sensus.pl



Idź do

Przykładowy rozdział

Spis treści

Katalog książek

Nowości

Bestsellery

Zamów drukowany katalog

Twój koszyk

Dodaj do koszyka

Cennik i informacje

Zamów cennik

Zamów informacje o nowościach

Kodeks władzy. Reguły manipulacji



Autor: Reiner Neumann, Alexander Ross
Tłumaczenie: Mariusz Kalata
ISBN: 978-83-246-2269-6
Tytuł oryginału: Der Macht-Code. Spielregeln der manipulation
Format: A5, stron: 272

Świadomość określa byt – nie daj sobą sterować

- Kto nami manipuluje i jak to robi?
- Jaką władzę daje nam sztuka manipulacji?
- Jak nie dać się zwieść, oszukać i wykorzystać?

Cała władza w ręce ludzi!

Pociąganie za sznureczki, kontrolowanie sytuacji, delikatne naciski i silne sugestie – opanowanie umiejętności manipulowania ludźmi daje prawdziwą satysfakcję i (co ważniejsze!) władzę. Przyjemnie jest mieć świadomość, że inni tańczą tak, jak im zagrasz. Kiedy jednak dowiadujesz się, że sam wykonujesz piruety do cudzej melodii, przestaje być tak zabawnie. Chcesz się śmiać ostatni?

Codziennie ktoś próbuje nami manipulować. Niestety, robią to nie tylko zawodowi oszuści, ale również poczciwi bankierzy, jaśniejący z ekranów telewizorów politycy, Twój szef, a co gorsza, również Twoja najbliższa rodzina. Jeśli masz dość bycia bezwolną marionetką w cudzych rękach, odsłonimy przed Tobą wszelkie nikczemne gry, jakich ofiarą możesz paść. Uczulimy Cię na psychologiczne chwyty poniżej pasa, zawoalowane kłamstwa i dziesiątki innych kombinacji.

Naucz się śledzić i demaskować techniki zwodzące:

- zmiany zachowania i specyficzną mowę ciała;
- próby stosowania zasłon dymnych i ukrywania prawdy;
- gładkie słówka, schematy językowe, cytaty i ukryte treści;
- wykorzystywanie autorytetów, sympatii czy współczucia;
- metody wpływania na Twoje poglądy i przekonania.

sensus

Wydawnictwo Helion SA
44-100 Gliwice
tel. 032 230 98 63
e-mail: sensus@sensus.pl

Świadomość określa byt — nie daj sobą sterować

Reiner Neumann
Alexander Ross



Kodeks WŁADZY

Reguły manipulacji

Kto nami manipuluje i jak to robi?
Jaką władzę daje nam sztuka manipulacji?
Jak nie dać się zwieść, oszukać i wykorzystać?

charyzma
sensus.pl

SPIS TREŚCI

1 NA POCZĄTEK
Życie to nie bajka,
czyli dlaczego napisaliśmy tę książkę 7

2 NIECHĘĆ DO KOMPLIKACJI
Proste znaczy właściwe,
czyli dlaczego chętniej wybieramy proste rozwiązania,
nawet jeśli są błędne 13

3 ZAMĘT LICZBOWY
Okrągły wynik nigdy się nie zgadza,
czyli dlaczego używa się liczb
do zagmatwania przejrzystego obrazu sytuacji 23

4 SZTUCZKI EKSPERTÓW
Proszę mi wierzyć, jestem fachowcem,
czyli dlaczego eksperci mogą się opierać na tym,
że im ufamy 35

