



KREATYWNOŚĆ

Anna Jarmuła

WYDAWNICTWO
ASTRUM

MANIPULACJA I WYWIERANIE WPŁYWU NA LUDZI

Podstawy · Metody · Techniki · Przykłady



ASTRUM

Dotychczas w serii „Kreatywność” ukazały się:

- MICHAEL ARGYLE, *Psychologia szczęścia*
- ANTONI BENEDIKT, *Motywowanie pracowników w sytuacjach kryzysowych*
- ANTONI BENEDIKT, *Reklama jako proces komunikacji*
- GEORGE D. BISHOP, *Psychologia zdrowia*
- MARCIN BROCKI, *Język ciała w ujęciu antropologicznym*
- CELIA BURTON, NORMA MICHAEL, *Zarządzanie projektem*
- pod red. PETERA DAHLGRENA, COLINA SPARKSA, *Komunikowanie i obywatelskość*
- BOGUSŁAWA DOBEK-OSTROWSKA, *Podstawy komunikowania społecznego*
- BOGUSŁAWA DOBEK-OSTROWSKA, ROBERT WISZNIOWSKI, *Teoria komunikowania publicznego i politycznego*
- ROBERT S. FELDMAN, *Zrozumieć psychologię*
- JOHN FISKE, *Wprowadzenie do badań nad komunikowaniem*
- PETER HARTLEY, *Komunikowanie interpersonalne*
- BEATA OCIEPKA, *Komunikowanie międzynarodowe*
- TIM O’SULLIVAN, JOHN HARTLEY, DANNY SAUNDERS, MARTIN MONTGOMERY, JOHN FISKE, *Kluczowe pojęcia w komunikowaniu i badaniach kulturowych*
- MONIKA PABIJAŃSKA, *Psychomanipulacja w polityce*
- TYMON SMEKTAŁA, *Public relations w Internecie*
- TYMON SMEKTAŁA, *Public relations w sytuacjach kryzysowych przedsiębiorstw*
- PIERRE SORLIN, *Mass media*
- JANINA STANKIEWICZ, *Komunikowanie się w organizacji*
- ALEKSANDER SZTEJNBERG, *Komunikacyjne środowisko nauczania i uczenia się*
- ALEKSANDER SZTEJNBERG, *Podstawy komunikacji społecznej w edukacji*
- JOHN B. THOMPSON, *Media i nowoczesność*
- CHRISTOPHER TURK, *Sztuka przemawiania*
- SUSAN VINNICOMBE, NINA L. COLWILL, *Kobieta w zarządzaniu*
- pod red. J. BARAŃSKIEGO, E. WASZYŃSKIEGO, A. STECIWKI, *Komunikowanie się lekarza z pacjentem*

Polecamy także książki:

- ANTONI BENEDIKT, *Mowa ciała*
- ALFRED J. BIERACH, *Sztuka czytania z twarzy*
- VERA F. BIRKENBIHL, *Zdobywanie informacji. Technika szybkiego zadawania trafnych pytań*
- JOLANTA CIANCIARA, BOŻENA UŚCIŃSKA, *Komunikowanie się z mediami w praktyce*
- CHRISTIANE EISLER-MERTZ, *Mowa rąk*
- CATHERINE HERRIGER, *Komunikacja bez słów. Rytuały społeczne*
- KLAUS KOBJOLL, *Szybciej, lepiej, więcej. Sztuka motywowania pracowników*
- GÜNTHER REBEL, *Naturalna mowa ciała*
- HORST RÜCKLE, *Mowa ciała dla menedżerów*
- ANDRZEJ SIERADZKI, *Vademecum managera*
- GISELA TAUTZ-WIESSNER, *Savoir-vivre w życiu zawodowym*
- ERHARD THIEL, *Mowa ciała zdradzi więcej niż tysiąc słów*
- LECH TKACZYK, *Postawa, mimika, gest*
- TOM WERNECK, FRANK ULLMANN, *Szybkie czytanie. Naucz się sam*



KREATYWNOŚĆ

MANIPULACJA I WYWIERANIE WPŁYWU NA LUDZI

Anna Jarmuła

WYDAWNICTWO
 **ASTRUM**

Wrocław

© Copyright by Wydawnictwo ASTRUM Sp. z o.o.

