

# WYWIERANIE WPŁYWU NA LUDZI – ROBERT CIALDINI

## REGUŁA WZAJEMNOŚCI



Wykorzystywanie reguły wzajemności, czyli aranżowanie sytuacji, w których obdarowani drobnym upominkiem (usługą, przysługą) są skłonni do wzajemności w sposób bardziej znaczący (np. zasada wzajemnych ustępstw w negocjacjach).

Na początku warto zaznaczyć, że reguła wzajemności stanowi formę wpływu, która wykorzystuje znaczną lub też domyślną ofertę w zakresie nagrody za spełnienie prośby, która płynie od kierownika. Podstawą jej jest więc obietnica dostarczenia nagrody pożądanej przez pracownika. Taktyka ta jest szczególnie odpowiednia, gdy pracownik jest obojętny lub niechętny do spełnienia prośby. Kierownik podnosi wówczas wartość działania przez obietnicę nagrody cenionej przez pracownika. Koniecznym warunkiem posługiwania się tą techniką jest posiadanie przez menedżera władzy nagradzania. Bardzo ważne przy jej stosowaniu jest, żeby jasno określić, co można zrobić dla pracownika, a następnie dotrzymać obietnicy. Nagrody powinno się stosować oszczędnie i powinny być wyraźnie odbierane przez pracownika jako wystarczająco duże, aby uzasadniało to podjęcie dodatkowego wysiłku, koniecznego do ich uzyskania. Powinny być też przyznawane natychmiast po wykonaniu zadania.

O ludziach można powiedzieć, że są bardziej skłonni do ulegania prośbom takim jak przykładowo prośba o pomoc, prośba o usługę, jak również też o informację czy ustępstwo, jeśli osoba prosząca wcześniej sama wyświadczyła im jakąś przysługę. Cialdini zauważył, że darmowe próbki w supermarketach, bezpłatne inspekcje firm deratyzacyjnych czy podarunki od firm zajmujących się sprzedażą wysyłkową lub organizacji zbierających fundusze na jakiś cel są bardzo skuteczną metodą zwiększania uległości wobec wysuniętej następnie prośby, ponieważ ludzie czują się zobowiązani do wzajemności.

Istotnym aspektem w regule wzajemności oraz też towarzyszącego odczucia zobowiązania stanowi powszechność występowania w przeróżnych kulturach. Reguła takowa to swego rodzaju rozpowszechnienie tak odległe, iż Alvin Gouldner wraz z innymi socjologami uznali, że na skutek szerokich studiów, zobowiązanie wzajemności znane jest wszelakim społeczeństwom człowieka.

Powodem, dla którego takowa wzajemność jest całkiem ważna jest skuteczne narzędzie, służące do wywierania wpływu na innych ludzi, jest to ogromna siła tejże reguły. Siła takowa jest tak ogromna, iż to odczucie zobowiązania zadecyduje często o spełnianiu prośb innych osób, które bez tegoż poczucia na pewno spotkałyby się z odmową.

### Na czym polega reguła wzajemności?

Dzwonek do drzwi. Otwiera się je i widzi się młodego chłopaka, który dosłownie wciska nam do ręki próbkę perfum, zachwalając jednocześnie nasz wygląd. Po chwili dodaje, że perfumy kosztują 200 zł, ale tę próbkę dostanie się za darmo, jeśli tylko przyjedzie się na organizowane przez niego następnego dnia spotkanie

pokazowe i przyprowadzi się ze sobą koleżanki. Odmawiamy i oddajemy mu próbkę. Widok dezorientacji na jego twarzy – bezcenny. Właśnie nie pozwoliło się na to, aby zastosował na nas regułę wzajemności.

Reguła ta stanowi o tym, że w przypadku otrzymania od kogoś jakiegoś dobra (rzeczy/usługi/przysługi) człowiek czuje, że trzeba odwdzińczyć się darczyńcy. Przyjęcie bezinteresownego prezentu sprawia bowiem, że zaciągany jest “dług mentalny” wobec osoby, która nas obdarowuje. Dług ten stanowi dla umysłu spore obciążenie (w naturze wszak wszystko dąży do równowagi), co rodzi chęć pozbycia się go poprzez rewanż. Jeśli więc otrzyma się od kogoś prezent urodzinowy, czujemy się zobowiązani również obdarować go prezentem w dniu jego urodzin, jeśli znajomi zaproszą nas na wizytę, my także zapraszamy ich do siebie, jeśli zaś ktoś wyświadcza nam przysługę, chcemy również odwdzińczyć się przysługą.

Znane są takie sytuacje. Do drzwi dzwoni kominiarz i wręcza mały papierowy kalendarz, po czym prosi o drobny datek. Albo na ulicy podchodzi do nas starsza osoba, wręczając kwiatek i mówiąc, że to prezent, po czym kilka kroków dalej inna osoba prosi o finansowe wsparcie dla jakiejś organizacji dobroczynnej. I znowu – sama zasada działania reguły wzajemności nie jest niczym złym, to tylko narzędzie, które może zostać wykorzystane do dobrych, jak i niecnych celów, w zależności od intencji osoby, która narzędzia używa.

### **Jak działa reguła wzajemności?**

Jedno jest pewne – działa dużo silniej niż się sądzi. Jej objawy można zaobserwować m.in. w momencie wypowiadania słów: “będę zobowiązany”, “z góry dziękuję”, “będę Ci dłużny”. Częstokroć dyskomfort związany z posiadaniem długu wdzięczności jest tak duży, że jest się w stanie zrewanżować w większym stopniu, niż wynika to z otrzymanego dobra. Podobnie, często rezygnuje się z proszenia kogoś nawet o drobną przysługę, jeśli wie się, że nie będzie się mogło odwdzińczyć. To dlatego, że psychiczne obciążenie związane z zaciągnięciem długu wdzięczności jest wyższe, niż korzyści uzyskane w przypadku spełnienia naszej prośby.

Reguła wzajemności działa nie tylko w przypadku otrzymania jakiegoś dobra, ale także w przypadku rezygnacji z niego. Wzajemność ustępstw polega na rezygnowaniu z uprzednio wysuniętej prośby, aby rozmówca również poczuł się zobowiązany do jakiegoś ustępstwa. Metoda ta często wykorzystywana jest podczas negocjacji biznesowych oraz w handlu, kiedy sprzedawca oferuje klientowi najpierw droższy produkt, by po usłyszeniu odmowy ustąpić i zaoferować produkt tańszy (w porządku, jeśli nie chce Pan dodatkowej gwarancji na okres 3 lat, to może chociaż kupi Pan krótszą, na okres jednego roku?). Ustępstwo sprzedawcy wywołuje u klienta zobowiązanie do tego, by również ustąpić i zgodzić się na mniej kosztowną ofertę.

