

Charlan Nemeth

V ZAGOVOR SVOJEGLAVIH

Pomen nestrinjanja v življenju in pri delu

Charlan Nemeth

V ZAGOVOR SVOJEGLAVIH

Pomen nestrinjanja v življenju in pri delu

Prevedla Miriam Drev



UMco

Ljubljana 2019

Charlan Nemeth
V ZAGOVOR SVOJEGLAVIH
Pomen nestrinjanja v življenju in pri delu

IN DEFENSE OF TROUBLEMAKERS
The Power of Dissent in Life and Business

Copyright © 2018 by Charlan Nemeth. All rights reserved.
© za Slovenijo UMco d. d., 2019. Vse pravice pridržane.

Prevod: Miriam Drev
Izdajatelj in založnik: UMco, d. d.
Zbirka Preobrazba

Odgovorni urednik: dr. Samo Rugelj
Knjigo uredila: Renate Rugelj
Oblikovanje ovitka in postavitev: Aleš Cimprič
Sliki na naslovnici: iStock
Tisk: Primitus d.o.o.
Naklada: 400 izvodov, 1. natis
Ljubljana 2019

Brez pisnega dovoljenja založbe je prepovedano reproduciranje, distribuiranje, javna priobčitev, predelava ali druga uporaba tega avtorskega dela ali njegovih delov v kakršnem koli obsegu ali postopku, skupaj s fotokopiranjem, tiskanjem ali shranitvijo v elektronski obliki, v okviru določil Zakona o avtorski in sorodnih pravicah.

CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

159.9.01

NEMETH, Charlan

V zagovor svojeglavih : pomen nestrinjanja v življenju in pri delu / Charlan Nemeth ; prevedla Miriam Drev. - 1. natis. - Ljubljana : UMco, 2019. - (Zbirka Preobrazba)

Prevod dela: In defense of troublemakers
ISBN 978-961-7050-49-3
COBISS.SI-ID 301828864

*Sergu, Henriju in Lenu, »svečenikom« v mojem življenju,
ker so me naučili, da mi ni vseeno.
Brendanu in Lauren, ki sta me naučila ljubiti.*

VSEBINA

Zahvale	9
Uvod: Boj se soglasja, vzljubi ugovor	15

PRVI DEL

VEČINA PROTI SVOJEGLAVCEM: UMETNOST PREPRIČEVANJA	36
1 V ŠTEVILKAH JE MOČ	37
2 POZNA SE ŽE VPLIV ENEGA SAMEGA KLJUBOVALCA	51
3 UGOVOR KOT UMETNOST SPREMINJANJA SRC IN RAZUMA	63

DRUGI DEL

KONSENZ PROTI UGOVORU; ZADRTA PAMET PROTI ODPRTI PAMETI	91
4 KONSENZ OŽI RAZMIŠLJANJE – IN UBIJA PREUDARNOST	93
5 NESTRINJANJE RAZVEJI RAZMISLEK – IN GA OKREPI	117

TRETJI DEL

SKUPINSKO MIŠLJENJE V NASPROTJU S SKUPINAMI MISLECEV	147
6 SKUPINSKE ODLOČITVE: POGOSTO ZMOTNE, NIKOLI OMAHLJIVE	151
7 BOLJŠE ODLOČITVE: UGOVOR, RAZNOVRSTNOST IN HUDIČEVI ADVOKATI	175
8 SKLEPI	209
Končne opombe	227
Imensko in stvarno kazalo	259

ZAHVALE

TA KNJIGA NE BI NASTALA, če ne bi name vse moje življenje vplivala trojica profesorjev. To je globoko osebna knjiga, njihov vpliv pa je bil poklicen in zaseben. Prepoznaven je v vprašanjih, ki jih obravnavam, in v pristopu, ki ga zavzamem med razmišljanjem. Njihov vpliv je prepoznaven celo v moji poklicni izbiri. Knjigo s hvaležnostjo posvečam vsem trem.

Len Berkowitz je zaslužen, da sem ostala v tej stroki. Leto dni po diplomi sem se hotela posloviti in sem iskala ustrezne službe – ter jih tudi dobila –, vendar sem bila še vedno na lovu za nečim smiselnim. Len je našel način, da me je obdržal na področju socialne psihologije. V upanju, da bom našla smisel, se je s Henrijem Tajflom zame dogovoril za enoletno delo raziskovalne asistentke v Oxfordu. Imel je prav.