5 STANDARDOWY PRZYPADEK
To widać przecież na pierwszy rzut oka,
czyli dlaczego szkodzimy sobie posiadaną wiedzą 45

6 PRAWO PORZĄDKU
To dotyczy także Ciebie,
czyli dlaczego postępujemy według zasad,
nawet jeśli są pozbawione sensu 59

7 METODA „PRANIA SŁÓW”
To by się zgadzało,
czyli dlaczego tak skuteczne
jest manipulowanie pojęciami 69

8 SŁOWNE POTYCZKI
Nie zważając na straty,
czyli dlaczego często właśnie słowa
przynoszą rozstrzygnięcie 77

9 EFEKT LEMINGA
Miliony nie mogą się mylić,
czyli dlaczego tak chętnie postępujemy tak jak inni 89

10 PARADOKS PIERWSZEGO WRAŻENIA
Przystojni ludzie są mądrzejsi,
czyli dlaczego wygląd jest ważniejszy od wypowiedzi 101

11 NUMER Z DOBRYMI UCZYNKAMI
Kiedy chcesz pieniędzy, najpierw daj coś od siebie,
czyli dlaczego tak łatwo można nas naciągnąć
deklarowaną dobroczynnością 113

12 KWALIFIKACYJNY ZAMĘT
Poszukiwany dynamiczny kompetentny pracownik,
czyli dlaczego niektórzy kandydaci mają łatwiej 121

13 CZYNNIK SŁAWY
Też chciałbym być taki,
czyli dlaczego wzorujemy się
na zachowaniu sławnych ludzi 135

14 SZTUKA PRZEKONYWANIA
Właściwie wcale tego nie chciałem,
czyli dlaczego ciągle dajemy się do czegoś nakłonić 143

15 WYGLĄD ZWYCIĘZCY
Tak ubiera się człowiek sukcesu,
czyli dlaczego odpowiedni garnitur
działa na nas przekonująco 155

16 GRA NA EMOCJACH
Tak czuję,
czyli dlaczego często decydują odczucia, a nie fakty 167

17 ZŁUDNE NADZIEJE
Nauka o zbawieniu i recepty na sukces,
czyli dlaczego dajemy się tak łatwo nabrać
rozmaitym guru i wiedzy tajemnej 179

18 ATAKI AGRESJI
Już w porządku,
czyli dlaczego ustępujemy, nawet jeśli to my mamy rację 197

19 WYBUJAŁE EGO
Myśl o samym sobie,
czyli dlaczego udana autoprezentacja bardziej przemawia
do innych niż faktycznie posiadana wiedza 213

20 DRZEWO TEORII
Co mówi na ten temat nauka,
czyli dlaczego ludzie zachowują się tak, a nie inaczej 231

DUET AUTORSKI
Zrobiliśmy to dla Ciebie,
czyli wszystko, co chciałbyś o nas wiedzieć 257

BIBLIOGRAFIA
Co sądzą na ten temat inni,
czyli z jakich źródeł korzystaliśmy przy pisaniu tej książki 261

4

SZTUCZKI EKSPERTÓW

Proszę mi wierzyć, jestem fachowcem, czyli dlaczego eksperci mogą się opierać na tym, że im ufamy

Tytuł doktora, a do tego lekarz ze specjalizacją — to zawsze ładnie ze sobą współgra i wzbudza duży szacunek u innych. Również w polityce jest to przydatne zestawienie, ponieważ pozwala cieszyć się posiadaczowi tych tytułów powszechnym zaufaniem. Pouczający wydaje się być w tym względzie przykład pani dr Ursuli von der Leyen, federalnej minister do spraw rodziny, osób starszych, kobiet i młodzieży (ironicznie można rzec, że pewnie jeszcze wielu innych spraw…). Poczynając od „Bilda", przez „Hamburger Abendblatt", po bardziej wartościową prasę o zasięgu ponadlokalnym, pani minister uparcie przedstawiała się czytelnikom jako lekarka od spraw kobiecych. Nawet na internetowej stronie własnego resortu von der Leyen jest opisana przez redaktorkę tygodnika „Die Zeit" jako legitymująca się dyplomem doktorskim pani ginekolog.

Dopiero dziennikarze „Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung" odkryli, że fakty dotyczące wykształcenia von der Leyen przedstawiają się nieco inaczej. Pierwsze studia późniejsza pani minister przerwała i dopiero dziesięć lat po rozpoczęciu studiów medycznych uporała się z egzaminem państwowym. W roku 1992 dr Ursula von der Leyen zaprzestała dalszego kształcenia, nie ukończywszy specjalizacji. Bez większych oporów czy wątpliwości można cenić jej umiejętności

i dokonania. Ale dla wielu z nas ważny jest ów dodatkowy i wyjątkowy dowód kompetencji, jakim jest tytuł naukowy, nawet jeśli nie ma on nic wspólnego z zadaniami politycznymi.

