

„W czasach, gdy zbyt wiele umysłów wydaje się zamkniętych,  
dostaliśmy mistrzowską analizę kroków,  
jakie należy podjąć, by je otworzyć”.

**Adam Grant**, autor *Leniwego umysłu*

# NAWYKI MYŚLENIA



Zaskakująca wiedza naukowa  
o opiniach, przekonaniach i perswazji

# David McRaney

FILIA



**David McRaney**

**NAWYKI  
MYŚLENIA**



Przełożyła  
Aleksandra Żak

**FILIA**



*Pamięci Blake'a Parkera*  
*Dziękuję, że stałeś się bratem dla jedynaka,*  
*zawsze miałeś dla mnie nową opowieść*  
*i nauczyłeś mnie wagarować z wszechświatem.*



## SPIS TREŚCI

Wstęp	9
ROZDZIAŁ 1: Postprawda	23
ROZDZIAŁ 2: Głęboka agitacja	43
ROZDZIAŁ 3: Skarpetki i crocsy	101
ROZDZIAŁ 4: Nierównowaga	149
ROZDZIAŁ 5: Westboro	195
ROZDZIAŁ 6: Prawda jest plemienna	241
ROZDZIAŁ 7: Dyskusje	281
ROZDZIAŁ 8: Perswazja	309
ROZDZIAŁ 9: Uliczna epistemologia	333
ROZDZIAŁ 10: Zmiana społeczna	389
Postscriptum	431
Podziękowania	443
Indeks	449
Przypisy	463





## WSTĘP

Za chwilę rozpoczniemy wspólną podróż, która pozwoli nam zrozumieć, w jaki sposób ludzie zmieniają sposób myślenia. Pod koniec tej podróży będziecie w stanie nie tylko wykorzystać to, czego się dowiemy, by przekonać innych do zmiany myślenia, ale sami, mam nadzieję, też je zmienicie, bo tak właśnie było ze mną, i to w niejednym znaczeniu.

Po napisaniu dwóch książek o błędach poznawczych i logicznych, a potem po kilkuletnim prowadzeniu podcastu na te tematy zapadłem się w długotrwały, wygodny pesymizm, który być może i wy obecnie podzielacie. Na scenie, za mikrofonem i w artykułach często twierdziłem, że nie ma sensu próbować przekonać ludzi do zmiany zdania w kwestiach takich jak polityka, przesady, teorie spiskowe – zwłaszcza gdy rozmowa dotyczy wszystkich trzech sfer równocześnie.

Zresztą kiedy ostatnio w ogóle próbowaliście zmienić czyjeś poglądy? I jak wam poszło? Dzięki internetowi mamy większy niż kiedykolwiek dotąd kontakt z ludźmi patrzącymi zupełnie inaczej na istotne dla nas problemy. Jest zatem spora szansa, że niedawno pokłóciliście się z kimś, kto miał inne zapatrywania i pewnie nie zmienił poglądów, kiedy przedstawiliście mu – waszym zdaniem – oczywiste dowody na to, że jest w błędzie. Ten ktoś pewnie zakończył dyskusję nie tylko w złości, ale bardziej niż kiedykolwiek dotąd przekonany, że ma rację, a wy się mylicie.

Dorastałem w stanie Missisipi i podobnie jak wiele osób z mojego pokolenia, toczyłem na co dzień takie debaty na długo, zanim internet otworzył nam drzwi do szerokiego świata niezgody. Bohaterowie filmów i seriali zdawali się z zasady nie zgadzać z dorosłymi, którzy twierdzili, że dla Południa wrócić jeszcze stare dobre czasy, że homoseksualizm to grzech, a ewolucja jest tylko teorią. Można by pomyśleć, że nasze rodziny utknęły w innej epoce. Niezależnie od tego, czy tematem był fakt naukowy, norma społeczna czy stanowisko polityczne, to, co moim przyjaciółom wydawało się oczywistością – idee docierające do nas z daleka – wytwarzało tarcia w domach i podczas rodzinnych wyjazdów, których większość z nas zaczęła unikać. Próby przekonania niektórych osób nie miały sensu.