Verjetno bi morala zasluge, da sem ostala v stroki, pripisati tudi Monsanto. Ponudili so mi kar dve ustrezni službi, v prvi bi bila številka dve na oddelku za odnose z javnostjo. Številka ena mi je med intervjujem jasno povedal, da mi bo

sicer ponudil službo, vendar mi je svetoval, naj jo zavrnem. Zdelo se mu je, da Monsanto ne bo mogel zadovoljiti mojih poklicnih interesov, in tudi, da bi morala končati svoj doktorat. Službo mi je nato res ponudil in jaz sem upoštevala njegov nasvet.

Henri Tajfel je v meni ponovno vzbudil zanimanje. Markanten, sijajen in včasih norost hlineči poljski Jud, ki je pet let med drugo svetovno vojno preživel v taborišču za vojne ujetnike, je dobro čutil, katere teme so pomembne, posebno pozornost pa je sklenil posvetiti razreševanju perečih vprašanj o medsebojnih odnosih znotraj skupine. Jaz pa, ki sem bila prvič stran od rojstne dežele in sem v raziskavah, ki smo jih opravljali, našla smisel in pobudo, sem sklenila nadaljevati z raziskovalnim delom. Prav Henri je mene in Nicka Johnsona pripeljal na enega prvih sestankov Evropskega združenja za socialno psihologijo. Bil je skromen sestanek, katerega so se udeležili »predsedniki« iz Evrope ter midva z Nickom. Samo midva sva bila takrat še študenta – Henri namreč ni verjel v pravila. Na tem sestanku sem spoznala Serga Moscovicija.

Serge, kot se je izkazalo, je imel pozneje največ vpliva na mojo kariero. Še en vzhodnoevropski Jud iz obdobja druge svetovne vojne, je bil pravi renesančni človek, široko izobražen in zatopljen v vse vede od zgodovine znanosti in politične vede do sociologije. Serge je bolj kot kdor koli razumel, kakšno potencialno moč nosijo v sebi glasovi manjšin. Imela sem srečo, da sem po opravljenem doktoratu lahko delala kot gostujoča profesorica pri njem in pri Henriju. To je bilo vizionarsko obdobje. Serge je malo prej končal prvo eksperimentalno študijo o tem, kako lahko stališča manjšine druge prepričajo v svoj prav.

Ti trije profesorji so bili zame pomembni tudi na osebni ravni. Len je bil zlasti pomemben v zgodnjih dneh. S svojim modrim svetovanjem me je zadržal v stroki, vsakič ko sem tehtala, ali naj popustim vzgibu po spremembi. Stal mi je ob strani v težkih časih, kot denimo, ko mi je nenadoma umrla mati, pa tudi ob drugih priložnostih, ko sem se nagibala h kakšni nespametni odločitvi. Henri je izkusil in razumel tragedijo, morda najtemeljiteje od vseh, kar jih poznam. In vendar je v mojih spominih nanj vedno navzoč tudi humor. S toplino se je zavedal, kako komični smo vsi skupaj, napihnjeni od lastne pomembnosti. Kljub temu so bili najini pogovori, ko sva pretresala družbene identitete, predsodke in odnose v skupini, vedno resni. Serge pa je bil tri desetletja tisti, čigar nasvet sem vedno poiskala, naj je šlo za menjavo službe, poroko ali kakšno zanko oziroma puščico, kakršno prestrežemo tu in tam. Verjetno je bil eden najsijajnejših in najbolj vsestranskih posameznikov, kar sem jih kdaj spoznala. Menim, da nihče ni tako dobro razumel vpliva in moči kakor on, in teh zadev tudi nikoli ni raziskoval v vakuumu. Prepričal me je, da morajo biti vse raziskave takšne, da jih je mogoče uporabiti v svetu, ki nas obdaja.

Tem trem profesorjem dolgujem marsikaj. Zdaj so že vsi trije pokojni. Len je umrl zadnji. Pravzaprav je umrl, ko je bilo to posvetilo na poti k njemu. Žalujem za vsemi tremi.