Żyjemy w skomplikowanym świecie, który na dodatek nieustannie się zmienia. Czym powinniśmy się więc w nim kierować? Nawet jeśli jest wiele powodów, by w to wątpić, nasze społeczeństwo cechuje głęboka wiara w racjonalizm. Dlatego ekspertów i ich wiedzę chętnie traktujemy jako pewne i niezawodne źródło, z którego czerpiemy informacje. Szczególnie media oferują nam szeroką paletę fachowców: czy będzie to lekarz, który odpowiada młodym ludziom na łamach „Bravo" na pytania związane z dojrzewaniem, czy też eksperci najróżniejszego pochodzenia, którzy w magazynach, takich jak „Men's Health", zdradzają, jak możemy wytrenować brzuch, by pojawił się na nim kaloryfer.

Rzadko jednak dowiadujemy się, jaki jest w rzeczywistości poziom kompetencji telewizyjnych ekspertów. Na przykład na antenie RTL od lata 2004 roku do sierpnia 2005 roku niejaki dr med. Afschin Fatemi prowadził program na temat urody i doradzał w kwestiach operacji plastycznych. Należące do tego samego koncernu medialnego wydawnictwo Goldmann opublikowało nawet książkę jego autorstwa. Aż tu nagle magazyn „Focus" ustalił, że Fatemi jest wprawdzie dermatologiem, ale niestety bez tytułu doktorskiego. Mało tego, dziennikarze „Focusa" dotarli do informacji, z których wynikało, że Fatemi już kilkakrotnie był zobowiązany wyrokiem sądu do zapłacenia zadośćuczynienia pieniężnego z tytułu dowiedzionych błędów w sztuce lekarskiej. Dosyć kłopotliwy to fakt dla lekarza. Podobny los zresztą stał się udziałem dentysty Ulricha Kurzego, który pomimo wyroków skazujących z tytułu sprawowania niewłaściwej opieki lekarskiej występował jako ekspert na antenie tego samego programu.

Będące atrybutami kompetencji tytuły naukowe są pomocne przede wszystkim wówczas, gdy osoba dąży do komercyjnego wykorzystania swoich ekspertyz. A zdobyte tytuły pozwalają przedstawiać jako coś zupełnie wyjątkowego całkiem podstawową wiedzę. Kto miałby wątpliwości względem naukowej wartości swoich obserwacji czy dociekań, tego znany z telewizji profesor Manfred Spitzer — także ekspert z zakresu pedagogiki — pozbawia złudzeń następującym stwierdzeniem: „Jestem lekarzem. Wiele razy za postępowaniem lekarskim stoi niewiedza albo wiedza połowiczna". Także wówczas, gdy nie wszyscy nasi przyjaciele są z zawodu lekarzami, jest to zawsze mile widziana *carte blanche* dla wyrażenia poglądów. Skoro jesteś ekspertem, możesz wydawać sądy, nawet jeśli w danej kwestii wcale nie posiadasz takiej wiedzy, jak prawdziwi fachowcy.

Nie rzuca się też szczególnie w oczy, jeżeli w mediach z ust uznanego specjalisty w danej dziedzinie usłyszymy wypowiedź, która nie jest do końca przekonująca. Chętnie, często i na wiele tematów wypowiada się Christian Pfeiffer, dyrektor Kryminalnego Instytutu Badawczego Dolnej Saksonii, który również posiada tytuł profesora. Zwrócił on na siebie uwagę publiczną, wysuwając tezę z zakresu psychologii rozwojowej: wspólne sadzanie dzieci na nocnik o określonej porze w żłobkach byłej NRD uznał za przyczynę skłonności młodych Niemców ze wschodnich landów do radykalnego nastawienia prawicowego.