Nasz cynizm nie był abstrakcyjny. W obszarze tak zwanego pasa biblijnego za naruszenie tabu trzeba było

zapłacić konkretną stawkę, a od czasu do czasu każdy z nas musiał dokonać wyboru, jak – i kiedy – się postawić.

Pewnego lata, gdy byłem nastolatkiem, pracowałem jako doręczyciel u wujka, który w centrum naszego małego miasteczka założył kwiaciarnię za pieniądze zaoszczędzone podczas pracy ratownika medycznego. Kiedy właściciel lokalu zaczął go nękać, wujek wezwał na pomoc mojego ojca. Ten, po rozłączeniu się, chwycił kluczyki do samochodu i poprosił, żebym z nim pojechał, a potem popędziliśmy do kwiaciarni. Zaparkował, wkroczył między spierających się mężczyzn i jasno dał do zrozumienia, że jeśli zastraszanie się nie skończy, to będą kłopoty, po czym wrócił do samochodu. Pamiętam bardzo wyraźnie, że w drodze powrotnej nie odezwał się ani słowem, nie powiedział też nic przez resztę dnia i nigdy nie wspominał o tym reszcie rodziny. Nie musiał mnie prosić o dyskrecję. Wiedziałem, dlaczego musimy to utrzymać w tajemnicy, i milczałem.

Jako nerd pasjonujący się nauką i *science fiction* stałem się jeszcze bardziej cyniczny, kiedy wyjechałem z domu i podjąłem pracę dla lokalnej prasy, a potem dla lokalnej telewizji w czasie, gdy zaczęły się pojawiać media społecznościowe. Zanim zostałem dziennikarzem naukowym, zajmowałem się między innymi moderowaniem profilu facebookowego małej stacji informacyjnej WDM-TV w Ellisville w Missisipi. Przez wiele lat część każdego dnia spędzałem na czytaniu przygnębiających komentarzy rozszoszczonych widzów,

którzy grozili, że zbojkotują stację, gdy jakikolwiek news naukowy podważał ich poglądy.

Zrozumiałem, do czego są zdolni nasi widzowie, kiedy meteorolog wyjaśnił na wizji, dlaczego globalne ocieplenie to fakt i że jest ono prawdopodobnie efektem emisji dwutlenku węgla wynikającej z działalności człowieka. Sekcja komentarzy utonęła w żółci, kiedy udostępniłem na facebookowym profilu stacji linki do opinii ekspertów. Podobnie jak większość ludzi, sądziłem, że fakty przemówią same za siebie, jednak gniewni użytkownicy odpowiedzieli własnymi linkami, a ja przez całe popołudnie grałem w berka z faktami. Następnego dnia jakiś facet zaczepił jednego z pracowników stacji przebywających w terenie i zapytał, kto prowadzi nasz profil na Facebooku. Podali mu moje nazwisko, a on udał się do siedziby stacji, by zobaczyć się ze mną twarzą w twarz. Wyczuwając, że ten człowiek może być niebezpieczny, recepcjonistka zadzwoniła po szeryfa. Wściekły widz odjechał przed przybyciem policji, a miejscowe władze do końca tygodnia patrolowały parking pod siedzibą stacji. Ja jednak przez wiele miesięcy oglądałem się przez ramię, wchodząc do budynku i wychodząc z niego.

Kiedy wciąż jeszcze pracowałem w stacji i byłem ciekaw mechanizmów psychologicznych, jakie do tego wszystkiego prowadzą, zacząłem pisać na ten temat bloga. Blog przerodził się w kilka książek, potem w wygłaszane na całym świecie wykłady i w nową ścieżkę kariery. Zacząłem

nagrywać podcast, w którym przyglądałem się wszystkim sposobom wykorzystywanym przez ludzi, by nie przyjmować do wiadomości dowodów i nie współczuć innym ludziom. Pod marką *You Are Not So Smart* (Nie jesteś aż taki mądry) wyspecjalizowałem się jako dziennikarz naukowy w rozumowaniu motywowanym. Całkiem nieźle zarabiałem na opowiadaniu ludziom, że nie ma sensu przekonywać innych do zmiany zdania.