Wrocław 2006

Wszelkie prawa zastrzeżone

Redakcja i korekta

MONIKA KIEREPKO

Redakcja techniczna

ELŻBIETA BURSZTYNOWICZ

Łamanie

MAGDALENA PATOCKA

Projekt okładki

JOANNA TCHÓRZEWSKA

Wydanie I

*Żadna część tej pracy nie może być powielana i rozpowszechniana,
w jakiegokolwiek formie i w jakikolwiek sposób,
włącznie z fotokopiowaniem, nagrywaniem na taśmy
lub przy użyciu innych systemów, bez pisemnej zgody wydawcy*

Zamówienia na książki można składać na **kartach pocztowych**
lub przez **Internetową Księgarnię Wysyłkową**
<http://www.astrum.wroc.pl>

Nasz adres

Wydawnictwo ASTRUM Sp. z o.o.

50-950 Wrocław 2, skr. poczt. 292

e-mail: astrum@astrum.wroc.pl

tel. 071 328-19-92, fax 071 372-18-34

Napisz do nas lub zadzwoń!

ISBN 978-83-7277-283-1

SPIS TREŚCI

	Wstęp	7
Rozdział 1.	Wywieranie wpływu na ludzi	9
	Wywieranie wpływu a manipulacja	9
	Mechanizmy wywierania wpływu – sześć technik Cialdiniego	15
	I jeszcze więcej technik....	37
	Specyfika wywierania wpływu w miłości	56
	Przypisy	63
Rozdział 2.	Autoprezentacja jako metoda wywierania wpływu na ludzi	68
	Motywy autoprezentacji	71
	Strategie autoprezentacji	77
	Przypisy	93
Rozdział 3.	Perswazja	96
	Drogi perswazji	97
	Teoria a rzeczywistość	107
	Jak zwiększyć skuteczność perswazji?	108
	Perswazja eksperymentalna, czyli o „praniu mózgu”	116
	Perswazja tajemnicza, czyli o hipnozie	120
	Perswazja nieświadoma, czyli o komunikatach podprogowych	123
	Przypisy	124
Rozdział 4.	Specyfika wywierania wpływu w biznesie	126
	Najczęstsze techniki wpływu	127
	Taktyki oddolne	129
	Negocjacje	131

	Manipulacja a motywacja.	137
	Autoprezentacja w procesie rekrutacji	138
	Przypisy	153
Rozdział 5.	Obrona przed wpływem innych	156
	Propozycje Cialdiniego	156
	Asertywność	160
	Przerwanie automatyzmów	163
	Obrona przed manipulacją – mechanizmy naturalne	163
	Obrona przed manipulacją – techniki.	166
	Przypisy.	172
	Bibliografia.	173
	Źródła literackie.	175
	Źródła filmowe	175
	Źródła internetowe	175

WSTĘP

Już same słowa manipulacja czy wywieranie wpływu powodują negatywne skojarzenia. Stajemy się podejrzliwi i ostrożni. Publikacje związane z tym tematem, traktujemy jako podręczniki dla tych, którzy gotowi są osiągnąć wymierne korzyści stosując na swych ofiarach nieczne psychologiczne sztuczki. Robertowi Cialdiniemu, autorowi pierwszej obszernej monografii tego zjawiska, zarzucano, iż opublikował potężne narzędzie dające moc ludziom pozbawionym skrupułów. Czy zrobiłby lepiej nie publikując *Wywierania wpływu na ludzi*?

Jego intencją było uświadomienie swoich czytelników, jakim technikom są na co dzień poddawani, a tym samym umożliwienie im radzenia sobie z nimi. Natomiast to, jak zostaną wykorzystane zawarte w publikacji treści, zależy wyłącznie od moralności i zdrowego rozsądku osób, które po nią sięgają.

Po Cialdinim zgłębianiem tego fascynującego i obszernego tematu zajęli się inni badacze, dorzucając nowe odkrycia do długiej listy technik wywierania wpływu, bądź znajdując ich zastosowanie w innych obszarach życia społecznego. Moim głównym celem podczas pisania tej książki jest ukazanie specyfiki działania najważniejszych technik w różnych obszarach, w których się na co dzień poruszamy i przedstawienia możliwie najszerszego ich spektrum.