Med drugimi profesorji, ki so pomembno vplivali na moje mišljenje ter na moje poklicne in osebne odločitve, so Milt Rosenberg, Karl Weick in Bob Zajonc. Vsak od njih je izjemen po svoje. Zahvalo dolgujem tudi čudovitim študentom, s katerimi sem se seznanila v minulih letih, med temi so Keith Brown, Cynthia Chiles, Jeff Endicott, Jack

Goncalo, Julie Kwan, Ofra Mayselless, Alex O'Connor, Rhonda Pajak, John Rogers, Jeff Sherman in Joel Wachtler. Vsem se zahvaljujem iz dna srca.

Na osebni ravni pa zame po pomenu nihče ne prekaša mojih dveh otrok, Brendana in Lauren. Oba sta izjemno izobrazena na svojem področju in (kar preveč) samostojna. Otroka sem sicer vzgojila jaz, a v resnici sta prav onadva tista, ki sta me naučila, kaj je pomembno in kako ljubiti. Prva sta, ki me opominjata k skromnosti, čeprav tudi Brendanovi otroci kažejo znamenja, da bodo prevzeli to štafeto.

Pisanje te knjige je bil dolg in miselno poglobljen proces. Potekal je vstric s kirurškim posegom, številnimi zdravstvenimi pregledi in kopico drugih zadev. Za vse to obdobje dolgujem zahvalo svojemu agentu Maxu Brockmanu. Od trenutka, ko je navezal stik z mano, ostaja moj zgled. Brockman je resnično dober človek, pa tudi bister, razumevajoč in izvrstno opravlja svoj poklic. Tu je še moj urednik T. J. Kelleher, ki sem ga prepoznala kot »pravega« v najinem prvem telefonskem pogovoru. Bil je neprecenljiv, nič manj pa tudi njegova pomočnica Helene Barthelemy.

Zahvaljujem se tudi Jonahu Lehrerju, kajti prav on je s sijajnimi zapisi o mojih raziskavah v svojih intervjujih in knjigah ter zlasti v svojem članku v *New Yorkerju* name opozoril Maxa Brockmana. In zatem hvala mojemu nekdanjemu študentu Alexu O'Connorju, ki je s svojo razgledanostjo in ustrežljivostjo preverjal točnost rokopisa in navedb – še zlasti pa komentiral, kaj je zanimivo in kaj ne. Zahvaljujem se še skladu Abigail Hodgen Reynolds Fund in dekanji Carli Hesse s College of Letters and Science v

Berkeleyju za lep delež subvencij, namenjenih Alexovemu plačilu.

Hvaležna sem tudi več članom Severnokalifornijskega krila foruma International Women's Forum za številne intervjuje in podporo med procesom nastajanja knjige. Vsekakor pa se želim zahvaliti tudi čudovitima zdravnikoma, ki sta najbistrejša in najskrbnejša človeka sploh. V težkih časih sta me oba spravljala v smeh. Hvala vama, Jesse Dohemann in Jacob Johnson.

Moja končna zahvala velja čudovitim kavarnam v San Franciscu, v katerih so me pustili dolge ure sedeti ob mojem računalniku, celo takrat, ko sem naročila le skodelico kave ali dve. Verjetno se moram zahvaliti tudi Petru Rothblattu, mojemu fizioterapevtu, saj mi je zrahljal vozliče v vratu in ramenih, ki so jih povzročila dolga obdobja zbrana dela.

UVOD

BOJ SE SOGLASJA, VZLJUBI UGOVOR

TA KNJIGA V CELOTI GOVORI PREDVSEM O TEM, kako ljudje sprejemamo odločitve in sodbe. Prav posebej pa se ukvarja z vplivom drugih oseb na našo presojo. Ljudje na nas vplivajo povsem različno, odvisno od tega, ali so pripadniki večine in soglašajo med sabo, ali pa predstavljajo manjšinski glas, ki ugovarja. V tej knjigi bomo videli, da položaj konsenza ali soglasno sprejete odločitve na podlagi dogovora vseh zainteresiranih strani lahko zamaje naše sodbe, celo kadar je zmoten, in celo takrat, kadar imamo pred nosom drugačna dejstva.

