

Aleksander Binsztok

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

WYKORZYSTANIE WYBRANYCH REGUŁ WPŁYWU SPOŁECZNEGO W PROCESIE KSZTAŁTOWANIA POSTAW I ZACHOWAŃ PRACOWNIKÓW

1. Słów kilka o „działaniu na skrót”, czyli podstawowe informacje na temat występowania reguł wpływu społecznego w organizacji

Praktyczne wykorzystanie technik wpływu społecznego nabiera w ostatnich latach szczególnego znaczenia w przypadku funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw. Dowodem tego może być bardzo dynamiczne popularyzowanie odkryć amerykańskich naukowców w zakresie Neurolingwistycznego Programowania (NLP) czy neuromarketingu. Ponadto pojawiają się takie nowe koncepcje, jak: CEM (*customer experience management*), będąca ciekawą kontynuacją myśli zawartych w CRM (*customer relationship management*) czy CI (*corporate identity* – system identyfikacji korporacyjnej), które poszerzają spektrum wiedzy na temat oddziaływania w obrębie zespołów pracowniczych.

W celu przedstawienia podwalin systemu wywierania wpływu społecznego w nowoczesnej organizacji, warto na początku rozważań opisać choć pokrótce dziewięć ogólnych praw perswazji występujących w przypadku kształtowania relacji międzyludzkich [Hogan 2005, s. 68]. Należy zauważyć, że prawa¹ te dotyczą każdego człowieka, niezależnie od tego, czy jest to przełożony, czy podwładny, sprzedawca czy klient, co stanowi o ich uniwersalnym charakterze. Na podstawowe zatem prawa wywierania wpływu składają się:

1. Prawo rewanżu (często nazywane także zasadą wzajemności) – mówi ono, że gdy jeden człowiek ofiaruje drugiemu coś o dostrzegalnej wartości, ten drugi natychmiast reaguje pragnieniem, by mu to odwzajemnić.

¹ Warto zwrócić uwagę, iż w innych źródłach literaturowych spotkać można opisy tych samych pojęć, jednak tam zwane są one „regułami” perswazji, a nie prawami. Przyjmijmy zatem dla uproszczenia, że oba terminy – „prawo” i „reguła” – stosować będziemy w tym wypadku zamiennie.

2. Prawo kontrastu – stanowi, że gdy dwie rzeczy, sytuacje czy osoby różnią się od siebie, różnica ta staje się wyraźniejsza wówczas, kiedy ujrzymy je bliżej siebie w czasie lub przestrzeni.

3. Prawo sympatii – odnosi się z kolei do tego, że jeśli osoba A poprosi osobę B o zrobienie czegoś, a osoba B uważa, że A ma na względzie dobro osoby B – albo chciałyby, żeby tak było – to wysoce prawdopodobne jest, iż B spełni prośbę osoby A.

4. Prawo potwierdzania oczekiwań – mówi, że jeżeli ktoś, kogo darzymy zaufaniem lub szacunkiem, oczekuje, że wykonamy zadanie lub osiągniemy spodziewane wyniki, to będziemy dążyć do spełnienia oczekiwań tej osoby, niezależnie od tego, czy to, czego ona oczekuje, jest dobre, czy złe.

5. Prawo pozytywnych skojarzeń („efekt aureoli”) – oznacza, że ludzie zwykle są zwolennikami tych produktów, usług czy idei, które są popierane przez osoby, które oni sami lubią lub szanują.

6. Prawo konsekwencji (zwane także prawem zachowania zgodności) mówi, że jeśli ktoś zadeklaruje (pisemnie czy ustnie), że zajmuje określone stanowisko w jakiejś konkretnej sprawie, to bardzo prawdopodobne jest, iż będzie za wszelką cenę dążył do obrony tego stanowiska, niezależnie od tego, czy jest ono słuszne, czy nie. Warto zauważyć, iż powyższa obrona stanowiska może mieć miejsce nawet w obliczu przytłaczających dowodów jego niesłuszności.

7. Prawo limitu (reguła niedostępności) – stwierdza, że jeżeli ktoś sądzi, że ilość produktów, które pragnie posiadać, lub dostęp do nich jest ograniczony, zaczyna cenić je wyżej niż wtedy, gdy jest ich pod dostatkiem.

8. Prawo konformizmu (zwane również zasadą społecznego dowodu słuszności) wskazuje na to, iż wielu ludzi zaaprobuje dane idee, propozycje działań, produkty czy usługi wówczas, gdy będą one postrzegane jako możliwe do przyjęcia przez rówieśników tych ludzi lub większość innych osób.

