



Wojciech Moszczyński

Techniki manipulacji podwładnymi na podstawie eksperymentu Stanleya Milgrama

Manipulacja psychologiczna przeprowadzana na podwładnym jest czynnością nieetyczną, którą można zaliczyć do szczególnego rodzaju mobbingu. Nie ulega wątpliwości, że manipulacje występują najczęściej w miejscach pracy lub w organizacjach wymagających dużego zaangażowania członków. Niestety praktyki manipulacji zazwyczaj nie są karane, ponieważ są niezwykle trudne do uchwycenia. Innym powodem jest to, że osoby manipulowane są często świadome tego co robią i co najważniejsze często mają głębokie przekonanie, że chcą to robić.

Manipulacja jest formą wywierania wpływu na osobę lub grupę w taki sposób, aby osoby te nieświadomie lub świadomie realizowały cele manipulatora. Często osoby poddane manipulacji działają sprzecznie z ich dobrze pojętym interesem i są tego w pełni świadome. Niestety jakaś niewidoczna siła zmusza je do działania, wbrew sobie i swoim zasadom. Najczęściej osoby te nie są świadome środków, przy użyciu których wywierany jest na nie wpływ.

Robert Beno Cialdini – profesor psychologii Uniwersytetu Stanowego w Arizonie zajmujący się psychologią społeczną, wymienia sześć najważniejszych metod manipulacji:

1. Społeczny dowód słuszności – jeśli inni ludzie mówią lub postępują w określony sposób oznacza to, że ten sposób postępowania jest prawidłowy;
2. Reguła lubienia i sympatii – skłonność do ulegania manipulacjom wywieranym przez osoby lubiane;
3. Reguła wzajemności – odwzajemnianie pomocy za pomoc;
4. Reguła zaangażowania i konsekwencji – polega na działaniu, w które osoby poddane manipulacji są zaangażowane;
5. Wpływ autorytetu – uleganie wpływom autorytetów;
6. Reguła niedostępności – polega na pragnieniu rzeczy lub działań, które są niedostępne lub nielegalne.

Wszyscy mamy świadomość, że manipulacja innymi ludźmi dla własnej korzyści jest głęboko nieetyczna. Trudno jednak doszukać się czegoś nieetycznego w wyżej wymienionych technikach. Wymienione tutaj techniki przypominają bardziej zasady współżycia społecznego niż techniki ubezwłasnowolnienia innych osób.

Na podstawie opisanego poniżej przykładu dowiemy się, jak drastyczne formy może przybrać prosta forma manipulacji. W przedstawionym tu eksperymencie osoba udająca naukowca w ciągu kilkunastu minut doprowadzała inne przypadkowe osoby do popełniania czynów niemoralnych. Dzięki temu doświadczeniu dowiemy się, dlaczego manipulacja innymi ludźmi jest czymś bardzo niebezpiecznym i złym.

Geneza eksperymentu

Druga Wojna Światowa pociągnęła ze sobą dotąd niewyobrażalne zbrodnie, których skala i brutalność przeraziła wszystkich. Komory gazowe, obozy koncentracyjne i masowy terror były szokiem dla całego świata – nigdy dotąd nie było takiej skali ludobójstwa i bestialstwa. Po wojnie pojawiło się powszechne przekonanie o wyjątkowych i powszechnych skłonnościach Niemców do posłuszeństwa oraz bestialstwa i sadyzmu.

Problem ten stał się przedmiotem badań i eksperymentów naukowych. Jednym z badaczy zajmujących się problemem „germańskiego bestialstwa” był amerykański psycholog społeczny Stanley Milgram. Naukowiec szukał odpowiedzi, w jaki sposób wydawałoby

się zwykli obywatele, urzędnicy i ojcowie stawali się zbrodniarzami ślepo wykonującymi polecenia swoich przełożonych.