Ale nigdy nie czułem się dobrze z tym pesymistycznym poglądem, zwłaszcza gdy zobaczyłem nagłą zmianę opinii na temat małżeństw jedнопłciowych w całych Stanach Zjednoczonych. Zmiana ta w końcu dotarła także do mojego rodzinnego miasteczka. Dzięki niej mój wujek mógł zacząć żyć otwarcie jako gej, a moi przyjaciele LGBTQ nie musieli się bać, zamieszczając w sieci zdjęcia ze swoich ślubów.

Chociaż w 2012 roku większość kraju była przeciwna legalizacji małżeństw jedнопłciowych, to już w kolejnym roku większość je popierała. Około 2010 roku liczba przeciwników zaczęła się kurczyć. Kiedy opinia większości zmieniła się o 180 stopni, kłótnie zniknęły. Zaledwie parę lat wcześniej moderowałem codzienne spory o to, czy małżeństwa jedнопłciowe będą zagładą Ameryki i zniszczą jej rodzinne wartości. Pomyślałem: „Jak widać, ludzie mogą zmienić zdanie, i to szybko. Po co zatem w ogóle były te wszystkie kłótnie?”.

Szukałem naukowca mogącego odpowiedzieć mi na pytanie, którego dotąd w ogóle sobie nie zadawałem, a które teraz nie dawało mi spokoju. Po co się spieramy? Jakiemu celowi to służy? Czy te internetowe kłótnie nam pomagają, czy robią nam krzywdę?

Zaprosiłem do swojego podcastu słynnego kognitywistę Hugo Merciera, eksperta od ludzkiego rozumowania i argumentacji. Wyjaśnił, że wskutek ewolucji konsensus – czasem w kwestii faktów, czasem dobra i zła, a czasem tego, co zjeść na obiad – osiągamy, biorąc się za łby. Grupy, którym lepiej wychodzi osiągnięcie konsensusu – zarówno opracowywanie, jak i ocenianie argumentów – łatwiej osiągają wspólne cele i żyją dłużej niż te, którym się to nie udaje. To sprawia, że jesteśmy wyposażeni we wrodzony mechanizm psychologiczny, który każe nam przekonywać innych do postrzegania sytuacji tak jak my, kiedy uważamy, że reszta naszej grupy jest w błędzie.

Mercier powiedział mi, że gdybyśmy nie mogli zmienić własnego zdania albo przekonać innych, to kłótnie nie miałyby sensu. Poprosił, bym wyobraził sobie świat, w którym wszyscy są głusi.

– Ludzie przestaliby rozmawiać – powiedział.

Fakt, że tak często się nie zgadzamy, nie jest błędem w ludzkim rozumowaniu – ta właściwość ma swoje uzasadnienie. Aby zdobyć przykłady na to, jak spory

doprowadziły do zwrotów w myśleniu, wystarczyło przejrzeć historię przemian w Ameryce.

Znalazłem książkę o opinii publicznej napisaną przez politologów Benjamin Page'a i Roberta Shapiro. Autorzy wyjaśniali, że odkąd na początku XX wieku pojawiły się badania sondażowe, niemal połowa znaczących zmian opinii w USA była – podobnie jak zmiana dotycząca małżeństw jednopłciowych – nagła. Opinie dotyczące aborcji, wojny w Wietnamie, postawy względem rasy, kobiet, prawa do głosowania, palenia, marihuany czy wielu innych kwestii przez lata były stabilne. W każdym przypadku spory szerzyły się od małych grup do większych, od domowych izb do Izby Reprezentantów. Potem dochodziło do nagłego przerwania stagnacji. Kiedy następował zwrot w opinii publicznej, działo się to tak szybko, że gdyby ludzie weszli do wehikułu czasu i cofnęli się o kilka lat, wielu z nich pewnie kłóciłoby się z samymi sobą z takim samym ferworem, z jakim kłóca się o drażliwe kwestie dzisiaj.