Zahrbtnejši vidik konsenza, ne glede na to, ali se nazadnje pridružimo večinskemu mnenju ali ne, pa je, da oblikuje naše razmišljanje. Na svet začnemo gledati s stališča večine. Postavimo se na večinsko gledišče, bodisi da iščemo in razlagamo podatke, strateško razrešujemo probleme ali pa brskamo za rešitvami. Razmišljamo ozko – kakor razmišlja večina. Kadar, povzeto povedano, privzamemo

stališče večine, so naše odločitve manj zadovoljujoče in naš razmislek manj ustvarjalen.

Ugovor, glas manjšine, prav tako vpliva na nas. Tudi svojeglavcem se kdaj posreči, da naše mnenje zamajejo v prid svojemu. Njihov boj je trd, a nas vseeno tu in tam pregovorijo, da jim nazadnje pritrdimo. Zmožnost oporečnika, njegovi »zakaj« in »kako«, s katerimi nas prepričuje, se izrecno razlikujejo od načinov, na kakršne nas prepričuje večina. Prepričevanje kljubovalca je bolj ovinkasto, terja več časa in se ravna po tankočutnejši koreografiji dokazovanja.

Ugovor poleg tega oblikuje način, na kakršnega razmišljamo o nekem vprašanju, način, kako se dokopljemo do svojega mnenja ali odločitve, in to je morda najpomembnejše od vsega. Kadar smo izpostavljeni nestrinjanju, se naše razmišljanje ne zoži kot v primerih, ko smo izpostavljeni splošnemu soglašanju. Pravzaprav ugovor širi naše mišljenje in poglede. V primerjavi s tem, kar bi naredili po svoji presoji, če ne bi naleteli na nestrinjanje, ob izpostavljenosti ugovoru razmišljamo bolj odprto, naše misli se razvejijo. Pretehtamo več podatkov in možnosti ter pri reševanju težavnega vprašanja uporabimo različne strategije. Razmišljamo bolj večsmerno in ustvarjalno. Posledice ugovora so pomembne za *kakovost* našega sprejemanja odločitev. Konsenz, če povzamem, škoduje kakovosti naših odločitev, medtem ko jim nestrinjanje koristi.

Kljub dobrodejnim vplivom kljubovanja pa človeku, ki na neko zadevo gleda po svoje, ni lahko izraziti takšnega stališča. Kadar mislimo ali verjamemo drugače od tistih okrog nas, nismo povsem prepričani, da imamo prav. Pravzaprav se nagibamo k mišljenju, da »se resnica skriva v številkah«, zato se nam, ko se znajdemo v manjšini, zdi, da se motimo.

Vrh vsega se bojimo posmeha ali zavrnitve, ki sta dokaj verjetni posledici uporništva. In tako oklevamo. Povesimo glavo. Molčimo. A tudi to, da ne pridemo na dan z besedo, ima posledice. Če posameznik zadrži svoje mnenje zase, trpi vsa skupina in zamudi nekatere priložnosti. Še huje, skupina, ki je prisiljena naglo presoditi o nečem, medtem ko deluje samo z enega gledišča, utegne sprejeti izrazito slabe odločitve. Nekatere so usodne.

> Tri dni pred božičnimi prazniki leta 1978¹ je bilo letalo 173 letalske družbe United Airlines namenjeno z newyorškega letališča JFK v Portland v Oregonu, z načrtovanim postankom v Denverju. V Portland naj bi prispelo malce po peti popoldne. Na krovu je bilo 196 ljudi. Posadka je bila izkušena. Vse se je zdelo v najlepšem redu. Vse se je zdelo kot po navadi.

Ko se je letalo bližalo Portlandu, je napočil trenutek, da spustijo pristajalno podvozje. Nenadoma je zadonel zamolkel udarec, letalo pa se je začelo tresti in vrteti. Nekaj je bilo narobe. Posadka je začela ugibati, ali se je pristajalno podvozje zares spustilo in ali ni morda zablokirano. Čeprav niso natančno vedeli, kaj je narobe, pa jim je bilo povsem jasno, da se je nekaj zataknilo.