Uważano i poniekąd do dziś panuje taki pogląd, że Niemcy jako naród mają wyjątkowe skłonności od posłuszeństwa i ślepego wykonywania procedur. Aby zweryfikować tę hipotezę, Milgram w 1961 roku zaplanował i zrealizował eksperyment, którego pierwotnym celem miał być pomiar skłonności narodu niemieckiego do podporządkowania się autorytetom.

Milgram miał zamiar przeprowadzić eksperyment w Stanach Zjednoczonych, następnie chciał pojechać do Niemiec, gdzie zamierzał przeprowadzić drugą część eksperymentów na tamtejszej ludności. Milgram był przekonany, że w ten sposób udowodni eksperymentalnie powszechną skłonność Niemców do uległości autorytetom. Jednak wyniki pierwszej części eksperymentu przeprowadzonego w USA skłoniły go do opinii, że wyjazd do Niemiec nie jest już potrzebny. Wyniki tego eksperymentu okazały się zaskakujące i jednocześnie przerażające. Okazał się on jednym z najważniejszych eksperymentów psychologicznych XX wieku.

Przebieg eksperymentu

Milgram wynajął zaplecze sklepu w miasteczku Bridgeport w stanie Connecticut, następnie za pośrednictwem ogłoszeń w prasie lokalnej szukał ochotników do udziału w eksperymencie. W ogłoszeniu podana była informacja, że badany będzie „wpływ stosowania kar na efektywność zapamiętywania”. Co istotne, w ogłoszeniu napisano, że każdy ochotnik otrzyma 4,5 dolara za samo przyjsię do sklepu, gdzie prowadzony będzie eksperyment. Ochotnicy mieli zatem prawo zatrzymać pieniądze i nie brać udziału w żadnych procedurach badawczych, gdyby uznali je za niebezpieczne lub niemoralne.

Milgram potrzebował ludzi zróżnicowanych pod względem płci, wykształcenia i wykonywanego zawodu. Ostatecznie w eksperymencie wzięło udział 40 osób. Na początku ochotnik wchodził do pomieszczenia zaplecza sklepu, gdzie siedział już „inny ochotnik”. W rzeczywistości był to aktor udający „innego ochotnika”. Był to otyły mężczyzna w średnim wieku o miłej aparycji, który chętnie nawiązywał kontakt z ochotnikiem. Następnym etapem było pozorowane losowanie, gdzie prawdziwy ochotnik zostawał „nauczycielem”, a „innemu ochotnikowi” przypadała rola „ucznia”. Rolą „nauczyciela” było czytanie „uczniowi” wyrazów ułożonych w pary (np. „duży – dom”, „zółty – pies”). Następnie „nauczyciel” sprawdzał, jak wiele zapamiętał uczeń, czytał więc pierwszy wyraz i oczekiwał, że „uczeń” wybierze odpowiedni wyraz z pary z czterech innych, proponowanych wyrazów. Podczas eksperymentu „uczeń” siedział w oddzielnym pomieszczeniu za szybą. Zadaniem „ucznia” było naciśnięcie odpowiedniego przycisku odpowiedzi na zadane przez „nauczyciela”

pytanie. Jeżeli „uczeń” wybrał niewłaściwy wyraz, nauczyciel miał obowiązek ukarać go wysyłając bolesny ładunek elektryczny. Każdy kolejny ładunek elektryczny był większy od poprzedniego.