Zacząłem postrzegać wahadło naszych niekończących się kłótni jako formę przerywanej równowagi. To termin zaczerpnięty z biologii. Kiedy istoty żywe mają możliwość zmiany, lecz nie mają do niej zbyt wielkiej motywacji, kolejne pokolenia pozostają raczej niezmienione. Ale kiedy zwiększa się parcie na to, by się przystosować, w odpowiedzi przyspiesza tempo ewolucji. W dłuższej perspektywie

czasowej da się dostrzec pewien wzorzec: długie okresy identyczności przerywane okresami szybkich zmian. Gdy przyglądałem się historii zmian społecznych, rewolucji i innowacji, odnosiłem wrażenie, że dostrzegam ten sam wzorzec, i chciałem zrozumieć, z jakich mechanizmów psychologicznych on wynika.

Zastanawiałem się, co się dzieje w tych wszystkich mózgach przed zmianą poglądów i po niej. Co nas przekonuje i w jaki sposób? Co ma taką moc przełamywania oporu, że nie tylko zaczynamy postrzegać sytuację zupełnie inaczej, ale wręcz zastanawiamy się, jak to możliwe, że wcześniej jej w ten sposób nie widzieliśmy?

Jak osoba, która sprzeciwiała się „agendzie homoseksualnej”, może dziesięć lat później radośnie uczestniczyć w ślubie osób tej samej płci? Jak to się dzieje, że cały naród, który palił w samolotach i biurach, niedługo potem zakazuje palenia w barach i restauracjach oraz w programach telewizyjnych wyświetlanych w ciągu dnia? Co sprawia, że spódniczki się wydłużają i skracają, czemu brody to znikają, to się pojawiają? Dlaczego marihuana przestała być przepisem na obłąd, a zaczęła być przepisywana na jaskrę? Dlaczego nie zgadzasz się z osobą, która pisała twój pamiętnik z młodzieńczych lat, czemu nie masz takich samych celów i przekonań, czemu nienosisz takiej samej fryzury jak osoba, która była tobą zaledwie dekadę temu? Co zmieniło twoje zdanie? Jak dochodzi do zmiany zdania?



Chciałem zrozumieć psychologiczną alchemię olśnień – małych i dużych. Pomyślałem, że jeśli zdołam wyjaśnić tajemniczy mechanizm, który sprawia, że ludzie zmieniają przekonania na nowe lub pozostają przy starych – i dlaczego zmiana często następuje w formie eksplozji po długim okresie pewności – to będziemy mogli lepiej zmieniać myślenie, również własne. Tak zaczęła się obsesja, a z niej narodziła się książka, którą trzymacie w rękach.

Opowiada ona o tym, jak dochodzi do zmiany myślenia – i jak do niej doprowadzić – nie na przestrzeni setek lat, ale szybciej niż z pokolenia na pokolenie, nawet w niecałą dekadę, a czasami podczas jednej rozmowy. Na kolejnych stronach dowiemy się, co robimy źle, kiedy nasza perswazja jest nieskuteczna, i poznamy zadziwiające mechanizmy psychologiczne prowadzące do modyfikacji i aktualizacji przekonań, postaw i wartości; dowiemy się też, jak zastosować tę wiedzę do tego, co w naszym systemie przekonań wymaga zmiany czy to w jednym umyśle, czy w milionach.

Poznamy ekspertów, którzy badają takie kwestie, i spędzimy czas z ludźmi, którzy zmienili zdanie – czy to w niezwykłych momentach olśnienia, czy poprzez długą drogę ku zadziwiającemu uświadomieniu. W ostatnich rozdziałach dowiemy się, jak te kwestie łączą się ze zmianami społecznymi i prowadzą do nich, a w odpowiednich okolicznościach ogarniają całe narody w czasie krótszym niż trwanie jednego pokolenia. Zobaczymy, że tempo

zmian jest odwrotnie proporcjonalne do stopnia naszej pewności i że pewność jest uczuciem: czymś pomiędzy emocją a nastrojem, że bardziej przypomina głód niż logikę. Perswazja, niezależnie od jej źródła, jest siłą, która dotyka tego uczucia.