„Bo do tanga trzeba dwojga…" — brzmi refren znanej piosenki, i ta zasada sprawdza się także w tym wypadku. Media chętnie przytaczają naukowe sformułowania, wielu z nas wierzy wypowiedziom ekspertów, a wypowiedziane przez nich sądy pozostają bez komentarza. Chyba że ktoś, posiadający zwierzchność nad osobą wydającą opinie, wyrazi swoją dezaprobatę i skomentuje wypowiedzi ekspertów, a nawet ich rolę w danej sytuacji. Miało to miejsce, na przykład, w sporze o sposób uprawiania nauk politycznych na Uniwersytecie

w Getyndze. Pewna nieliczna grupa profesorów znacznie częściej przemawiała przez komentarze, artykuły i wywiady niż przez własne badania naukowe. Zwłaszcza dwóm politologom z Getyngi, Franzowi Walterowi i Bassamowi Tibiemu, rektor uczelni zarzucił, że przez swoje zaangażowanie w mediach w roli „felietonowych profesorów" zbyt mało czasu poświęcają na poważną pracę naukową. Można jednak powiedzieć, że dla rektora tej szkoły Kurta von Figury, z wykształcenia biochemika, taka forma naukowego public relations była czymś obcym, w przypadku politologów zaś należy do ich fachu. Przede wszystkim jednak pozostaje zasadne pytanie, czy także inni rektorzy szkół wyższych nie powinni przyjrzeć się nieco bliżej osobom podobnych „czarodziei" opinii publicznej i zapytać ich, czy faktycznie znajdują wystarczająco dużo czasu na własne badania naukowe albo przynajmniej na aktualizację stanu badań w ich dziedzinie.

Prawdziwym koryfeuszom świata nauki przyznanie się do takiego postępowania często przychodzi z wielkim trudem. Zainteresowanie nauką wzrasta, ludzie chcą często wiedzieć, jakie badania są przeprowadzane za pieniądze z ich podatków i co z tych badań wynika. Dla wielu naukowców duży problem stanowi udany występ w audycjach czy właściwe zaprezentowanie się w artykułach z nurtu *public understanding of science*[1]. Nowoczesna technologia jest bowiem znacznie bardziej skomplikowana niż lista przebojów, a przez to nie ma możliwości wyjaśnienia jakiejś tezy w ciągu 30 sekund. Niektórym jednak się ta sztuka udaje. Przykładem może być Harald Lesch, astrofizyk z Monachium, a jednocześnie gwiazda nocnego programu w bawarskiej telewizji. Jest on w pewnym sensie kolejnym wcieleniem Hoimara

[1] Termin ten nie ma polskiego odpowiednika, ale można go wytłumaczyć jako społeczne czy powszechne rozumienie nauki.

von Ditfurtha[2], przynajmniej jeśli chodzi o słońce, księżyce, gwiazdy i galaktyki. Lesch otrzymał już prestiżową nagrodę za powszechnie zrozumiałe przedstawianie naukowych zawiłości. Dodajmy, że owemu wyróżnieniu towarzyszyło 50 tysięcy euro.