Jak wspominałem, ochotnik nie wiedział, że „inny ochotnik” jest aktorem. Nie wiedział, że losowanie miało na celu pokazanie mu, że tylko z przyczyn losowych on jest „nauczycielem”, a druga osoba jest „uczniem”. Na początku eksperymentu „nauczyciel” rażony był próbnym, bolesnym ładunkiem elektrycznym o mocy 45 V, aby wiedział na czym polega kara dla „ucznia”. Podczas przywiązywania „ucznia” do krzesła i zakładania mu elektrod na nadgarstki ochotnik słyszał jak „uczeń” pytał „naukowca” przeprowadzającego eksperyment, czy to jest bezpieczne, ponieważ on jest chory na serce. Naukowiec odpowiadał: „Wstrząsy mogą być bolesne, ale nie powodują uszkodzenia tkanek”. Ochotnik mający rolę „nauczyciela” widział za szybą kabiny postać „innego ochotnika – ucznia”, którego miał uczyć i karać za błędy, wysyłając impulsy elektryczne. Po każdym kolejnym błędzie „naukowiec” kazał zwiększać siłę wstrząsu o 15 V, ostatnią najwyższą karą był wstrząs wielkości 450 V. Aby „nauczyciel” lepiej rozumiał bolesność kar, każdy poziom prądu opisany był na specjalnej tablicy (np. 285 V – „Bardzo silny wstrząs”).

Jak zachowywał się „uczeń”

Jak można się domyśleć, aktor grający rolę „ucznia” nie otrzymywał żadnych wstrząsów elektrycznych. Otrzymywał tylko informacje, w jaki sposób ma reagować. Podczas eksperymentu „uczeń” po otrzymaniu wstrząsu 150 V prosił o przerwanie eksperymentu, wraz ze wzrostem napięcia aktor coraz głośniej krzyczał i skarżył się na serce. W pewnym momencie „uczeń” buntował się i odmawiał odpowiedzi na wszelkie pytania. Od pewnego poziomu natężenia prądu „uczeń” przestawał reagować, co wskazywało na utratę przytomności lub prawdopodobny zgon „innego ochotnika”.

Zachowanie prowadzącego eksperyment „naukowca”

„Naukowca” prowadzącego ten eksperyment grał również zawodowy aktor. Był on powściągliwy i wydawał się być pozbawiony wszelkich uczuć. Wydawał krótkie i precyzyjne polecenia, był pewny siebie i uprzejmy, mówił zawsze stanowczym głosem. Gdy ochotnicy słysząc cierpienia „ucznia” zwracali się do „naukowca” z pytaniem, czy kontynuować eksperyment, ten odpowiadał zimno: „Proszę kontynuować, to jest absolutnie konieczne” lub „Nie masz innego wyboru, musisz kontynuować”. Gdy „nauczyciel” pytał, czy „uczniowi” może stać się krzywda, eksperymentator odpowiadał: „Wstrząsy mogą być bolesne, ale nie powodują uszkodzenia tkanek”.

Zachowanie „nauczyciela”

Zaobserwowano, że niemal każdy z 40 badanych ochotników męczył się słysząc cierpienia „ucznia”. Była to dla nich ciężka próba, która w krótkim czasie doprowadzała ich na skraj załamania nerwowego. Były to osoby w wieku od 20 do 50 lat. Byli to głównie robotnicy i przedstawiciele handlowi, nieliczni wykonywali wolne zawody. Wszyscy po pewnym czasie zadawali pytanie, czy należy aplikować „uczniowi” kolejne wstrząsy elektryczne. Następnie prosili „naukowca” o przerwanie eksperymentu. Wtedy spotykali się ze stanowczą odmową i byli zmuszeni do kontynuowania eksperymentu. Niektórzy ukradkiem dawali ofercie mniejsze wstrząsy elektryczne niż wynikało to z procedury. Wielu żądało przerwania eksperymentu, chcieli też oddać pieniądze, które dostali za udział w badaniu.

Podsumowanie eksperymentu

Eksperyment przeprowadzony przez Stanleya Milgrama był bardzo drastyczny dla ochotników, mimo że ci będąc „nauczycielami” do końca trwania eksperymentu byli przekonani, że znajdują się po bezpieczniejszej stronie szyby laboratoryjnej.

Ochotnicy byli przekonani, że biorą udział w eksperymencie polegającym na „badaniu wpływu kar na poziom zapamiętywania”.