Reguła wzajemności działa najsilniej w przypadku więzi długotrwałych, np. w rodzinie lub przyjaźni, a także w przypadku długotrwałej bliższej znajomości.

### **Co daje reguła wzajemności?**

Bez istnienia tej reguły, społeczeństwo nie byłoby w stanie się rozwijać. Zwykła życzliwość ludzka i chęć niesienia pomocy stanowią bowiem jeden z fundamentów każdej społeczności. Jako jednostki nie jesteśmy w stanie samodzielnie zaspokoić wszystkich naszych potrzeb. W wielu przypadkach potrzebni są do tego inni ludzie. Społeczeństwo funkcjonuje więc na zasadzie wymiany: ja zrobię dla Ciebie coś, co umiem dobrze robić, a Ty w zamian zrobisz dla mnie coś, co jest Twoją specjalnością. Zyskują więc wszyscy: strony, które zdecydowały się na wzajemną wymianę dóbr lub usług, oraz osoby trzecie, które korzystają z produktów wytworzonych przez obie strony. W taki sposób tworzy się naturalny system wzajemnych powiązań i nawiązują współpracę, które przyczyniają się do szybszego wzrostu całego społeczeństwa.

### **Jak wykorzystać regułę wzajemności?**

Jeśli chce się sprawnie wykorzystać mechanizmy psychologiczne rządzące regułą wzajemności pytanie: Kto i jak może mi pomóc? Należy zamienić na: W jaki sposób ja mogę komuś pomóc? Oferując innym swoją pomoc,

zyskuje się ich sympatię i szacunek oraz zwiększa się prawdopodobieństwo tego, że oni pomogą nam, kiedy będzie się w potrzebie.

Jak można wykorzystać regułę wzajemności, jeśli prowadzi się własny biznes? To proste – należy dać swoim klientom jak największą wartość. Jeśli spodoba im się to, co od nas dostają, chętnie wrócą po więcej. Jeśli będzie się w stanie zaspokoić ich potrzeby, pomóc w rozwiązaniu problemów – oni odwdzięczą się, kupując nasze produkty. Reguła wzajemności działa tym silniej, im bardziej zadowolonym jest się z tego, co się otrzymało.

Przykłady wykorzystania reguły wzajemności:

- darmowe próbki (kosmetyków, książek, żywności – degustacje);
- darmowe materiały promocyjne (długopisy, smycze do kluczy, kubki, koszulki, notesy);
- wysyłanie do klientów kartek z życzeniami;
- kupowanie drobnych rzeczy (np. drinków na imprezie, wody podczas targów/konferencji).

**Jak bronić się przed regułą wzajemności?**

Jeśli ktoś stosuje regułę wzajemności z intencją uzyskania czegoś w zamian (np. ktoś wręcza Ci jakiś drobny przedmiot mówiąc, że to prezent, a następnie prosi o datek na jakąś organizację), należy wiedzieć, że:

- nie trzeba przyjmować prezentu;
- nie jest się zobligowanym do odwdzięczania się, nawet jeśli prezent przyjęło się.

**Czy zawsze należy bronić się przed regułą wzajemności?**

Nie zawsze. W końcu często samodzielnie decydujemy się wziąć od kogoś coś, co jest nam potrzebne albo pomocne. To skraca czas, który musiałoby się zużyć na samodzielne zdobycie jakiegoś dobra, oszczędza energię i daje zadowolenie. Warto jednak znać zasadę działania tej reguły, aby móc świadomie określić, czy chce się z niej w danym momencie korzystać.

## ZASADA ZAANGAŻOWANIA I KONSEKWENCJI



Wykorzystywanie zasady zaangażowania i konsekwencji, czyli stwarzanie wymagań odnośnie do innych ludzi, by zachowywali się zgodnie z wcześniejszymi deklaracjami (np. najpierw prosi się ludzi o spełnienie drobnej prośby, żeby poczuli się zaangażowani w pewną aktywność a następnie stawia się znacznie trudniejsze zadania do spełnienia — tzw. technika „stopę w drzwi” lub „najpierw paluszek a potem cała ręka”).

Oczywiście, ludzie chętniej robią takie rzeczy, które uznają jako zgodne z podjętymi w przeszłości zobowiązaniami. Na przykład, problemem firm zajmujących się sprzedażą bezpośrednią, prowadzących

bardzo agresywną sprzedaż, była duża liczba klientów odwołujących zamówienie zaraz po odejściu akwizytora i ustaniu bezpośredniego nacisku.

Z uwagi na to, iż skutki leżą najczęściej w naszym interesie, to wskutek nawyku popada się w automatyczne postępowanie, które jest konsekwentne nawet w sytuacjach, kiedy to rozsądniejsza osoba podjęłaby decyzję o braku zgodności. W sytuacji, kiedy to konsekwencja jawi się jako działanie bezrefleksyjne, to wtedy jej rezultaty mogą stać się katastrofalne. Aczkolwiek nawet i ślepa zgodność ma pewne swoje uroki. Niezmienna konsekwencja, tak samo jak inne automatyzmy, daje nam lepsze działania drogi prowadzącej na skróty poprzez wiele komplikacji we współczesnym życiu.

Upartość, jak przysłowiowy osioł, trwanie przy raz już podjętej decyzji daje nam możliwość niemyślenia o określonej sprawie. Nie trzeba wtedy walczyć z nawałnicą napływających danych i informacji, oraz poświęcać umysłowe myślenie na zastanawianie się nad „za” i „przeciw”, oraz na dokonywanie wszelakich dalszych dość trudnych wyborów. Zamiast tego, co już wcześniej zostało powiedziane, należy rozważyć kwestię raz jeszcze, wtedy, kiedy ona przed nami stanie kolejny raz oraz też zaktywizować swoją umysłową „taśmę” skutków. Jest to bardzo cenne. Takowa konsekwencja powoduje, że jest całkiem łatwe, lżejsze oraz też skuteczne z poradeniem sobie ze wszelakimi komplikacjami w codziennym życiu, kiedy to stawia się im ogromne wymagania w zdolnościach umysłowych oraz też energii.