Pilot je sprejel odločitev, ki se je zdela previdna in pametna. Sklenil je opustiti pristanek, da bi ugotovil, v čem je težava in določil najustreznejše ukrepe. Letalo je začelo krožiti.

Približno petinštirideset minut so kapetan in posadka marljivo raziskovali težavo in dajali navodila potnikom. Vsi so bili »v službeni pripravljenosti«, tako

nekako. Toda medtem se je pojavila nova težava. Letalu je začelo zmanjkovati goriva. Ko so odšli iz Denverja, so ga imeli več kot dovolj, vendar so ga trošili, medtem ko so se osredinjali na zagato s pristajalnim podvozjem. Posadka tega ni zares upoštevala. Pravzaprav ni nihče preračunal, koliko časa jim preostane, preden jim bo zmanjkalo goriva, kajti ta vidik so povsem spregledali.

Ko je letalu zmanjkalo goriva, so motorji drug za drugim odpovedali. Letalo je pikiralo proti tлом in nekako četrť čez šesto popoldne strmoglavilo v predmestje Portlanda, samo šest milj stran od letališča. Dobe sedno je padlo iz oblakov. Deset ljudi je umrlo – dva člana posadke in osem potnikov. Še triindvajset ljudi je bilo hudo poškodovanih.² <

Kako se je moglo to zgoditi? Nikakor ne po krivdi katerega od »običajnih osumljencev«. Pri posadki ni šlo za neizkušenosť ali zanemarjanje dolžnosťi, med dejavniki tudi niso bili droge ali neprespanosť. Eden od pomembnih razlogov, ki so privedli do tragedije, je bil ta, da člani posadke niso glasno izrazili svojega mnenja – oziroma vsaj ne prepričano. Zakaj?

V stvarnih razmerah je vedno odločilnih več stvari. Poteka dogodkov nikoli ne določa en sam razlog. V tem primeru nam pridejo na misel nekatere možnosťi. Mogoče je posadka preprosto sledila avtoriteti, kapetanu, ki se je v celoti osredotočil na pristajalni mehanizem. Morda težave s količino goriva niso opazili zaradi stresa³; raziskave kažejo, da visoka raven stresa zoži našo pozornosť. A vseeno, ko

vendarle so opazili nizko raven goriva, kako da niso sprevidel, kaj to pomeni? Kako da se niso zavedeli nevarnosti, ki jim je grozila? Zakaj nihče ni nič znil?

Sama domnevam, da je že zgolj konsenz preprečil, da bi kdo izrazil nestrinjanje, poleg tega pa prilagodil razmišljanje posadke temu vidiku. Težava ni bila le v tem, kam je bila usmerjena pozornost posadke, temveč tudi v podatkih, ki so jih iskali, alternativah, o katerih so tehtali, in strategijah, ki so jih uporabili. Potem ko so se vsi znašli na isti strani in se vsi osredotočali na pristajalno podvozje, so ozko zrlji na situacijo zgolj s tega gledišča. Iskali so informacije o pristajalnem podvozju. O morebitnih drugih možnostih so razmišljali samo v povezavi s pristajalno zagato. Niso pomislili, da bi takšna osredinjenost utegnila imeti slabo stran. Ko so se soočili s podatkom, ki je opozarjal na drugo težavo – na stisko z gorivom –, jim je ni uspelo dojeti v celoti oziroma upoštevati naraščajoče nevarnosti. Pravzaprav sploh niso ocenili, koliko časa jim še preostaja, preden bi jim zmanjkalo goriva. Posledice takšnega razmišljanja razberemo iz povzetka poročila Narodne komisije za varnost v prevozu o zadnjih trinajstih minutah poleta aviona 173 družbe United Airlines.

➤ V pilotovi kabini je ob 18.02.22 letalski inženir dejal, da imajo okoli »tri tisoč funtov (1360 kg) goriva, nič več.«⁴ Od letališča so bili oddaljeni samo pet milj z juga. Ob 18.03.23 je služba kontrole letenja v Portlandu vprašala, kakšno je stanje z gorivom in kaptan je odgovoril: »Okoli štiri tisoč funtov (1800 kg), no ja, prej tri tisoč funtov goriva.«⁵ Tri minute pozneje je


kapetan sporočil, da bodo približno v petih minutah pristali. Skoraj istočasno pa je prvi častnik dejal: »Mislim, da ste ravnokar izgubili štirico⁶ (motor). Nekaj sekund zatem je rekel: »Odpovedal nam bo motor.«

»Zakaj?« je vprašal kapetan.⁷«

»Motor odpoveduje,« je znova opozoril prvi častnik.