WYWIERANIE WPLYWU NA LUDZI

Między tym, co dzieje się na świecie, a tym, co się dzieć powinno, zachodzi tak wielka różnica, iż ten, kto by rzeczywistość zaniedbał w imię ideału rzeczywistości, raczej zgubę własną by spowodował niż poprawę losu; człowiek bowiem, który by na każdym kroku rządził się tylko zasadami dobra, przepaść musiałby w środowisku ludzi rządzących się innymi zasadami. Stąd wynika dla księcia pragnącego utrzymać się na swym stanowisku konieczność stosowania w życiu nie tylko zasad dobrych, lecz używania i dobrych, i złych, a to wedle okoliczności.

N. Machiavelli, *Księżę*

WYWIERANIE WPLYWU A MANIPULACJA

Przeglądając książki, aby zdobyć informacje na ten temat, bądź poszerzyć już posiadaną wiedzę, spotykamy się głównie z dwoma określeniami: manipulacją i wywieraniem wpływu. Czy istnieją między nimi różnice? Czy można używać ich zamiennie, czy dotyczą tego samego?

Można powiedzieć, że zjawisko manipulacji jest tak stare, jak świat, a pierwszym znanym powszechnie manipulatorem był już biblijny wąż, który używając podstępu, i znajomości ludzkiej natury, wraz z jej słabościami, skłonił pierwszą kobietę do zerwania zakazanego owocu. Ponieważ historia ta znana jest prawie każdemu, nie będę jej przytaczać i odwołam się do pamięci Czytelnika.

Mitycznego Odyseusza nazywa się przebiegłym, sprytnym, czy inteligentnym, ale gdyby dobrze przyjrzeć się jego czynom, można wyraźnie

zobaczyć, iż są manipulacją, podstępem i wywieraniem wpływu na innych, w celu uzyskania konkretnych korzyści¹. Tu pojawia się pierwszy i najistotniejszy składnik manipulacji: **intencjonalność sprawcy**. Manipulatorowi przyświeca pewien cel, w osiągnięciu którego z pełną świadomością wykorzystuje wiedzę o zachowaniach ludzi. Znaczenie słowa manipulacja „obejmuje cały ciąg poczynań i środków prowadzących do tego, aby na drugiej osobie wymóc przyzwolenie na coś”².

Najbardziej prymitywną formą manipulacji jest kłamstwo, jednak „ludzie dojrzały, mając do dyspozycji cały arsenał lepszych manipulacji, rzadko stosują formę zwykłego kłamstwa. Jeżeli w świecie dorosłych spotykamy proste kłamstwo, to najczęściej tylko wtedy, gdy spełnione są dwa podstawowe warunki «dobrego» kłamstwa: brzmi ono prawdopodobnie oraz jest absolutnie niemożliwe do sprawdzenia przez odbiorcę”³. Kłamiemy, żeby nie sprawić komuś przykrości [„Ten prezent od ciebie jest przepiękny. Skąd wiedziałeś, że zawsze chciałam postawić na półce plastikowego, różowego słonia z pomarańczową kokardką i pod zjadliwie zieloną palmą?”] bądź by wypaść lepiej w oczach innych [„Naprawdę się starałem, ale okoliczności życiowe (tu wymieniamy jakie, np. pogrzeb w rodzinie, trudny okres w pracy związany z licznymi nadgodzinami, bądź wyjazdem służbowym, itp.) nie pozwoliły mi na zrobienie tego, o co mnie prosiłaś” – podczas gdy chodziło o zwykłe lenistwo lub zapominalstwo]. Manipulacje „z tzw. wyższej półki” są nieco bardziej wyrafinowane.

Ogólnie przyjmuje się, że **manipulacja to „planowe i celowe działanie, którego autor wywiera wpływ na inną osobę w taki sposób, aby nie zdawała sobie ona sprawy z tego, że podlega jakimkolwiek oddziaływaniom, bądź by nie była świadoma siły lub konsekwencji tych oddziaływań”**⁴. Czyli istotna jest intencjonalność w postępowaniu manipulatora, chęć uzyskania określonych efektów, poprzez zastosowanie wobec nas różnych środków.

Według definicji stworzonej przez psychologów społecznych, **„wpływ społeczny to proces, w wyniku którego dochodzi do zmiany zachowania, opinii lub uczuć człowieka wskutek tego, co robią, myślą lub czują inni ludzie”**⁵. Najczęściej zmian, którym podlegamy, nie uświadamiamy sobie. Ważne jest również to, iż osoba wywierająca wpływ nie zawsze zdaje sobie sprawę ze swojego działania. Zatem intencjonalność, w przeciwieństwie do manipulacji, nie jest konieczna, aby doszło do wywarcia wpływu.