Z tego oto powodu, trudno jest ludziom zapanować nad zjawiskiem automatycznego odruchu konsekwencji. Tenże odruch umożliwia usprawiedliwione minięcie wszelakich wyczerpujących wysiłków w zakresie umysłowych działań i rozmyślań. Kiedy już załączona jest tzw. taśma konsekwencji, to można dalej czynić swoją powinność, jak również też również jest się na szczęście zwolnionym z zaistniałego obowiązku odbywania procesu myślenia.

Natomiast, kiedy ma się do czynienia z sytuacją, kiedy to potrafi się doprowadzić danego człowieka do zaangażowania w stanowisko, to oznacza, że aranżowana jest sytuacja powodująca pojawienie się dążenia tegoż człowieka do konsekwencji, w dobrym znaczeniu tego słowa.

Natomiast, gdy jakieś stanowisko jest już obrane, to nasuwa się całkiem naturalna tendencja do działania w zakresie upartego i zgodnego z tymże stanowiskiem. Można też powiedzieć o tym, że psychologowie społeczni nie są tylko jedynymi, którzy to mają dość wiedzy o związku między poczuciem zaangażowania i dążenia do powodowania konsekwencji.

Praktycy w dziedzinie wpływu społecznego używają różnych typów strategii, które to wykorzystują tenże związek. Każda z takowych strategii ma w swym celu podejmowanie działań lub też wypowiedzenia czegoś, co spowoduje, że człowiek zamknie się w pułapce upartego dążenia do spowodowania konsekwentnego działania. Z początku zaangażowanie jest spowodowane przy pomocy wszelakich metod. O jednych można powiedzieć, że są nachalnie bezpośrednie, a o innych można powiedzieć, że są niesłychanie subtelne.

Za przykład pierwszych może posłużyć podejście, które poleca Jacek Stańko, który jest doświadczonym sprzedawcą samochodów z Albuquerque, które są używane. Poniżej zaprezentowane są jego rady wygłoszone na wykładzie, który odbył się w San Francisco, na dorocznej konferencji Narodowego Stowarzyszenia Sprzedawców. A mianowicie chodzi tu o to, by starać się uzyskać coś na papierze. Nakłonić klientów, by dali zgodę na papierze, jak również dadzą pewne pieniądze. Należy ich kontrolować. A sama osoba ma zajmować się kierowaniem całą transakcją. Należy też spytać ich, czy oni kupiliby dany samochód, w sytuacji, kiedy to ich cena, by im odpowiadała. Warto też postarać się przyprzeć ich do muru. A więc, jak z tego wynika droga do namówienia klienta wiedzie poprzez wzbudzenie w nim zaangażowania, a potem „kontrolowanie” go, do sytuacji, kiedy to nie będzie miał już pieniędzy.

Warto też powiedzieć o tym, że konsultacja stanowi tu technikę opartą na podwyższaniu motywacji pracowników do wykonania decyzji przez umożliwienie im współudziału w jej podejmowaniu. Konsultacja przynosi pożądane efekty tylko wówczas, gdy jej rezultat w postaci ostatecznej decyzji jest zgodny z celami

menedżera. Korzyści ze stosowania tej techniki są różne. Przede wszystkim jednak wzrasta zrozumienie decyzji i powodów jej podjęcia, wzrasta odpowiedzialność za jej pomyślne wykonanie. Dzięki partycypacji maleje opór wobec zmiany, a rezultatem jest większe zaangażowanie pracowników w jej wprowadzenie.

### Na czym polega?

Abonament przez miesiąc za darmo, testowa jazda samochodem, darmowe próbki produktów, testowe wersje produktu. Na każdym kroku inni oferują coś za darmo. Jaki w tym sens? Przecież wiadomo, że biznes robi się po to, by na nim zarabiać. Skąd więc tyle darmowych rzeczy? Firmy doskonale wiedzą, że abyś chciało się wydać u nich większą sumę pieniędzy, muszą najpierw zaangażować nas w proces zakupu, pozwolić zapoznać się z produktem i uzyskać naszą pozytywną opinię na jego temat. Często wystarczy później odwołać się do naszej opinii, aby poczuć, że trzeba pozostać konsekwentnym w swej decyzji.

To metoda wywierania wpływu polegająca na zaangażowaniu odbiorcy w określoną czynność, która ma sprawić, aby w późniejszym czasie wykonał on odpowiednie działanie. Przykładowo: Rozmówca przekonuje odbiorcę komunikatu, aby pisemnie (podpisując jakąś deklarację) przedstawił swoje stanowisko dotyczące pomocy powodzianom. Odbiorca potwierdza, że osobom poszkodowanym należy pomagać i podpisuje deklarację. Tym samym zapoczątkowany został proces jego zaangażowania w pomoc powodzianom, poprzez zaszczepienie w jego umyśle określonej postawy i myśli. Gdyby później ten sam odbiorca poproszony został o złożenie datku na rzecz pomocy powodzianom, prawdopodobieństwo jego ofiarowania, jak i wysokość datku wzrosłaby znacząco w porównaniu do sytuacji, kiedy odbiorca miałby złożyć datek bez wcześniejszego zaangażowania.

Metodę tę praktykuje wielu sprzedawców nakłaniając początkowo do zakupu czegoś niewielkiego, co stanowi dla klienta prawdziwą okazję cenową (nawet, jeśli miałoby to oznaczać stratę marketingową), aby wzbudzić zaangażowanie i zaufanie do marki, a następnie oferując zakup droższych produktów/usług, jako naturalne następstwo pierwszego zakupu.

Innym przejawem wykorzystania tej reguły jest wywołanie odpowiedniej deklaracji, np. "Czy zgodzi się Pani ze mną, że ekologiczne jedzenie jest dużo zdrowsze niż takie, które można kupić w marketach?", by po uzyskaniu pozytywnej odpowiedzi zaproponować zakup warzyw z plantacji ekologicznych.

### Dlaczego reguła zaangażowania i konsekwencji działa?

Ponieważ rozbieżność pomiędzy wcześniejszą deklaracją, sprawiającą, że myśli się o sobie w określony sposób a naszym działaniem, powoduje dysonans, co stanowi obciążenie dla umysłu. To chęć spójności pomiędzy deklaracją (obrazem samego siebie) a podejmowanymi czynami sprawia, że pomimo braku nacisku konsekwentnie dąży się do wypełnienia wcześniejszych deklaracji. Spójność świata wewnętrznego ze światem zewnętrznym jest silnie działającym mechanizmem utrzymującym "porządek" w psychice.