9. Prawo władzy (znane także pod pojęciem reguły autorytetu) – wskazuje, iż ludzie zyskują władzę nad innymi wówczas, gdy są postrzegani jako osoby, które mają większy autorytet, siłę oraz kompetencje.

Mając zatem ogólny obraz występowania podstawowych reguł wpływu społecznego, warto zastanowić się w dalszej kolejności nad bardziej uszczegółowioną interpretacją wybranych, najistotniejszych reguł w kontekście kreowania postaw i zachowań pracowniczych w rodzimych przedsiębiorstwach.

2. „Jak Kuba Bogu, tak Bóg Kubie”, czyli z jakich perspektyw postrzegane bywa wzajemne słuźenie sobie pomocą w organizacji?

Wnikliwsze rozważania na temat wykorzystania reguł wpływu społecznego w organizacji warto rozpocząć od zaprezentowania najszerzej chyba występującej w codziennym działaniu reguły wzajemności.

Istotne jest bowiem to, że zobowiązanie wzajemności znane jest w zasadzie wszystkim społecznościom ludzkim. Niektóre społeczeństwa formalizują nawet tę regułę do postaci swoistego rytuału, czego przykładem może być *vartan bhanji* – zinstytucjonalizowany obyczaj wymiany podarków, jaki ma miejsce w niektórych regionach Pakistanu i Indii².

Z kolei dla nas, Europejczyków, czymś zupełnie naturalnym jest np. współpraca firm i wzajemne korzystanie ze swoich usług. Ileż to razy bowiem można usłyszeć takie choćby wypowiedzi: „*My sprzedajemy im artykuły biurowe, a oni serwisują nasze komputery*”. Albo: „*Oni korzystają z naszych usług księgowych, więc my wykupujemy wczasy tylko w ich biurze*”. W opinii autora artykułu, w większości przypadków tego typu przykłady potwierdzające występowanie reguły wzajemności należy postrzegać w świetle pozytywnych sił wzajemnego oddziaływania na siebie dwóch instytucji czy osób.

Jednak z obserwacji dokonywanych przez autora podczas szkoleń w rodzimych przedsiębiorstwach³ wynika, że dosyć często niestety dochodzi w tych organizacjach do tego, iż wzajemność świadczenia sobie usług czy pomagania sobie postrzegają należałoby w kategoriach negatywnego wpływu – ewidentnej manipulacji którejś ze stron dialogu czy współpracy. Dzieje się tak chociażby wtedy, gdy pracownik mający na uwadze odroczone w czasie wywarcie wpływu proponuje swojemu koledze (adresatowi wpływu) wyświadczenie drobnej, bezinteresownej (jak mogłoby się wydawać na pierwszy rzut oka) przysługi. Zwykle jest to np. zaoferowanie podwiezienia owego adresata wpływu do jego domu po zakończeniu dnia pracy, pomoc w przeniesieniu ciężkiej torby z dokumentacją firmy, wsparcie w wykonaniu jakiegoś zadania w pracy itp. Niezależnie jednak od tego, czy adresaci wpływu proszą o wsparcie w danej kwestii, czy nie, często niestety okazuje się, że w momencie zaoferowania im jakiegokolwiek pomocy nie potrafią odmówić. Ulegają zatem wpływom manipulatorów na skutek braku umiejętności zachowania się w sposób asertywny w tego typu sytuacjach. Manipulatorzy zaś, mając świadomość zdobycia przewagi psychologicznej wynikającej z faktu przyjścia z pomocą, potrafią to sprytnie wykorzystać przy kolejnej nadarzającej się okazji. Na przykład już kilka dni po wyświadczeniu wspomnianej drobnej przysługi potrafią zgłosić się do danej osoby, której uczynili wcześniej grzeczność, i poprosić o to, aby tym razem ona zrobiła coś dla nich. Z tym jednak „drobnym” wyjątkiem, że następuje tutaj eskalacja oczekiwań w stosunku do

² Rytuał ten zakłada, że goście weselni, którzy opuszczają uroczystość weselną, otrzymują różne słodycze. Ważąc je w dłoni, gospodyni powiada wówczas: „*Te są Twoje*”, mając na myśli: „*To jest odpłata za to, co ja otrzymałam poprzednio od Ciebie*”, po czym dokładając następne mówi: „*A te są moje*.” Przy kolejnej okazji otrzyma ona od obdarowanej osoby równowartość tej drugiej części słodyczy plus naddatek, który z kolei przyjdzie jej zwrócić, i tak dalej (por. [Cialdini 2004]).