Kim Barnes⁶ stworzyła listę czynników, które sprawiają, iż kończy się wywieranie wpływu, a zaczyna się manipulacja⁷:

- wymyślamy lub zniekształcamy fakty w celu uzasadnienia własnego stanowiska;

- dajemy do zrozumienia, że mamy wspólne cele, podczas gdy w rzeczywistości wcale tak nie jest;
- obiecujemy coś, czego nie jesteśmy w stanie zrobić;
- grozimy komuś, a w rzeczywistości nie mamy do tego dostatecznej władzy;
- sugerujemy, że inne osoby dysponujące władzą podejmą działania, nie mając pewności, że tak będzie;
- nie ostrzegamy innych o ważnych konsekwencjach podjęcia lub zaniechania jakiegoś działania;
- roztaczamy wizję, o której wiemy, że jest nierzeczywista, niemożliwa do osiągnięcia lub w którą sami nie wierzymy;
- nieszczerze schlebiamy drugiej osobie, aby zachęcić ją do udzielenia nam poparcia;
- prosimy rozmówcę o udzielenie informacji, a następnie wykorzystujemy wiedzę, aby tę osobę skrzywdzić lub przysporzyć jej kłopotów;
- zniekształcamy słowa drugiej strony, jej intencję lub motywację pod pozorem słuchania i próby ich zrozumienia;
- okazujemy fałszywą empatię, podczas gdy w rzeczywistości osądzamy daną osobę;
- zachęcamy do otwartości i odsłaniania się bez wzajemności z naszej strony;
- wiedząc, że dana osoba może tak o sobie myśleć, subtelnie implikujemy, że jest ona zła, myli się lub brak jej wiedzy;
- odrzucamy wszelkie idee czy sugestie, które pochodzą z ust drugiej strony w odpowiedzi na nasze propozycje, do momentu, aż usłyszymy „właściwą odpowiedź”;
- zachęcamy osobę do podjęcia działania, tak jakby to leżało w zakresie jej obowiązków, a następnie powstrzymujemy ją od tego, używając władzy, kpin lub ośmieszania.

Lista jest bardzo długa, myślę jednak, że nie wyczerpuje wszystkich zagadnień, które pokazywałyby różnicę pomiędzy wywieraniem wpływu a manipulacją. Dorzuciłabym jeszcze jedno, a mianowicie bardzo częste wpędzanie w poczucie winy, kiedy tak naprawdę nie została wyrządzona żadna poważna szkoda, ani materialna ani moralna, ale „ofiara” oczekuje zadośćuczynienia (najczęściej zupełnie nieadekwatnego).

Nasze zachowanie możemy zmieniać naśladując kogoś (na przykład, oglądamy sobie w wolnym czasie kolorowe czasopisma, czytamy o stylu życia znanych i powiedzmy, że lubianych osób, a potem przejmujemy jego elementy do swojego repertuaru codziennych zachowań nadających kształt typowemu dla nas sposobowi bycia, czy w rozmowie ze znajomymi

wygląszamy ich opinie jako nasze), kto w ogóle o nas nie słyszał. **Naśladownictwo** jest jednym z najwyrazistszych przypadków wpływu społecznego, obok konformizmu i posłuszeństwa wobec autorytetu ⁸.

Konformizm to uleganie naciskowi ze strony innych. Może być on prawdziwy, zdarzają się jednak sytuacje, kiedy zachowanie innych subiektywnie odbieramy jako nacisk i dostosowujemy się nie do rzeczywistych oczekiwań drugiej strony, ale do tego, co nam się wydaje, że jest od nas wymagane. Dzieje się tak na przykład w sytuacji, kiedy na dany temat mamy własne zdanie, ale wypowiadamy coś zgoła odmiennego w momencie, gdy wydaje nam się, że tego oczekuje nasz rozmówca (który może tego oczekiwać, ale wcale nie musi, a wysyłane przez niego sygnały są jedynie naszą subiektywną nadinterpretacją).