Wszystkie inne dyscypliny naukowe również nie powinny unikać prezentacji publicznej, zwłaszcza gdy opisywane przez nie zagadnienia są łatwe do zrozumienia. Właśnie wtedy, gdy kwestie nie są zbyt skomplikowane, rośnie zainteresowanie mediów — dopóki oczywiście argumentacja nie stanie się nazbyt naukowa. Wielu naukowców, mając to na względzie, świadomie wybiera banalny temat badawczy. Na przykład zwraca uwagę pewna praca naukowa Alfreda Geberta, dyplomowanego psychologa i profesora z Federalnego Uniwersytetu Nauk Stosowanych w Münsterze. Przeprowadził on badania, poświęcone najrozmaitszym typom portmonetek czy portfeli oraz ich posiadaczom. I tak, wedle typologii Geberta, istnieją ludzie „przezorni", noszący luksusowe portfele. Cechuje ich ekstrawertyczny charakter, wysoka inteligencja, aktywność w działaniu, serdeczność, optymizm i niezależność. Takie osoby wydają dużo pieniędzy i zazwyczaj zajmują wysokie stanowiska zawodowe. Komu z nas, zwykłych ludzi, mogłoby przyjść na myśl coś tak niesamowitego, że właściciel luksusowego portfela chętnie będzie wydawał pieniądze, a ludzie, którzy mogą sobie na wiele pozwolić, są zazwyczaj wysoko w zawodowej hierarchii? Albo inny typ z badania Geberta — „perfekcjoniści". Mają oni zawartość swojego portfela posegregowaną, ściśle zorganizowaną, podobnie jak swoje życie. Ich portfele są często wykonane ze sztucznej skóry, sami perfekcjoniści zaś nie przykładają wielkiej wagi do symboli statusu społecznego. Portmonetka ze skaju i towarzyszący temu wniosek, że dla jej posiadacza nie są szczególnie ważne symbole społecznego statusu.

[2] Hoimar von Ditfurth (1921 – 1989) — niemiecki lekarz, popularyzator nauki — *przyp. tłum.*

Ależ to odkrywcze! A mimo wszystko ta „przełomowa w dziejach nauki" typologia warta była tego, by poświęcić jej na łamach gazety „Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung" całą stronę. Badanie było zresztą finansowane przez firmę, która na zawartości portfeli i ich posiadaczach zna się chyba najlepiej, operatora kart kredytowych Visa.

Pomimo takich przykładów, jeśli nie mamy wystarczającej wiedzy w danej dziedzinie, zawsze odwołujemy się do autorytetu ekspertów. Amerykański psycholog Stanley Milgram przeprowadził w tym kontekście bardzo interesujący eksperyment. Miał on następujący przebieg. Dwie osoby spotykały się z prowadzącym doświadczenie w laboratorium, po czym przypisywano im określone role. Jeden zostawał „uczniem", a drugi miał pełnić obowiązki „pomocnika" osoby prowadzącej eksperyment. Celem tego doświadczenia było ustalenie wpływu kary na uczenie się. „Uczeń" zajmował miejsce w sąsiednim pomieszczeniu, tam jego zadaniem było zapamiętywanie ciągów liczbowych. „Pomocnik" siedział zaś przed aparaturą, za pomocą której za każdym razem, kiedy pierwszy uczestnik badania popełni błąd, miał go razić prądem. Ponieważ „uczeń" popełniał bardzo dużo błędów, często wywoływano u niego szok elektryczny. Impulsy prądu, regulowane na sięgającej 450 woltów skali, stawały się coraz silniejsze — mimo usilnych próśb „ucznia", aby przestać razić go prądem. „Pomocnik" może chętnie przerwałby tę niemiłą praktykę, był jednak przez prowadzącego badanie zobligowany do tego, by kontynuować eksperyment zgodnie z wcześniejszymi ustaleniami.

Jeśli komuś wydaje się, że to wszystko było możliwe tylko dlatego, że trafiono na jednego sadystę, to powinien przestać się łudzić: 65% uczestników owego eksperymentu było gotowych do zadawania „uczniom" szoku elektrycznego sięgającego nawet maksymalnej wartości 450 woltów — co stanowi już potencjalnie śmiertelną dawkę. Dlaczego ludzie robią sobie nawzajem coś takiego? Decydująca dla faktu, że badanie przyniosło tak zatrważające rezultaty, była obecność

prowadzącego eksperyment i jego naukowy autorytet. Bez jego udziału maksymalnie 3% osób siedzących za aparaturą było gotowych razić prądem drugiego uczestnika eksperymentu aż do granic wyznaczonego limitu — inni przerywali doświadczenie, niekiedy bardzo wcześnie.