### Jak wykorzystać regułę zaangażowania i konsekwencji?

Aby wywołać długotrwałe lub stałe zaangażowanie trzeba pamiętać, by spełnione zostały trzy warunki:

1. zaangażowanie musi być aktywne – nie tylko wypowiedziane w głowie, ale potwierdzone działaniem fizycznym, np. własnoręcznym podpisem lub zapisaniem czegoś w formie notatki (dlatego m.in. przy realizacji własnych celów zaleca się zapisać je na kartce);
2. zaangażowanie musi zostać potwierdzone publicznie – wypowiedziane lub zapisane w obecności innych osób zwiększa prawdopodobieństwo jego realizacji. Dzieje się tak dlatego, że wycofanie się z deklaracji złożonej publicznie naraża na dyskomfort psychiczny związany z brakiem spójności pomiędzy tym, co się mówi, a tym co się robi;

3. zaangażowanie musi być dobrowolne – wynikające z własnej woli zaangażowanej osoby. Wszelkie wymuszenia i kary działają tylko chwilowo i zaangażowanie znika natychmiast po ich ustaniu.

Im większe początkowe zaangażowanie tym większa konsekwencja w działaniu. Dlatego im bardziej uda się zaangażować ludzi w sprawę, dla której chce się zyskać poparcie, tym większe jest prawdopodobieństwo, że będą oni później działać zgodnie z wyznaczonym kierunkiem nawet wtedy, kiedy nas nie będzie w pobliżu.

### Jak bronić się przed regułą zaangażowania i konsekwencji?

Jeśli zobowiązało się do czegoś publicznie (choćby przed jedną osobą) i wstępnie zaangażowało się w jakąś inicjatywę, ale czuje się, że nie chce się spełniać tego zobowiązania i brnąć w nie głębiej, należy pamiętać, że ma się prawo zmienić zdanie. Skąd wiedzieć, kiedy działa się wbrew sobie i powinno się przerwać swoje działania? Trzeba wsłuchać się w swoje ciało, ono wyraźnie da odczuć (często w postaci skurczu w okolicy brzucha lub przeszywających dreszczy), że nie powinno się czegoś robić. Należy też zaufać swojej intuicji. Jeśli czuje się sprzeciw przeciwko wykonaniu czegoś, to prawdopodobnie wcale nie chce się tego robić, nawet jeśli wcześniej się do tego zobowiązało. Warto wtedy zastanowić się, czy nie działa tu czasem zasada zaangażowania i konsekwencji.

## SPOŁECZNY DOWÓD SŁUSZNOŚCI



Odwoływanie się do społecznych dowodów słuszości, czyli odwoływanie się do „zachowań stadnych” na zasadzie automatyzmów (np. włączenie się do aplauzów na zasadzie bicia brawa przez innych, bez zastanowienia się nad racjami wygłaszanych poglądów lub śmiech puszczany z „puszki” w amerykańskich serialach komediowych).

Człowiek chętniej zastosuje się do wszelakich zaleceń, jeśli widzi, jak wiele innych osób również się do nich stosuje - szczególnie, jeśli te osoby są do niego podobne. Producenci wykorzystują tę zasadę, zapewniając o największej popularności ich produktu na rynku. Cialdini odkrył, że strategia zwiększania uległości poprzez pokazywanie innych, którzy już ulegli, była najczęściej wykorzystywaną spośród sześciu wyróżnionych przez niego zasad.

O działaniach, które są poprawne lub też nie są poprawne, w pewnym sensie może zdecydować sytuacja, kiedy to odwołuje się do myśli innego człowieka na określony temat. A dokładnie chodzi tu o to, by zasada takowa obowiązywała podczas określania działania, jakie w postępowaniu jest poprawne, a jakie nie jest poprawne. Można powiedzieć, że jakieś zachowanie jest poprawne w określonej sytuacji wtedy, kiedy widoczne jest to dla innych, którzy to właśnie zachowują się w taki sposób. Bez względu na to, czy chodzi tu o dylemat odnośnie tego, co zrobić przykładowo z torebką po zjedzonych frytkach albo odnośnie szybkości, z jaką to wskazane jest by przejeżdżać pewien obszar drogi lub też sposób, w jaki to wskazane jest by zjadać kurczaka na proszonym obiedzie. Oczywiście zachowanie innych ludzi stanowi tu ważną wskazówkę podczas poszukiwania wszelakich odpowiedzi. Zasada takowa, iż pewne zachowania są poprawne o tyle, o ile inne osoby też postępują w ten sposób jest całkiem mądra. A jeśli będzie się jej trzymało kurczowo, to popełniać będzie się mniej błędów, aniżeli, jeśli ciągle będzie się je łamać.



W sytuacji, kiedy to ma się do czynienia z ludźmi, to najczęściej jest tak, że ich postępowanie jest dobre. Takowa cecha tejże reguły w społecznym dowodzie słuszności jest również dowodem stanowiącym o ich sile, jak również i o słabości. Reguła społecznego dowodu słuszności daje możliwość przejścia „drogą na skróty”, a podczas podejmowania jakichkolwiek decyzji, daje wytyczną, w jaki sposób należy funkcjonować, co czyni nas podatnymi na wszelkie manipulacje tych osób, które to chcą takową regułę wraz z ludźmi, co chcą nas wykorzystać.

Kierownicy, którzy są zatrudnieni w telewizji nie są tylko jedynymi ludźmi, którzy to posługują się społecznym dowodem w słuszności w celu osiągnięcia określonych korzyści. Przykładowo barmani dość często przyozdabiają swoje talerzyki oraz też napiwki kilkoma banknotami, co ma na celu nas przekonać o wszelkiej szczodrości w zakresie poprzednich klientów i o tym, że dawanie napiwków stanowi właściwe postępowanie w danym lokalu gastronomicznym. Bywa też czasem, iż postępowanie kościelne zbiera pewne datki na tacę, a kapłani ewangelicki umieszczają wśród słuchaczy swych „starych” zwolenników, po to by w danej chwili mogli oni zajmować się wystąpieniem i dać im też świadectwo lub też datek.