³ W latach 2005-2008 autor przeprowadził ponad 70 szkoleń dla kadr menedżerskich polskich przedsiębiorstw. Warsztaty te dotyczyły głównie efektywnego zastosowania technik perswazyjnych w zarządzaniu personelem oraz w budowaniu stosunków lojalnościowych z klientami (wewnętrznymi i zewnętrznymi).

tego, w czym owi manipulatorzy pomogli wcześniej osobom obecnie przez nich wykorzystywanym. Wśród próśb kierowanych pod adresem „dłużników” (adresatów wpływu) można wskazać bardzo często na:

- prośbę o zastąpienie w pracy osoby wywierającej wpływ,
- zwrócenie się przez wpływającego o pomoc w sporządzeniu jakiegoś raportu (np. kwartalnego lub rocznego) albo innego zestawienia, którego przygotowanie bywa często trudne i czasochłonne,
- prośbę o wstawiennictwo u kierownictwa firmy w istotnej dla proszącego sprawie itp.

Jak widać, wykorzystywanie wcześniejszych aktów dobroczynności w stosunku do mało asertywnych lub wręcz w ogóle nieasertywnych osób jest stosowane nagminnie. Powinno ono stać się zatem obiektem szczególnej uwagi kadry kierowniczej, której zadaniem jest przecież dbanie o kształtowanie równoprawnych, sprawiedliwych stosunków w pracy.

Innym przykładem wątpliwego moralnie kształtowania relacji opartego na wykorzystaniu reguły wzajemności jest świadome, nakierowane na uzyskanie określonych korzyści finansowych, działanie w kontaktach interpersonalnych, np. na linii reprezentant firmy – klient. Bardzo widoczne w naszym kraju może to być chociażby w przypadku profilowania stosunków handlowych między przedstawicielem medycznym a lekarzem. Przedstawiciel, oferując lekarzowi uczestnictwo w ekskluzywnym tygodniowym szkoleniu w Alpach, może oczekiwać, że ten przez najbliższy rok będzie polecał swoim pacjentom leki produkowane przez koncern medyczny, który ów przedstawiciel reprezentuje.

Najczęściej jednak z występowaniem opisywanej tu reguły wzajemności spotkać się można wtedy, kiedy ludzie otrzymują jakiś wartościowy prezent. Wówczas czują się oni niejako zobowiązani, aby odwdziżyć się czymś droższym. Czyż zatem korupcja w organizacjach *profit-oriented* oraz *non-profit* nie wynika często z występowania narastających w czasie wzajemnych zobowiązań? A czy to, że w organizacjach tworzą się nieformalne, wzajemnie wspierające się grupy „koleśków” nie jest podyktowane starą zasadą, iż „ręka rękę myje”? Wydaje się, że jednym z priorytetowych założeń w przypadku organów, które za cel stawiają sobie uzdrawianie polskich organizacji pożytku publicznego (i nie tylko tych), powinno się stać analizowanie zachowań pracowników badanych instytucji właśnie z perspektywy występowania w nich reguły wzajemności.

Warto także wspomnieć, iż owa wzajemność wymuszana bywa także na nas przez innych ludzi, kiedy tłumaczą nam, jak bardzo się dla nas napracowali, aby sprawić nam radość czy pomoc w trudnej dla nas sytuacji. W organizacjach zachowania takie prezentowane bywają często przez kadry kierowniczą, która próbuje uzmysłwić pracownikom, jak potężny wysiłek włożyła, aby poprawić ciężką sytuację załogi, w rzeczywistości nie podejmując jednak deklarowanych działań. Celem takiego postępowania bywa wówczas najczęściej wywołanie poczucia wdzięczności.

ści, a nierzadko i wzbudzenie wewnętrznej winy u adresatów wpływu za bardzo wnikliwe rozpatrzenie ich prośby, „pochylenie” się nad ich biednym losem itp.