Widzimy więc, że eksperci wywierają silny wpływ na nasze działanie. Na tej podstawie Bibb Latané sformułował swoją teorię wpływu społecznego. Stwierdza w niej, że wpływ społeczny — jak ten wywierany na nas przez ekspertów — jest zawsze określany przez takie czynniki, jak siła, bliskość i częstotliwość. Siła wpływu społecznego zależy zaś od statusu osoby go wywierającej, jej uzdolnień i więzi z publicznością.

Eksperci są na ogół osobami obdarzonymi dużym autorytetem. Lekarze, wykładowcy akademiccy, naukowcy, ale także duchowni i członkowie kilku innych grup zawodowych cieszą się dzięki temu wysokim statusem społecznym i przypisywana jest im szczególna wiedza czy umiejętności.

Im bliżej jesteśmy źródła, tym większa jest jego skuteczność. Dlatego eksperci medialni są zazwyczaj bardzo blisko nas. Kiedy oglądamy ich na ekranie telewizora, wydaje się nam niemal, jakby siedzieli razem z nami w salonie. Naturalnie, częste pojawianie się w mediach tej samej osoby sprawia, że siła jej wpływu społecznego rośnie.

To oddziaływanie sami jeszcze wzmacniamy przez odpowiednie symbole władzy i uznania. Podobnie jak łatwo rozpoznawalne symbole prestiżu, eleganckie ubranie czy drogi zegarek, równie silnie mogą na nas wpływać symbole społeczne, takie jak tytuł naukowy czy uznana ekspertyza — choćby sławnego fryzjera…

Chwyt psychologiczny, który w przypadku ekspertów okazuje się tak skuteczny, to tak zwany *efekt halo*. Jego istotą jest to, że silnie wpływają na nas pojedyncze, ale istotne cechy osobowościowe. Ogólna ocena, jaką na ich podstawie komuś wystawiamy, może być pozytywna albo negatywna. Kiedy aplikant podczas rozmowy kwalifikacyjnej

przewróci filiżankę z kawą, będziemy go uważać za osobę niezręczną — także wtedy, gdy nie będzie do takiej opinii żadnych innych podstaw.

Właśnie efekt halo jest jednym z powodów, który sprawia, że reklama ze sławnymi osobami, mimo pewnych wątpliwości, okazuje się skuteczna. Steffi Graf zachwala nam makarony i sosy, Boris Becker gatunki piwa, a John Cleese usługi bankowe, a my wiemy, że wszyscy ci ludzie w swoich dziedzinach osiągnęli duży sukces. Dlatego skłaniamy się do tego, by przypisywać im posiadanie szczególnej wiedzy także na innym polu, które z ich doświadczeniami nie ma zupełnie nic wspólnego. Patelni nie musi więc wcale zachwalać znany kucharz, by reklama okazała się skuteczna. Nawet jeśli to właśnie kucharz mógłby ze szczegółami i z własnego doświadczenia wiele powiedzieć o tym produkcie.

Także dziennikarze ulegają efektowi halo. W magazynie „Focus" znajdziemy recenzję książki pt. *Jenseits der Gier* (*Po drugiej stronie chciwości)*, zatytułowaną *Mroczna parabola prominentnej doradcy polityków Gertrudy Höhler fascynująca konserwatywną publikę*. Spośród 142 linijek, które liczy sobie artykuł, zaledwie 18 jest poświęconych treści i tezom książki. To, czy autor recenzji książkę przeczytał, pozostaje — przynajmniej dla nas — jego słodką tajemnicą. W wywiadzie autorka musiała mu powiedzieć, że zarówno szarańcza Müntefering[3], jak i chciwi politycy w jej książce faktycznie występują. Dalej jesteśmy jednak bardzo szczegółowo informowani o tym, jaka muzyka pobrzmiewała z głośników w hotelu (mianowicie *Bolero* Ravela z 1928 roku), ile kosztuje szwarcwaldzki tort wiśniowy (7,50 euro), oraz o tym, że dziennikarz i autorka siedzieli podczas rozmowy w *hortus*

[3] Przewodniczący SPD, Franz Müntefering, nazwał międzynarodowe fundusze inwestycyjne szarańczą, która wywiera szkodliwy wpływ na niemiecką gospodarkę — *przyp. tłum.*

conclusus[4], pod mieniącą się błękitem secesyjną kopułą. W kontekście tego wywiadu chciwość staje się niemal jednym z najpiękniejszych tematów do rozmowy.