Takie postępowanie wynika najczęściej z chęci uniknięcia różnych nieprzyjemności. Ponieważ jednak nikt z nas nie chce być konformistą, a tym bardziej czuć się nim, dlatego często tłumaczymy sobie tego typu zachowanie tym, że racja leży po stronie innych, ponieważ mają oni od nas większą wiedzę i umiejętności w danej dziedzinie, a my przyjmujemy „słuszny” punkt widzenia, albo tym, że taka jest norma w naszym społeczeństwie, a norm należy przestrzegać. Jakby nie było, przestrzeganie ustalonych zasad społecznych jest nam wpajane od początków naszego wchodzenia w tajniki funkcjonowania społecznego.

Jak pisze znany antropolog Eibl-Eibesfeldt: „skłonność do konformizmu przejawia się również w rozmaitych modelach grzeczności. W określonych sytuacjach nosi się podobny strój, demonstrując w ten sposób podobieństwo, za nietakt jest natomiast uznawane równie demonstracyjne odróżnianie się od otoczenia. Nawet przy stole restauracyjnym ludzie są skłonni zamawiać to samo, choć w tym przypadku przymus konformizmu nie występuje tak jaskrawo”⁹. Niewątpliwie przejawia się to w innej formie, mianowicie jest przyjętym konwenansem, aby nie zamawiać droższych potraw, niż osoba zamawiająca. Zatem nawet jeśli nie zamawiamy dokładnie tych samych potraw, są one do siebie zbliżone pod względem wartości oszacowanej w menu.

Do **posłuszeństwa wobec autorytetów** jesteśmy przyuczani praktycznie od chwili narodzin. Pierwszymi autorytetami w naszym życiu zostają rodzice oraz inni dorośli w bliskiej rodzinie, później nauczyciele w szkole, lekarze, naukowcy, przełożeni w pracy, czyli ci, z których zdaniem musimy się liczyć lub którzy dysponują większą wiedzą specjalistyczną od naszej. Uczymy się wierzyć ich opiniom i przyjmować je jako prawdę objawioną. Nie zastanawiamy się, czy przekazują nam obiektywne fakty, czy tylko własne przekonania i interpretacje, zresztą często tak naprawdę nie mamy możliwości ich zweryfikowania, bo nie mamy dostępu do odpowiednich informacji.

Najstłynniejszym eksperymentem, mającym na celu zbadanie zjawiska ulegania wpływowi autorytetów, był eksperyment amerykańskiego psychologa Stanleya Milgrama, przeprowadzony w 1974 roku. Do zgłębienia tego właśnie obszaru pchnęła go chęć przyjrzenia się i wyjaśnienia zbrodniczych mechanizmów funkcjonujących w faszystowskich Niemczech i kierujących działaniem ogromnej ilości ludzi – wszyscy przesłuchiwanie po wojnie zbrodniarze nie wykazywali najmniejszych wyrzutów sumienia, tłumacząc się tym, że „tylko” wypełniali rozkazy, czyli ulegali wpływowi autorytetów.¹⁰ Stanowiło to dla nich wystarczający argument usprawiedliwiający popełnione przez nich bestialstwa. Stawiali zatem posłuszne wykonanie rozkazów nad życie milionów istnień ludzkich. Czy wszyscy oni byli niezrównoważonymi psychopatami o głęboko zaburzonej osobowości? Być może. Ale może zaistniało coś poza nimi, coś co sprawiło, że stali się zbrodniami.

W eksperymencie Milgrama uczestnicy zostali poinformowani, że biorą udział w badaniu nad uczeniem się, które miało polegać na zapamiętywaniu par różnych, nie związanych ze sobą znaczeniowo słów [np. but – marchewka, wiatr – nożyczki, krzesło – słonecznik]. Jedna osoba odgrywała rolę nauczyciela (właściwy badany), a druga ucznia.

Zadaniem „nauczyciela” było odpytywanie „ucznia” z zapamiętanych przez niego par słów (czyli na hasło „but” prawidłową reakcją stanowiło udzielenie szybkiej odpowiedzi „marchewka”) i aplikowanie mu wstrząsów elektrycznych, za pomocą specjalnej aparatury, kiedy podał nieprawidłową odpowiedź, bądź nie udzielił jej wcale. W aparacie zostało zamontowanych trzydzieści przycisków, ustawionych kolejno co 15V, w skali od 0 do 450V.