Warto również powiedzieć o tym, że zespół badawczy w Uniwersytecie Stanowym w Arizonie spenetrowało przedsiębiorstwa Billy Grahama, który jest jedynym z popularnych ewangelistów. Takowi badacze stworzyli swego rodzaju przygotowania w zakresie jednej z „krucjat” Grahama. Zanim jednakże Graham przybył do miasta, to aby wygłaszać kazanie, armia licząca aż sześć tysięcy jego zwolenników dostała swego rodzaju instrukcje, w jakim to oto czasie, jak i również miejscu, po to by się pojawić, i aby tworzyć swego rodzaju wrażenie odnośnie masowego napływania słuchaczy. Osoby, które są autorami reklam lubią dostarczać informacji o tym, iż określony produkt ma „największą” lub też „najszybciej rosnącą” sprzedaż na całkowitym rynku, a to dzięki temu, że nie muszą oni wprost przekonywać człowieka, iż jest to taki produkt, który jest najlepszy na świecie. Pewnego rodzaju sposobem na poinformowanie nas, iż inni klienci myślą w taki sam sposób jest ich zdaniem przekonującym dowodem.

Uogólnianie (zwane rozumowaniem indukcyjnym) jest jednym z najpowszechniej stosowanych przez ludzi rozumowań, a przy tym najbardziej podatnym na błędy. Odnajdywanie stałych praw rządzących otaczającymi nas zjawiskami jest konieczne dla poczucia bezpieczeństwa.

Ludzie czują się tym bezpieczniej, im więcej zjawisk są w stanie przewidzieć. Niestety, uogólnianie jest rozumowaniem zawodnym. Skrajnym, lecz dość powszechnym tego przykładem jest potoczne przekonanie, że to, co dotąd się nie wydarzyło, nie wydarzy się nigdy. Równie powszechne są takie indukcyjne wnioski jak: „Wszyscy lekarze biorą łapówki” czy „Wszyscy politycy to złodzieje”. Interesujące, że ludzie nie modyfikują swoich przekonań nawet po spotkaniu przypadku, który reguły nie potwierdza. Utrzymaniu uproszczonego obrazu świata służy tu użyteczna formuła „Wyjątek potwierdza regułę”. Powszechna tendencja do uogólnień upraszczających obraz świata często bywa wykorzystywana do manipulowania ludźmi. Mówiąc o uogólnianiu, warto na koniec zauważyć, że „ogólne prawa” ustalone tą metodą, jak wirus wchodzi jako przesłanki w inne rozumowania, co prowadzi do rozprzestrzeniania się fałszu.

## REGUŁA LUBIENIA



W technice tejże, aż sam kierownik odwołuje się do odczucia przyjaźni oraz też lojalności, jak również stara się być miły oraz też chce w tenże sposób zjednać sobie zatrudnione osoby po to, by zaangażowali się oni w

spełnianie wszelakich ich prośb. Nagrodą w tym przypadku jest wewnętrzna satysfakcja ze zrobienia czegoś dla przełożonego, którego pracownik lubi lub podziwia. Kierownik korzystając z tej techniki powinien wyjaśnić, dlaczego prośba jest dla niego ważna i zaakcentować mocno, że liczy na pomoc współpracowników. Stosując ją nie powinien jednak nadużywać ich lojalności; jeżeli będzie często prosił pracownika o spełnienie osobistej przysługi bez rewanżowania się, to po czasie pracownik najpewniej stwierdzi, że jest wykorzystywany.

Kierownik też może stosować tzw. ingracjacje, czyli manipulowanie swoją atrakcyjnością. Może to polegać na prawieniu komplementów, wyświadczeniu komuś drobnej przysługi, mówieniu, że jest najbardziej odpowiednią osobą do tego zadania, odgrywaniu przyjaźni itp. Jeśli jego zachowanie jest szczere, to może być ono dobrą drogą do wzmocnienia przyjaźni, którą można wykorzystać jako środek wywierania wpływu.

Identyfikacja to reakcja jednostki wywołana pragnieniem upodobnienia się do osoby lub osób, od których ów wpływ pochodzi. Wówczas nie samo zachowanie jest dla człowieka źródłem satysfakcji, lecz zadowolenia dostarcza mu samoocena: świadomość związku z osobami, z którymi pragnie się identyfikować. Od ulegania różni się identyfikacja tym, że jednostka zaczyna wierzyć w opinie i wartości, które tą drogą przejmuje. Zatem uznanie jakiejś grupy społecznej za atrakcyjną rodzi skłonność do przejmowania jej wpływów - jej wartości i wzorów zachowań.

Ludzie wolą mówić „tak” tym ludziom, które oni znają oraz też lubią. Jeżeli się w to nie wierzy, należy zastanowić się nad przyczyną niezwykłego sukcesu spółki Tupperware Home Party, która rozprowadza swoje produkty w sieci sprzedaży bezpośredniej, sprawiając, że kupuje się je nie od obcego człowieka w danym sklepie, tylko od sąsiada lub też przyjaciela lub też jakiegoś krewnego, który to robi przyjęcia Tupperware i otrzymuje też pewien procent z powstałych zysków. Zgodnie z wywiadami, które zostały przeprowadzone właśnie przez samego Cialdiniego, to dużo ludzi, którzy uczestniczą w tychże zabawach i przyjęciach dokonuje zakupu, bo ma sympatię lub też darzy przyjaźnią gospodarza, a nie z powodu tego, że takowe pojemniki były im potrzebne.

## REGUŁA AUTORYTETU



Wykonanie zadań przez kierownika możliwe jest jednak tylko wtedy, kiedy będzie on posiadał odpowiedni autorytet tzn., jeśli podporządkowani mu pracownicy pozytywnie ocenią jego wartości intelektualne, charakteru i społeczne, a równocześnie, jeśli jego pozycja u przełożonych wyższych szczebli będzie dostatecznie mocna. Sam autorytet formalny nie wystarcza jednak do zdobycia zaufania pracowników i przekonania, że nadaje się na stanowisko kierownika. Potrzebny jest do tego jeszcze autorytet osobisty.

W wypadku reguły autorytetu manipulant powołuje się na autorytet różnych ekspertów, znanych osobistości lub instytucji, aby w ten sposób dodać swej wypowiedzi powagi i by ugruntować własne stanowisko. Im większym uznaniem cieszy się cytowana osobistość, tym silniejsza jest pozycja manipulantu.



Odwołanie się do autorytetu nie jest, ogólnie rzecz biorąc, niczym złym. Niekiedy wręcz przeciwnie, jest zabiegiem zupełnie rozsądnym i do przyjęcia. Każdy jest przecież do pewnego stopnia zdany na rady fachowców.

