należy prezentować dużej liczby argumentów, bo przecież tak naprawdę nie jesteśmy w stanie ich wszystkich zapamiętać. Szczególnie jeśli przekaz jest skomplikowany.

To zależy po pierwsze od tego, czy oddziaływanie na słuchacza odbywa się na peryferiach czy w centrum. A po drugie, jakimi dysponujemy argumentami. Jeżeli ludzie nie bardzo uważają na to, co mówimy, bo tak naprawdę ich to niewiele obchodzi, to wzrost liczby argumentacji jest pożądanym. Długość argumentacji, liczba argumentów jest wtedy takim peryferyjnym wskaźnikiem uległości. To działa podobnie jak biały kieliszek człowieka, który reklamuje.

To znaczy ludzie odbierają informację: „dużo mówi”.

Tak. Dużo mówi, znaczy ma dużo argumentów na poparcie swojego stanowiska. Ale w przypadku, gdy ludzie słuchają tzn. są motywowani i mają możliwości, to - jak pokazuje bardzo precyzyjne badania - zaczyna grać rolę jakość argumentów. Jeśli są dobre, to zdecydowanie warto je przytaczać. Czyli ogólna zasada jest taka. Dopóki ludzie nie bardzo słuchają, to lepiej przytaczać dużo argumentów, natomiast jeśli uważnie słuchają, to lepiej dużo argumentów, ale pod warunkiem, że są one dobrymi argumentami.

W którym momencie należy wykorzystać argumenty mocne: na początku czy na końcu wystąpienia. Kiedy są bardziej skuteczne?

Zdecydowanie na początku, ponieważ nasza uwaga fluktuuje. Argumenty powiedziane na początku mają szansę być wysłuchane, potem zaczynamy rozmawiać z sąsiadem, jeść czekoladki i uwaga rozprasza się.

Na koniec rozmowy poproszę o trzy wskazówki - złote środki dla osób występujących publicznie.

Po pierwsze: wierz w to, co mówisz. Jeżeli ty sam nie wierzysz w to, co mówisz, to lepiej w ogóle nie zabieraj głosu, bo kto tobie w tej sytuacji uwierzy. Po drugie: bądź ładny, atrakcyjny. Jak już mówisz, to się przy tym podobaj.

Czyli w przypadku panów należy się np. wydłużyć do metra czterdziestu?

I stać się barczystym brunetem lub, w przypadku kobiet, dobrze ukształtowaną blondynką. I mówić z wiarą. Myślę, że w tej sytuacji już trzeciej wskazówki nie potrzeba.

Mamy zapewniony sukces w wystąpieniach publicznych. Bardzo dziękuję za rozmowę.

Rozmawiała Katarzyna Brachowska - Przeniosło.