Jak pisze R. Cialdini, jedną z ciekawszych i bardzo skutecznych technik wykorzystujących regułę wzajemności jest technika nazywana „odmowa i wycofanie”, która bazuje na starożytnej zasadzie: „*Żądaj dwa razy tyle, a zadowolaj się połową*” [Bielski 1996]. Polega ona na tym, iż najpierw przedstawiana jest pewna większa prośba, a kiedy w odpowiedzi na nią pojawia się odmowa, wówczas przedstawia się mniejszą prośbę, w stosunku do której istnieje wysokie prawdopodobieństwo, iż nie spotka się ona z odmową ze strony adresata wpływu. Istotą jednak takiego działania są intencje osoby wpływającej – tak naprawdę zależy jej na spełnieniu nie pierwszej, ale drugiej prośby. Pierwsza z nich jednak może być wystosowana tytułem wstępu do prośby drugiej.

Dzieje się tak często np. w przypadku akwizycji. Sprzedający, słysząc odmowną odpowiedź na propozycję nabycia przez przechodnia oferowanego przez niego produktu, mówi do klienta: „*Skoro nie chcesz tego kupić, to chociaż podaj numer telefonu do swojego znajomego, który może być tym zainteresowany*”.

Często metodę tę stosują także pracownicy, którym zależy na uzyskaniu podwyżki. W pierwszej kolejności zwracają się z prośbą o podwyższenie pensji np. o 30%, a gdy spotykają się z negatywnym przyjęciem tej propozycji ze strony przełożonego, wówczas proszą o podwyżkę w wysokości 15%, co wydaje się ich zwierzchnikom często bardziej racjonalne i możliwe do spełnienia.

Podsumowując ten etap rozważań i wskazując na istotne znaczenie występowania reguły wzajemności w organizacji, warto wskazać także na to, iż wybitny archeolog R. Leakey upatruje w owej regule wręcz istotę tego, co czyni z nas ludzi. Uważa on bowiem, że „jesteśmy ludźmi dlatego właśnie, że nasi przodkowie nauczyli się dzielić żywnością i umiejętnościami w ramach »honorowego łańcucha zobowiązań«” [Cialdini 2004, s. 34]. Kunz i Woolcott opisują nawet przypadek pewnego profesora uniwersyteckiego, który wysłał do sporej grupy kompletnie nieznanym sobie osób kartki świąteczne z życzeniami. W odpowiedzi dostał życzenia od większości z ich. Okazało się, że ludzie ci nie próbowali nawet dociec, dlaczego ktoś zupełnie obcy wysłał im życzenia, co dodatkowo przekonuje o olbrzymiej mocy oddziaływania reguły wzajemności.

3. Ukryta siła autorytetu a wpływ na postawy i zachowania pracowników

Ciekawie, w kontekście wywierania wpływu społecznego w organizacji, rysuje się także reguła autorytetu. Jak wiadomo, szacunek społeczny osiąga się w firmie zwykle w wyniku piastowania znaczącego stanowiska (autorytet formalny). Innym sposobem wywierania wrażenia, zdecydowanie bardziej wartościowym, jest posiadanie szerokiej lub bardzo specjalistycznej wiedzy albo też umiejętność kreowania przyjaznych kontaktów interpersonalnych (autorytet nieformalny).

Warto jednak zwrócić uwagę, iż szacunek społeczny bywa osiągany w organizacjach również przez posiadanie różnego rodzaju gadżetów, takich jak: nowoczesny laptop czy telefon komórkowy, drogi ekskluzywny zegarek, markowy garnitur czy piękny sportowy samochód. Przykładem zaś kreowania autorytetu zewnętrznego (poza firmą) jest wykorzystanie asystentów czy delegatów do kontaktów z partnerami biznesowymi. Z takim zjawiskiem spotykamy się czasem w urzędach czy podczas wizyty lekarskiej.

Olbrzymią siłą oddziaływania mają również różnego rodzaju tytuły. Skłaniają one nie tylko do uległości, ale także do przeceniania, „rozrostu” posiadacza tytułu, o czym przekonują wyniki pewnego eksperymentu. Otóż przedstawiano gościa, który wizytował uczelnię, w różnych grupach jako studenta, asystenta, wykładowcę, docenta i profesora, a następnie proszono o ocenę jego wzrostu. Jak się okazało, gość „rósł” razem z hierarchią – „profesor” widziany był jako człowiek o ponad 6 cm wyższy od „studenta” [Bielski 1996, s. 109].

Powyższe przykłady jasno obrazują, jak szeroki bywa obszar, na którym możliwe jest kształtowanie autorytetu w firmie.