»Zakaj?« je ponovil kapetan.

»Gorivo,« je spet pojasnil prvi častnik.⁸ Skoraj sedem minut pozneje je prvi častnik opozoril portlandsko službo kontrole letenja: »Portlanski stolp, United ena sedem tri.⁹ *Mayday*. Smo v spustu – motorji ugašajo. Spuščamo se. Ne bo nam uspelo priti do letališča.«

Minuto pozneje je letalo strmoglavilo v pogozden predel portlandskega predmestja. Ko je letalo 173 družbe United Airlines vzletelo iz Denverja, je imelo dovolj goriva. Na kraju zrušenja pa¹⁰ ni preostalo nič »uporabnega goriva«. Letalu je dobesedno zmanjkalo bencina. 

Je to vse? Zakaj ni nihče zakričal: »Zmanjkuje nam goriva!« ali pa, »zmanjkuje nam časa, pristati moramo!«, ko je častnik opozoril, da ima letalo samo še tri tisoč funtov goriva? Po vsem sodeč so bili prav vsi usklajeni in so se na vse kriplje trudili, da bi rešili težavo s pristajalnim podvozjem. Celo kapetan se je začudil, »zakaj?«, ko je izvedel, da je odpovedal eden od motorjev. Očitno ni nihče upošteval pomena nizke količine preostalega goriva, ker so vsi dajali prednost samo eni stvari.

Kdo od nas bi razmišljal drugače? Kdo od nas bi spregovoril o tem? Če bi to storil, bi kljuboval kapetanu in članom

posadke, ki so bili vsi »na isti strani«. In še tehtnejše vprašanje: kdo od nas bi sploh opazil, da letalu zmanjkuje goriva? Kadar se vsi zbrano ukvarjajo z eno stvarjo, izgubijo pregled nad ključnimi podatki in možnostmi. V tej knjigi bomo videli, da se pri konsenzu vse strne v eno osrednjo točko – v fokus skupine. In tako se zgodi, da spregledamo celo tisto, kar bije v oči.

V tem primeru večina ljudi sprevidi, da bi nestrinjanje utegnilo biti cenjeno, če bi bilo utemeljeno. Če bi nekdo odločneje opozoril na pojevanje goriva, bi posadka *morda* postala pozornejša na to. Vemo pa, da ljudje celo takrat nimajo vedno posluha za resnico.¹¹ To namreč ni odvisno le od tega, kdo zagovarja resnico, kajti ljudje praviloma raje sledimo večini kot manjšini, naj ima prav ali ne. Pri tem pa se ne zavedamo dovolj, da je nestrinjanje dragoceno celo takrat, ko je zgrešeno.

Ob branju te knjige bomo ugotovili, da vrednost ugovora ni v njegovi pravilnosti. Tudi kadar je neutemeljeno, drugačno mnenje doseže dvoje, in oboje se neposredno tiče navedenega primera. Ugovor prekine slepo sledenje večini in ljudje razmišljajo bolj samostojno, kadar nekdo kljubuje splošnemu mnenju. Morda celo pomembnejše pa je spoznanje – ki je obenem bistveno sporočilo te knjige –, da nestrinjanje spodbudi razmislek, ki je bolj raznolik in širok ter manj pristranski. Oporekanje nas namreč motivira, da poiščemo več podatkov in pretehtamo več alternativ, kakor bi jih sicer; spodbode nas, da pretehtamo razloge za neko stvar in proti njej z različnih stališč. Drznila si bom izreči domnevo, da bi posadka letala 173 družbe United Airlines nemara pomislila na druge morebitne težave – med njimi najverjetneje na gorivo –, če bi jo bil kdo podžgal k temu.