Osobom badanym [czyli „nauczycielom”] towarzyszył badacz, ubrany w biały kitel [symbol autorytetu, o specyficznym działaniu, o którym będzie jeszcze mowa w dalszej części tej książki]. Karanie „ucznia” zaczynało się od najslabszego możliwego napięcia, a przy każdym następnym popełnionym błędzie wzrastało o 15V. Przy każdym zwiększonym szoku „uczeń” wydawał z siebie coraz więcej oznak bólu (zaczynając od chrząknięć i jęków), aż przy napięciu o wysokości 300V krzyczał już bardzo głośno, że ma już dość, nie jest w stanie dłużej znieść tego bólu i chce, żeby natychmiast przerwano eksperyment. „Nauczyciele” spoglądali wówczas bezradnie w stronę towarzyszącego im badacza, ten jednak zamiast skrócić męki „ucznia”, kazał badanemu kontynuowanie aplikowania wstrząsów elektrycznych. Przy 330V „uczniowie” przestawali w ogóle udzielać odpowiedzi, „nauczyciel” nie zaprzestał jednak naciskania kolejnych guzików, o systematycznie zwiększającym się przecież napięciu.

Trzeba w tym miejscu od razu zaznaczyć, aby wykluczyć wszelkie podejrzenia, iż w celu wyjaśnienia przyczyn dokonania masowych zbrodni,

równie bestialsko znęcano się nad ludźmi, że tak naprawdę „uczniowie” nie otrzymywali szoków elektrycznych. Byli oni bowiem podstawionymi pomocnikami eksperymentatora, poinstruowanymi, jak mają się zachowywać, by wszystko wyglądało autentycznie i wiarygodnie, a wszystkie dźwięki puszczano z taśmy. W związku z tym cała sytuacja została odegrana tak realistycznie, iż „nauczyciele” byli całkowicie przekonani, że właśnie w tej chwili wyrządzają innemu człowiekowi krzywdę, choć nigdy wcześniej nie podejrzewaliby siebie o coś takiego¹¹. Siłę elektrycznych wstrząsów mieli okazję sami odczuć, gdyż próbnie otrzymali wstrząs o sile 45V, z baterii umieszczonych w aparaturze.

Pierwszą myślą każdego, kto słyszy o tym eksperymencie, jest „ja bym się tak nigdy nie zachował, nigdy nie potraktowałbym nikogo prądem, nigdy nie zadałbym żadnej istocie ludzkiej bólu – musieli wybrać do niego samych zwyrodnialców i degeneratów, albo w ogóle przeprowadzili go na więźniach”. A otóż niestety dla nas, postrzegających się jako obywatele bez skłonności do agresji i destrukcji, nic z tego.

Sławny psycholog społeczny, Elliot Aronson, pisze o tym tak: „każdego roku na wykładach psychologii społecznej zadają to pytanie [jak długo ty byś aplikował wstrząsy] studentom i każdego roku ok. 99% spośród 400 zapytanych stwierdza, że przestaliby aplikować impulsy, gdyby uczeń zaczął walić w ścianę. Przypuszczenia moich studentów są zgodne z wynikami ankiety, jaką przeprowadził Milgram wśród 40 psychiatrów w pewnej wiodącej uczelni medycznej. Psychiatrzy ci przewidywali, że większość badanych przestałaby stosować impulsy przy 150 woltach, gdy ofiara po raz pierwszy zaczyna prosić, by ja uwolnić. Psychiatrzy ci przewidywali także, że ok. 4% badanych nadal stosowałoby impulsy, gdyby ofiara przestała reagować naciskaniem przycisków (przy 300 woltach) i że mniej niż 1% zaaplikowałoby impuls po ustawieniu generatora na największe napięcie”.¹²

A jak wyglądały wyniki przeprowadzonego eksperymentu? Aż 65% przebadanych Amerykanów aplikowało najwyższe natężenie impulsu elektrycznego, czyli 450V. Kiedy w podobnym badaniu nie uczestniczył autorytet, nakazujący dalsze stosowanie szoków, połowa badanych wycofywała się z eksperymentu przy 75V, a tylko mniej niż 10% przekraczało 150V.¹³ Osoby biorące udział w tym kontrowersyjnym badaniu nie były ani psychopatycznymi przestępcami, ani agresywnymi chuliganami z marginesu. Zostały wybrane losowo spośród grupy biznesmenów, urzędników i innych społecznie akceptowanych grup.

Efekt ulegania autorytetom u nazistów nie osiągnąłby tak koszmarnego zakresu, gdyby nie specyficzny sposób wychowywania, jaki obowiązywał wówczas w dziewiętnastowiecznych Niemczech. Dzieci od chwili