Kiedy zagłębimy się w techniki, być może będziecie mieć wątpliwości, czy to aby na pewno jest etyczne. Nawet gdy czujemy, że nasze intencje są dobre, a fakty są po naszej stronie, perswazja może się zdawać formą manipulacji. Może jednak uspokoi was wiadomość, że naukowa definicja perswazji to zmiana czyjegoś zdania bez przymusu. Daniel O’Keefe, profesor w dziedzinie komunikacji, mówi, że perswazja jest „skutecznym celowym wysiłkiem mającym na celu wpłynięcie na stan umysłu drugiej osoby poprzez komunikację w warunkach, w których osoba przekonywana ma jakąś swobodę”.

Jeszcze konkretniej ujął to wiele lat temu psycholog Richard N. Perloff w swojej książce *The Dynamics of Persuasion*: możemy uniknąć przymusu, pozostając przy komunikacji symbolicznej, w postaci komunikatów mających na celu zmianę postaw albo przekonań drugiej osoby (albo jednego i drugiego) poprzez „dobrowolną akceptację” tych komunikatów. Jak twierdzi Perloff, przymus od perswazji różni się tym, że w tym pierwszym odwołujemy się do „poważnych konsekwencji”, by zachęcić kogoś do zachowania „zgodnego z wolą osoby wywierającej przymus,

a zapewne sprzecznego z preferencjami osoby zmuszanej”. Perloff dodaje, że kiedy ludzie czują, iż mogą swobodnie odrzucić to, co się do nich mówi, mamy do czynienia z etyczną perswazją. Dopiero „kiedy odbiorca uważa, że nie ma wyboru i może tylko się przystosować, próbę wywarcia wpływu można uznać za przymus”.

Perswazja nie jest przymusem, nie jest też dążeniem do intelektualnego zwycięstwa nad oponentem z użyciem faktów i moralnej wyższości, nie jest to także debata, w której istnieje przegrany i zwycięzca. Perswazja to stopniowe prowadzenie, pomoc w lepszym rozumieniu własnego sposobu myślenia i tego, jak mógłby on pasować do przekazywanego komunikatu. Nie da się nikogo nakłonić do zmiany myślenia, jeśli ten ktoś tego nie chce; jak się przekonacie, techniki, które działają najlepiej, skupiają się raczej na motywacjach danej osoby, a nie na jej wnioskach.

Dowiecie się, że perswazja to pod wieloma względami przede wszystkim zachęcanie ludzi, by zrozumieli, że zmiana jest możliwa. Każda perswazja to autoperswazja. Ludzie zmieniają się albo odmawiają zmiany na podstawie własnych pragnień, motywacji i wewnętrznego dialogu, a gdy skupiamy się na tych elementach, dyskusja ma większe szanse, by doprowadzić kogoś do zmiany myślenia. Posłużę się tu słowami psychologa Joela Whalena: „Nie da się poruszyć struny, popychając ją – trzeba ją przyciągnąć”.

# CO SPRAWIA, ŻE ROZSĄDNI I INTELIGENTNI LUDZIE WIERZĄ, IŻ ZIEMIA JEST PŁASKA?

## I DLACZEGO NIEKTÓRZY NIGDY NIE ZMIENIAJĄ SWOICH PRZEKONAŃ?

Oto fascynujący przewodnik po współczesnej wiedzy neurobiologicznej i psychologicznej o formowaniu i aktualizowaniu opinii.

David McRaney pokazuje, jak budować więzi, być uważnym i dostrzegać potencjał do zmiany w innych i w sobie samym.

Autor bierze pod lupę najnowsze badania psychologów i neurobiologów, pokazuje granice rozumowania, siłę grupowego myślenia i rezultaty głębokiej agitacji. Z typowym dla siebie poczuciem humoru i naukowym zaciekawieniem, zabiera nas w pouczającą podróż wśród członków sekt, wyznawców teorii spiskowych i aktywistów politycznych, każąc nam kwestionować własne motywacje i przekonania.

**Wielowątkowa narracja dziennikarska, której wnioski są zaskakujące i skłaniają do refleksji, daje przełomową wiedzę o rzadko spotykanych okolicznościach pozwalających na zmianę myślenia.**

cena 52,90 zł

wydawnictwofilia.pl



**FILIA**

**NA FAKTACH**

ISBN 978-83-8357-419-6



9 788383 574196