Zaskrbi me, kadar vidim, kako moji kolegi in prijatelji sami sebi pristrižejo besedo ali pa molče pogoltnejo svoje pomisleke, kadar vidijo, da večina pritrjuje neki zadevi. Zaskrbi me, ko na čelu skupin opažam ljudi z močno potrebo po oblasti. Naj gre za neko organizacijo ali pa novoustanovljeno podjetje,¹² za kult ali upravo stanovanjskega poslopja, povsod lahko prepoznamo, kako se moč, združena s potrebo po oblasti, lahko sprevrže v samovoljo in težnjo po utišanju naprotnikov. Namesto da bi spodbujali družbeno okolje, ki z veseljem sprejema različna stališča, tovrstni voditelji poskrbijo, da do ugovora sploh ne pride – če vznikne, pa ga kaznujejo. Videla sem celo pogodbe, ki jih izdajajo nekatere komisije in vsebujejo prijazno klavzulo, »bodite ekipno naravnani«, s katero nove člane svarijo, naj »spoštujejo avtoriteto kolektiva ... naj ne spodkopavajo odločitev večine ... celo takrat, ko se nemara ne bi strinjali z njimi«. Sporočilo glede ugovarjanja je jasno. Ugovor ni zaželen.

Trditve te knjige so tehtne, vendar ne želim, da bi jih jemali kot dokončne. Z zgodbami, ki jih navajam, vas ne želim prepričevati ter pri tem računati na vašo intuitivno odobritev navedenih trditev. Rada bi vas prepričala z dejstvi, izvirajočimi iz raziskav, ki so jih potrdili čas in različna okolja.

Kadar se vseeno zatečem k pripovedim, želim z njimi ponazoriti razpon in uporabnost idej, o katerih razpravljam na podlagi raziskav. Segajo od katastrofe letala United Airlines do razkritij Edwarda Snowdna o Nacionalni varnostni agenciji; od pokola v Jonestownu do postopkov sprejemanja odločitev v uspešnih investicijskih skladih. Moji intervjuji s številnimi izvršnimi direktorji se pridružujejo tej

zbirki. Zadala sem si cilj, da bi vam pomagala prepoznati vzorce vpliva v skupinah, katerim pripadate, in tudi njihov vpliv na kakovost vaših lastnih misli in odločitev. Pričujoča knjiga se posveča večplastnosti procesov vplivanja in naj bi, kot upam, prispevala k temu, da boste ponovno razmislili o nasvetih, ki precenjujejo vrednost večinskega soglasja in podcenjujejo vrednost nestrinjanja.

IZPODBIJANJE POPULARNEGA POGLEDA NA KONSENZ

Tu predstavljene zamisli se razlikujejo od večine splošnih nasvetov kot tudi od stališč nekaterih popularnih knjig, kakršna je uspešnica *New York Timesa*, *The Wisdom of Crowds* (*Modrost množic*) Jamesa Surowieckija, v kateri avtor poudarja superiornost presoje »mnogih«. Čeprav je njegova knjiga dober popravek prepričanja, ki daje veljavo enemu samemu »strokovnjaku«, pa je po drugi strani zanesljivost velikega števila ljudi omejena. Raziskave pritrjujejo relativni pravilnosti večjega števila oseb, kadar naloga vključuje splošno znanje in ljudje presojajo samostojno – se pravi, kadar ne vplivajo drug na drugega. Ti pridržki so pomembni pri oceni situacij, ko bi številčnost utegnila poskrbeti za statistično prednost. Bolj zaskrbljujoče pa je, da takšne knjige nehote prispevajo k vtisu, da je večinsko mnenje najverjetneje pravilno, čeprav je v resnici tako, da je *morebiti* pravilno, in sicer v določenih okoliščinah. Pričujoča knjiga tudi nasprotuje delom, kakršno¹³ je *Built to Last* (*Zgrajeno, da traja*) Jamesa Collinsa in Jerryja Porrasa, ki povezuje uspeh s čaščenimi korporativnimi družbenimi okolji, v katerih se vzgaja k poenotenosti mnenj in zatira

ugovor. To so okolja, ki priporočajo timsko naravnost ter promovirajo soglasne odločitve in diplomatsko držo (oziroma molk), kadar se kdo s čim ne strinja.