Prawnik radzi polubownie załatwić sprawę z sąsiadem, lekarz wysyła na specjalistyczne badania. Na opiniach ekspertów opierają się poglądy i twierdzenia. Odwoływanie się do nich jest uzasadnione i ma się do tego pełne prawo. Nie można być przecież ekspertem w każdej dziedzinie. Konstruując pułapkę autorytetu, manipulant wykorzystuje właśnie uznanie, jakim powszechnie cieszą się opinie specjalistów.

Manipulant powołuje się na jednego z rzekomych specjalistów, który w rzeczywistości nie jest żadnym ekspertem w dziedzinie będącej przedmiotem rozmowy lub dyskusji. Ten argumentacyjny błąd powszechny jest w świecie mediów. Tam o zdanie na każdy niemal temat pyta się gwiazdy muzyki pop, aktorów, sportowców, którzy będąc niewątpliwymi autorytetami we własnej dziedzinie, nie są jednak ekspertami w dziedzinie nauki, techniki czy polityki. Prominenci cieszą się powszechnie ogromnym autorytetem, niemniej nie przez wzgląd na fachową wiedzę, lecz ze względu na popularność, która bez wątpienia zapewnia im posłuch u opinii publicznej. Nieprzypadkowo uchodzą za swoiste wyrocznie.

Prawdziwy autorytet osiąga się pod warunkiem posiadania co najmniej tych cech i wartości, których żąda się od pracowników. Naturalnym bowiem zjawiskiem z punktu widzenia psychologicznego jest to, że człowiek pozwala przewodzić sobie lepszemu.

Manipulant powołuje się na opinię eksperta w sposób bardzo ogólnikowy; nieznany pozostaje zarówno specjalista, jak i dziedzina ekspertyzy. Rzetelność argumentów można sprawdzić, zadając rozmówcy następujące pytania:

- Czy cytowany ekspert rzeczywiście jest specjalistą w danej konkretnej dziedzinie?
- O którego eksperta dokładnie chodzi?

Załączaj dodatkowe wyjaśnienia. Opinie ekspertów jako jedyne uzasadnienie stanowiska partnera wcale nie muszą zadowalać.

Uzyskanie autorytetu osobistego wymaga odpowiedniego czasu, w którym pracownicy zdążą poznać swego kierownika, nabiorą zaufania do jego umiejętności, talentów, życzliwości itp. Ten wpływ autorytetu kierownika na poziom akceptacji jego funkcji przez pracowników stanowi psychologiczne źródło władzy.

Ludzie wolą słuchać wskazań oraz zaleceń tych osób, które spostrzegają jako autorytety. Ta skłonność do podążania za autorytetami jest tak automatyczna, że, jak zauważył Cialdini, reklamodawcy często odnoszą sukces, wykorzystując aktorów przebranych za ekspertów (naukowców, lekarzy, policjantów itp.).

Jeśli kiedyś dojdzie do sytuacji, w której będzie się miało do czynienia z silnym motywem ludzkiego postępowania, to wtedy naturalną rzeczą jest spodziewanie się rozsądnych powodów, dla których to motyw takowy u człowieka ma miejsce. Zarówno wielopoziomowy, jak i szeroko zaakceptowany system odnośnie autorytetów umożliwia społeczeństwu duże zyski. Pozwala również na spowodowanie rozwinienia całkiem skomplikowanych systemów w zakresie produkcji, jak również rozdzielania dóbr, jak też i obrony, wraz z ekspansją oraz kontrolą nad ludźmi.

Bez hierarchii autorytetów powstanie takich systemów byłoby niemożliwe, a bez nich każda społeczność popadłaby w zupełną anarchię, w której życie byłoby „samotne, ubogie, okropne, brutalne i krótkie”, jak zapewniał w swoim czasie filozof Tomasz Hobbes. Stąd też niemalże od dnia narodzin wszyscy są pilnie trenowani w posłuszeństwie wobec autorytetów i umacniani w wierze, że przeciwstawianie się im jest rzeczą złą. Tym przesłaniem wypełnione są pouczenia rodziców, szkolne wierszyki i piosenki, a w dorosłym już życiu - kodeksy prawne, regulaminy wojskowe czy systemy polityczne. W każdym z nich nieodmiennie znajdujemy przykazanie posłuszeństwa właściwemu autorytetowi.

## Na czym polega?

Idziesz ulicą. Nagle widzisz strażaka, który poleca Ci udać się na drugą stronę ulicy, tłumacząc, że tutaj nie ma przejścia, mimo tego, że nie widać, aby chodnik był zastawiony. Przechodzisz czy ignorujesz go nadal idąc prosto? Jedziesz autem. Nagle widzisz policjanta, który nakazuje Ci zjechać na bok. Posłusznie zatrzymujesz samochód na poboczu czy odjeżdżasz, nie zważając na to, co polecił Ci zrobić? A gdyby zamiast strażaka i policjanta w obu sytuacjach stał zwykły przechodzień? Czy zareagowałabyś tak samo?

O tym, że niektórych osób słuchamy częściej niż innych, wiadomo od dawna. Jeśli ktoś posiada autorytet, jest się skłonny wykonywać jego polecenia i prośby pomimo tego, że samodzielnie tego nie zrobiłoby się.

Reguła ta pokazuje, jak mocno w umysłach ludzi zakorzenione jest posłuszeństwo i uległość wobec ekspertów – osób, które znają się na rzeczy, dysponują dużym doświadczeniem i wzbudzają poważanie wśród innych ludzi. Posłuszeństwa wobec autorytetów uczonym jest się od dzieciństwa. Jednocześnie pokazuje się nam, że sprzeciw wobec nich jest zły. Ma to swoje logiczne uzasadnienie – w początkach życia rodzice – pierwszy autorytet, z jakim się styka człowiek, wiedzą dużo więcej na temat otaczającego nas świata niż my. Dzięki ich wskazówkom można uniknąć wielu przykrych doświadczeń, wynikających z niewiedzy. W późniejszym dzieciństwie człowiek uczy się, że autorytet stanowią nauczyciele, przedstawiciele władzy, osoby reprezentujące niektóre zawody, jak lekarz, strażak czy prawnik. W dorosłym życiu słucha się poleceń pracodawców, sędziów, polityków i dostosowuje się do obowiązującego prawa.

Stosowanie się do zaleceń autorytetu ma swoje logiczne uzasadnienie. Jako jednostki nie jesteśmy w stanie wiedzieć wszystkiego, naturalne jest więc to, że korzystamy z wiedzy innych ludzi. To znacznie upraszcza i przyspiesza proces decyzyjny oraz zwalnia z konieczności sprawdzania wszystkich informacji samodzielnie. Zalecenia osoby uważanej za autorytet wskazują drogę, którą powinno się podążać.