Jednak od momentu gdy „uczeń” odmawiał wszelkich odpowiedzi kontynuowanie eksperymentu, z punktu widzenia ochotnika nie miało to sensu. Tymczasem „naukowiec” kazał dalej karać „ucznia” za odmowę udziału w eksperymencie.

Początkowo zakładano, że do końca skali 450 V dotrze 1-2% badanych ochotników. Okazało się jednak, że do tego poziomu dotarło 26 osób spośród 40 badanych. Osoby, które doszły do końca skali, były gotowe kontynuować eksperyment. Milgram zbadał cechy osobowości tych ludzi i nie znalazł w nich żadnych istotnych różnic. Nie byli to psychopaci ani sadyści, lecz niczym nie wyróżniający się ludzie.

Pierwszych pięciu ochotników zrezygnowało z dalszego udziału w eksperymencie dopiero po przekroczeniu 300 V, gdy natężenie prądu było znacznie wyższe niż w gniazdku elektrycznym.

Eksperyment ujawnił nieznane dotąd zjawisko podporządkowania się osobom obdarzonym autorytetem. Okazało się, że nie było różnic osobowościowych między tymi, którzy aplikują najsilniejszy szok, a tymi, którzy szybciej wycofywali się z eksperymentu. Zauważono, że wszyscy przeżywali olbrzymi stres. Wszyscy też podporządkowali się „naukowcowi” prowadzącemu badanie.

Podporządkowanie było tak duże, że żaden ochotnik nie zdecydował się na agresję fizyczną wobec sadystycznego „naukowca”. Żadna osoba nie weszła do ucznia, aby udzielić mu pomocy, gdy ten wydawał się umierać.

Eksperyment Milgrama wywołał szok w środowiskach naukowych, nikt nie spodziewał się odkryć takich cech ludzkich w społeczeństwie ludzi wolnych i moralnych za jakich uważali się mieszkańcy okolic Nowego Yorku (gdzie eksperyment miał miejsce). Okazało się, że osoba obdarzona autorytetem może zdominować wszelkie wartości kierujące działaniem ludzi takie jak moralność, empatia czy litość.

Inne badania potwierdziły wyniki Milgrama

Eksperyment Milgrama powtórzono jeszcze wielokrotnie na całym świecie. Eksperyment doczekał się też wielu wariantów. W niektórych wariantach nawet 93% ochotników dochodziło do maksymalnej skali natężenia prądu. Było tak wówczas, gdy ochotnicy nie widzieli cierpienia „ucznia”, lecz je tylko słyszeli. Okazało się też, że uległość ochotnika maleje, gdy brak jest fizycznej obecności autorytetu „naukowca”. Gdy było dwóch ochotników siła oddziaływania autorytetu malała, ponieważ ci w pewnym momencie eksperymentu tworzyli sojusz w obronie męczzonego „ucznia”.

Podsumowanie

Wszystkie warianty przeprowadzonych eksperymentów potwierdziły, że czym bliżej ochotnik widział i słyszał cierpienie „ucznia”, tym szybciej rezygnował z udziału w eksperymencie. Ochotnicy łatwiej też podporządkowywali się poleceniom autorytetów, gdy widzieli, że nie poniosą oni żadnej odpowiedzialności za swoje czyny.

Zjawisko odkryte przez Stanleya Milgrama wykorzystywane jest często w oszustwach i manipulacjach. Niedawno stosowano je w Polsce przy wyludzeniu pieniędzy od osób starszych. Osoba podająca się za policjanta (autorytet) nakazywała wypłacać z banku spore sumy pieniędzy i pozostawiać je w wyznaczonym miejscu.

Celem tego artykułu było przedstawienie prawdziwego oblicza manipulacji. Osoby, które zapamiętały ten przykład nabyły świadomość, dzięki której prawdopodobnie nie będą już łatwo podatne na niektóre formy manipulacji. Wiedza na temat technik manipulacji może uchronić nas od błędów i czynów, za które musielibyśmy odpowiadać w przyszłości.