Ta knjiga je tudi v nasprotju z delom številnih raziskovalcev družbenega vpliva, področja z dolgo zgodovino v okviru socialne psihologije. Družbeni vpliv pogosto obvelja za *glavno temo*, saj se ukvarja z vplivom, »ki ga imajo ljudje na prepričanja ali vedenje drugih«. ¹⁴ Vendar sta večino teh raziskav vodili dve težnji. Prva je domneva, da vpliv poteka v smeri od močnih k šibkim in od številnih k maloštevilnim. Prav zato je bilo opravljenih veliko študij o prepričevalni moči večine, veliko manj pa študij o načinih, na kakršne zna prepričati manjšina. Čeprav je znanstveno raziskovalno delo zdaj dokumentiralo sposobnost manjšinskega glasu, da druge prepriča v svoj prav, se marsikomu iz stroke to še vedno zdi malo verjetno ¹⁵ ali pa domneva, da je odvisno od istih vzorcev, po kakršnih se ravna prepričljivost večine. Videli bomo, da to ni res. Načini, na kakršne v svoje stališče prepričujejo večinski glasovi, so izrecno drugačni od načinov manjšine in se tudi drugače udejanjajo.

Druga težnja v znanstveno raziskovalni literaturi je, da skrči mnogoterost načinov, na kakršne ljudje vplivajo na naše misli, prepričanja in vedenje, zgolj na enega, ki si pridobi naše soglasje. Omejitev širokega polja družbenega vpliva na prepričevanje ¹⁶ je nekaj podobnega, kot če bi se osredinili samo na eno pridobitev – pripraviti ljudi, da se strinjajo z vami, vam pritrdijo oziroma privzamejo vaše stališče. Vaša sodelavka ne mara novega kandidata za službo, kateremu dajete prednost vi, zato jo napeljete k soglasju. V vlogi porotnika se zavzimate za krivo razsodbo in prepričate kolega porotnika, da glasuje enako kot vi. Socialni

psihologi že več desetletij proučujejo vpliv v tem ozkem pomenu prepričevanja – kdo, kdaj, kako in zakaj lahko pripravi ljudi k strinjanju – in za to uporabijo razmeroma preprosto merilo. Če se začnete zavzemati za stališče A, jaz pa se postavim na stališče B, tedaj vaš pomik s stališča A na stališče B kaže, da sem vas prepričala. Raziskava je lažja, kadar jo omejimo na lestvice, ki merijo gibanje od A k B.

In vendar je prepričevanje nekaj drugega kot zgolj to, da spremeniš mnenje nekoga o neki zadevi, in tudi nekaj drugega od spodbujanja k razmisleku. Če si, potem ko sem prisluhnila vašemu stališču glede obtoženčeve krivde ali pa nedolžnosti, znova ogledam dokazno gradivo ter razmislim o argumentih za in proti ter o drugačnih možnostih, to pomeni, da ste vplivali na moje mišljenje. Mogoče se na koncu vseeno ne bom strinjala z vami, vendar ste vplivali na moje mnenje ter na kakovost razsodb in odločitev, ki jih sprejemem. Posvetila sem se nečemu, kar večina raziskovalcev pojmuje kot pametno odločanje¹⁷ – takšno, ki v končnem seštevku vodi k boljšim odločitvam. Je možki, ki so ga na kraju umora videli stati nad truplom, pobegnil, ker je bil kriv, ali pa je pobegnil, ker se je ustrašil, da ga bodo okrivili za dejanje? Če pretehtam obe možnosti, namesto da presodim prenačljeno, se bom najverjetneje dokopala do pametnejšega sklepa. Z raziskovalnega gledišča je težje proučevati izmikajoče se zadeve, kakršno je na primer spodbujeno mišljenje, ki ga ni mogoče tako zlahka zajeti v sheme, kakršne so uporabljene pri študijah prepričevanja. Najti je treba metode, kako izmeriti podatke, ki jih ljudje iščejo, možnosti, ki jih tehtajo, kakovost njihovih odločitev in ustvarjalnost njihovih rešitev. Na srečo, kakor bo nazorno pokazano v tej knjigi, smo našli zanesljive poti, kako to doseči.