Oprócz oczywistych plusów podporządkowanie się autorytetom ma również swoją ciemną stronę. Jest nią rzucenie odpowiedzialności za własne decyzje na inne osoby. Skoro nie trzeba samodzielnie myśleć, to tego nie robi się, wszak to bardzo energochłonne zajęcie (i czasem głowa od niego boli). Zatem zamiast zastanawiać się nad sensem własnego działania, często reaguje się mechanicznie, ślepo wierząc we wszystko, co zalecają eksperci. Co więcej – często nawet kiedy wskazówki autorytetu wydają się nielogiczne, nie kwestionuje się ich, wierząc, że osoba na “takim” poziomie wie, co mówi. Dzieje się tak szczególnie w sytuacjach, kiedy czuje się zagrożenie i zdaje się na pomoc osoby – autorytetu (np. lekarza lub prawnika).

Siłę autorytetu doskonale ukazuje eksperyment psychologiczny przeprowadzony przez psychologa społecznego Stanleya Milgrama. Badał on, jak dalece są w stanie posunąć się osoby, które działają pod wpływem autorytetu. Eksperyment zakładał, że “nauczyciele”, czyli nieświadome osoby, które zgłosiły się do eksperymentu, będą sprawdzać wpływ kar na pamięć “uczniów” (faktycznie będącymi aktorami odgrywającymi tę rolę), którzy mieli być rażeni prądem przy każdej źle udzielonej odpowiedzi (w rzeczywistości rażeni nie byli, a jedynie udawali ból). Dodatkowo, nauczyciele poinformowani zostali, że przy każdej błędnej odpowiedzi zwiększane będzie napięcie prądu. Kiedy “nauczyciel” miał wątpliwości, co do słuszności swojego postępowania, autorytet w postaci naukowca w białym kitlu zapewniał go, że postępuje dobrze i że eksperyment musi zostać ukończony. Nawet, kiedy “uczeń” wyraźnie zaznaczał, że ma już dość i chce przerwać eksperyment oraz że ma kłopoty z sercem i zaczyna czuć się naprawdę źle, “nauczyciel” pod wpływem “naukowca” nadal stosował kary za błędną odpowiedź. Eksperyment pokazał, że aż 65% “nauczycieli” dotrwało do końca eksperymentu, serwując “uczniom” śmiertelną dawkę prądu, o napięciu 450 V. Posłuszeństwo wobec autorytetu w znacznym stopniu wygrało z logicznym myśleniem.

Jednak to, co jest naprawdę straszne to fakt, że nasze umysły tak dalece akceptują wyższość autorytetów, że nie muszą oni osobiście przedstawiać swoich zaleceń. Wystarczy, że zrobi to ktoś, kto posługuje się jednym z symboli autorytetu. Dlatego równie mocno jak sam autorytet na psychikę ludzką działają: posiadane tytuły (np. skrót dr postawiony przed nazwiskiem), ubiór (uniform policjanta, strażaka, garnitur biznesmena), a

także niektóre przedmioty (biżuteria czy kosztowne samochody). Jako przykład posłużyć mogą liczne reklamy, w których zwykłe osoby przebrane w uniform lekarza próbują przekonać do zakupu określonych leków.

### **Jak można wykorzystać regułę autorytetu w biznesie?**

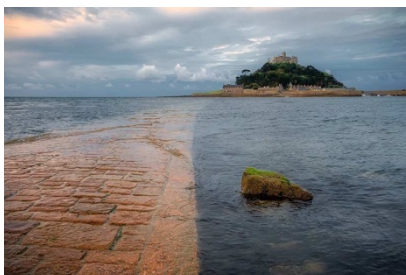
Jeśli chcemy, aby ludzie uważali nas za autorytet powinno się przede wszystkim posiadać wiedzę ekspercką w danym temacie – czyli wiedzieć coś, czego nie wiedzą inni i za co będą nas cenić. Samo posiadanie wiedzy to jednak nie wszystko, trzeba jeszcze zadbać o to, aby inni dowiedzieli się, że się ją ma (najprościej jest pokazać to pomagając innym ludziom w rozwiązywaniu ich problemów, tak, aby mogli zachwalić nas swoim znajomym).

Co w przypadku, kiedy nie posiadamy wystarczającej ilości wiedzy eksperckiej? Przy próbie przekonania kogoś do swoich racji należy użyć jednego z symboli autorytetu – można poprosić o polecenie naszej osoby przez kogoś, kto posiada odpowiedni tytuł lub uniform. W odpowiednich sytuacjach można użyć magii drogiej biżuterii lub samochodów.

### **Jak bronić się przed regułą autorytetu?**

Kiedy ktoś próbuje przekonać nas do swoich racji z pozycji autorytetu należy zastanowić się: czy ta osoba faktycznie jest ekspertem? Czy posiada się jakieś wiarygodne dowody świadczące o tym, że tak jest? Czy osoba przekonująca jest autorytetem konkretnie w sprawie, do której próbuje nas przekonać?

## **REGUŁA NIEDOSTĘPNOŚCI**



Człowiek jest zdania, że przedmioty oraz możliwości są bardziej atrakcyjne, w sytuacji, kiedy to uważa się je za niedostępne, a nawet rzadkie lub też coraz to bardziej niedostępne. Z tej oto przyczyny reklamy ostrzegają potencjalnego klienta przed momentem odwlekania podjęcia decyzji w taki oto sposób: „Ostatnie trzy dni!”, „Ograniczona oferta!”, „Tylko przez tydzień!”. Pewien właściciel kina zdołał trzy razy odwołać się do reguły niedostępności w zaledwie sześciowyrazowej reklamie: „Tylko tu, tylko dziś, ostatnie miejsca!”.

Jeśli mowa o regule niedostępności, to dobrze jest ona znana wszelakim kolekcjonerom, bez względu na to, czy będą to znaczki pocztowe, czy też antyki, czy też okazy rzadkie lub też niedostępne. W sposób automatyczny zyskują one na wartości dlatego, iż są one „białymi krukami”, żadne inne powody nie istnieją. W sposób szczególny warto zaakcentować, iż taka dodatkowa wartość pewnego okazu spowodowana jest wszelakimi usterkami. Mowa tu o błędnym nadruku na określonym znaczku pocztowym czy też chodzi tu o źle wybite godło na danej monecie. A jeśli mowa o znaczku z trzyokim Jerzym Waszyngtonem, to jest to „anatomicznie” niepoprawne, natomiast w sposób estetycznie nieudane, jednakże jest to całkiem wartościowy okaz znaczka. Co znaczy, że wszelakie usterki produktu, które to mogą zmniejszać jego wartość, mogą też takową wartość zwiększyć, jeśli wprzęgnięta tu zostanie tzw. reguła niedostępności.