Jak zatem najlepiej podchodzić do wypowiedzi wszelkiej maści ekspertów, zwłaszcza kiedy ma się z nimi bezpośredni kontakt? Okazywanie respektu ich szerokiej specjalistycznej wiedzy i poświadczonym zasługom z pewnością będzie na miejscu. Głęboki szacunek i ślepa wiara nie mają jednak uzasadnienia. Sprawdzaj w miarę możliwości podstawę oraz kontekst wypowiedzi ekspertów i weryfikuj ich jakościowe założenia. Staraj się wchodzić z nimi w krytyczny dialog — jeśli to możliwe, grzecznie, ale i zdecydowanie pytaj o dowody uzasadniające daną tezę. Sprawdzaj, czy wyciągnięte wnioski są w danym przypadku wiarygodne. Właśnie proste pytania, jak: „Dlaczego więc tak się dzieje?" i „Na czym opiera pan swoje twierdzenia?", bywają często dla zarówno prawdziwych, jak i domniemanych ekspertów dosyć zaskakujące. Nie daj się zbyć zdaniami typu „To dowiedziony w nauce fakt". Poproś o objaśnienie rozumowania i leżących u jego podstaw założeń. Odważ się na weryfikację „ekspertyzy", uczyń ją w razie potrzeby tematem debaty. Mówi się wprawdzie, że nie ma kwestii, której niemiecki profesor by nie rozumiał, być może jego ekspertyzy dotyczą jednak całkiem innego zagadnienia niż to, które jest tematem dyskusji.

Jeśli na podstawie przytaczanych w tej książce przykładów dojdziesz do przekonania, że jeden ekspert może stanowić problem, to wiedz, że kilku ekspertów to problem o wiele większy. Właśnie w środowisku fachowców istnieje bowiem tendencja, aby sobie wzajemnie przytakiwać. Jeśli wewnątrz takiej grupy pojawia się odmienny pogląd lub jakaś krytyka, towarzyszy mu nacisk na uznanie ogólnej racji — zgodnie z dewizą: „nie podważaj opinii podzielanej przez wszystkich".

[4] *Hortus conclusus* — łac. zamknięty ogród — *przyp. tłum.*

Stwierdził to psycholog Irving Janis w 1972 roku w książce, która stanowiła efekt jego badań psychologicznych dotyczących podejmowania decyzji i niepowodzeń w amerykańskiej polityce zagranicznej. Janis zidentyfikował *syndrom grupowego myślenia* i analizował go na przykładzie doradców wojskowych Johna F. Kennedy'ego podczas inwazji w Zatoce Świń na Kubie. Działania zbrojne potoczyły się tam zupełnie inaczej, niż zakładały przewidywania większości ekspertów. Okazało się, że rację mieli doradcy uznani za nazbyt ostrożnych i asekuranckich. Inwazja zakończyła się klęską.

Zapytaj eksperta — na jego opinii możesz polegać!

- Skłaniamy się do tego, by wierzyć ekspertom.
- Bardziej zwracamy uwagę na status eksperta niż na wyniki jego naukowych dokonań.
- Media często kreują na ekspertów ludzi obdarzonych dużą charyzmą.
- Duży wpływ na nasze działanie ma to, co akceptują inni.
- Kiedy jakaś grupa osób jest dla nas ważna, to przyjmujemy za słuszne także jej fałszywe wypowiedzi.

Dlatego pamiętaj:

- Czy ta osoba rzeczywiście jest ekspertem w danej dziedzinie?
- Sprawdź jej referencje!
- Ekspertyz nie można generalizować — kompetencja eksperta jest ograniczona do jego specjalizacji.
- Czy rada tego eksperta potwierdziła się już kiedyś w praktyce?
- Nawet eksperci mogą się mylić — sam przemyśl ich stwierdzenia!