Jeśli ma miejsce zagrożenie potencjalną możliwością utraty, to wtedy ma się do czynienia z sytuacją, kiedy to odgrywa to dużą rolę przy podejmowaniu decyzji. Na przykład studenci, wyobrażając sobie jakąś stratę w zakresie średniej oceny ze studiów czy w bliskim związku emocjonalnym, przeżywają znacznie silniejsze emocje niż wyobrażając sobie jakieś zyski („przyrosty”) w tych samych sprawach. Zagrożenie potencjalną stratą odgrywa szczególną rolę w warunkach ryzyka i niepewności.

Taką prawidłowość wykorzystali do skuteczniejszego przekonywania ludzi, by poddawali się badaniom (jak mammografia czy dotykowe badanie własnych piersi przez kobiety) umożliwiającym wczesne wykrywanie chorób. Ponieważ tego rodzaju badania niosą ryzyko wykrycia choroby, przy jednoczesnej niepewności, co do skutków ewentualnego leczenia, perswazja podkreślająca możliwość strat jest tu najbardziej skuteczna.

Na przykład ulotki, które to nawołują płeć piękną do badania swych własnych piersi poprzez dotyk, są o wiele skuteczniejsze, aniżeli podczas argumentacji przywołującej możliwe jak największe straty, które powstają wskutek zaniechania tejże czynności, aniżeli w sytuacji, kiedy to powołuje się na zyski, które to wynikają z takiego oto badania. Tak samo w sytuacji, kiedy to kieruje się do palaczy jakieś ulotki, które okazują się najskuteczniejsze, jeśli mówią o tym, ile lat życia palacz traci wskutek palenia, niż wtedy, gdy wskazują, ile lat by zyskał, przestając palić.

Z uwagi na to, iż ma się do czynienia z niedostępnością jakiś dóbr, to wtedy skutecznie to wpływa na ocenę ich wszelakich wartości, a oczekiwać można, iż praktycy zawodowi w zakresie wpływu społecznego będą starać się wykorzystywać wszelakie oddziaływania takowej reguły niedostępności. A za najlepszy przykład może tu posłużyć taktyka tzw. „ograniczonej ilości”, w której to ma się do czynienia z sytuacją, kiedy to sprzedawca dostarcza klientowi informacji, o tym, iż z uwagi na to, że w sklepie znajduje się niewiele egzemplarzy określonego artykułu i wtedy może go już za niedługo zabraknąć.

Bywa też, że określona informacja, która ma ograniczoną liczbę egzemplarzy jest prawdziwa, jednakże bywa też, że jest ona nieprawdziwa. Jednakże w każdym przypadku intencją tejże osoby, która informuje jest to, by przekonać klienta o tzw. niedostępności, a to oznacza, że tenże produkt ma wyższą wartość.

Zasady wywierania wpływu na ludzi, opisane przez Roberta Cialdiniego, opierają się na wnikliwej obserwacji zachowań ludzkich i opisują najczęściej występujące mechanizmy psychiczne, kierujące życiem. Reguły te nie działają w 100%, ale są trafne w większości przypadków. Są tak głęboko zakorzenione w umysłach ludzi, że często wykorzystuje się je nieświadomie, uruchamiając jedno z tkwiących w naszych głowach przekonañ.

## Na czym polega?

Dlaczego to, co niedostępne pociąga nas najmocniej? Jak to się dzieje, że najbardziej pragnie się właśnie tego, czego akurat nie można dostać? Czy nasz umysł bawi się z nami w kotka i myszkę?

Wszystko za sprawą reguły niedostępności. Wskazuje ona na fakt, że produkty/usługi/możliwości, które mają ograniczoną dostępność zyskują w naszych oczach na wartości. Objawia się to głównie w dwóch sytuacjach: w przypadku ograniczonej ilości dóbr, kiedy to dostępna do swobodnego zdobycia jest tylko określona ilość danego przedmiotu/usługi oraz czasowego ograniczenia dostępności dóbr, kiedy można coś zdobyć tylko przez określony czas, ponieważ później będzie już niedostępne.

Strategie te stosowane są często w handlu, ponieważ bazują na emocjach, jakie wyzwalane są w momencie, kiedy klienci dowiadują się, że mogą stracić możliwość zakupu (lub lepszych warunków zakupu), jeśli nie dokonają go natychmiast. Wiąże się to z odebraniem swobody wyboru, co stanowi silną motywację do podjęcia działania zapobiegającego takiej sytuacji, a to z kolei objawia się w zwiększonym pragnieniu posiadania tego, co niedostępne.

Równie cenna jak niedostępność przedmiotów/usług jest informacja. Jest ona tym cenniejsza, im trudniej ją zdobyć i im mniej ludzi ją posiada.

Reguła niedostępności działa silniej w odniesieniu do dóbr, których niedostępność pojawiła się niedawno, niż w stosunku do tych, które były niedostępne przez długi czas wcześniej.

### **Jak wykorzystać regułę niedostępności?**

Jeśli chce się przekonać kogoś do swojego produktu/usługi oprócz wyliczenia szeregu korzyści, jakie uzyska dzięki zakupowi należy wskazać też, co straci, jeśli tego nie kupi. Wizja straty działa bowiem silniej niż wizja zysku. Warto zwrócić uwagę, że reguła niedostępności bazuje właśnie na wizji straty, wykorzystując ograniczenia ilościowe lub czasowe. Regułę niedostępności można obserwować na przykład w przypadku ofert last minute, limitowanych edycji lub artykułów kolekcjonerskich.

### **Jak bronić się przed regułą niedostępności?**

Jeśli zorientujemy się, że czujemy silną chęć posiadania czegoś i boimy się stracić okazję z powodu ograniczonej ilości sztuk lub czasu na zakup, należy zastanowić się, czy faktycznie potrzebujemy tej rzeczy ze względu na jej wartości użytkowe i czy nie można zastąpić jej inną rzeczą? Należy spróbować odróżnić chęć posiadania rzeczy/usługi/informacji ze względu na jej wartość użytkową i ze względu na jej atrakcyjność. Przy ocenie trzeba postarać się “wyłączyć emocje” i myśleć logicznie.