4. „Tylko dla orłów”, czyli jak przywódcy posługują się regułą niedostępności

Interesująca, w kontekście przewodzenia w zespole, może być także reguła niedostępności. Tworząc atmosferę wyjątkowości, przywódcy mogą łączyć dwie techniki perswazyjne. Pierwsza z nich związana jest z wykorzystaniem wzoru lingwistycznego: „*Nie chciałbym, żeby...*”, któremu jednak nie będziemy poświęcać w tej publikacji więcej miejsca, oraz druga, w tym momencie rozważań ważniejsza, pokazuje ograniczony dostęp do danego stanowiska, nagrody, usługi czy przywileju. Jak wynika bowiem z obserwacji, wielu liderów zespołów (intuicyjnie lub w wyniku spożytkowania wiedzy przekazanej na szkoleniu lub zaczerpniętej z książek) zwraca się do współpracowników np. tymi słowami:

1) „*Nie chciałbym, żeby Pan(i) już teraz podejmował decyzję o przejściu do naszego działu, bo może nie jest Pan(i) jeszcze w stu procentach pewny, ale:*

- *kolejna tak dogodna okazja przez dłuższy czas pewnie się nie trafi;*
- *za dwa tygodnie kończy się czas aplikowania o to stanowisko, więc proszę w najbliższych dniach rozważyć moją propozycję;*
- *to stanowisko mogę powierzyć tylko nielicznym – ludziom odpowiedzialnym i ambitnym, jak Pan(i).”*

czy też

2) „*Nie chciałbym mówić o tym, jak wartościowa jest to nagroda, ale:*

- *powiem tylko tyle, że przyznawana bywa najlepszym pracownikom, którzy zrealizują 250% przewidzianej normy;*
- *ostatni raz przyznaliśmy ją 6 lat temu;*

- *przyznam, że wielu się już o nią starało bezskutecznie, a Pan(i) jest najbliższej jej uzyskania, więc proszę przyłożyć się jeszcze trochę do tego zadania”.*

Krótko mówiąc, regułę niedostępności można ująć w kilku słowach: „*im mniej, tym lepiej*”. Potwierdzeniem może być przykład tego, co miało miejsce w kopalni soli w Wieliczce. Zapowiedź długotrwałego remontu tego obiektu spowodowała gwałtowny, niemożliwy do zaspokojenia, popyt na zwiedzanie go [Bielski 1996, s. 111].

5. „Nie wszystko złoto, co się świeci”, czyli jak błędnie oceniamy ludzi, opierając się na efektach „aureoli” i „kwaśnych winogron”

Już Arystoteles stwierdził, że „uroda jest więcej warta niż list polecający” i jak się okazuje, miał rację. Nie bez znaczenia jest bowiem także atrakcyjność fizyczna menedżerów obojga płci. Oceniając bowiem ludzi wyłącznie na podstawie wyglądu zewnętrznego – tego, jak się ubierają, malują czy też tego, jaką mają sylwetkę albo rysy twarzy – najczęściej mamy do czynienia z dwoma efektami.

Z jednej strony, u ludzi obserwujących u kogoś piękno fizyczne – patrzących na urodziwą kobietę czy przystojnego mężczyznę – widoczna jest skłonność do przypisywania osobom obserwowanym (podziwianym) dodatkowych pozytywnych cech, takich jak mądrość, dobroć, szlachetność serca itp., co określane jest popularnie mianem „efektu aureoli”⁴.

Z drugiej zaś strony, w momencie, gdy dana urodziwa osoba czy rzecz jest trudna do zdobycia (np. piękna kobieta czy wiszące bardzo wysoko na krzaku winogrona), mówimy często, że pewnie jest to kobieta głupia, pusta czy niedobra, a o winogronach, że są z pewnością kwaśne. I to zjawisko nazywamy z kolei „efektem kwaśnych winogron”.

Warto zatem wskazać, iż aby lepiej oddziaływać na ludzi, menedżer powinien także pomyśleć z jednej strony o tym, jak prezentuje się w oczach innych, z drugiej zaś, czy dokonywana przez niego interpretacja zachowania czy wyglądu innych ludzi jest właściwa.

6. „Jak wszyscy, to ja też”, czyli przemożna moc zawarta w regule społecznego dowodu słuszności

W naszym codziennym życiu regułę społecznego dowodu słuszności najlepiej, jak się wydaje, obrazuje moda. To, co ludzie noszą na sobie, jest najlepszym obrazem zjawiska, które nazywamy często „efektem owczego pędu”.

O tym, czy coś jest dobre, decydujemy zatem, odwołując się do tego, co myślą o tym inni, czyli poprawne jest to, co robi większość. Zasada ta wykorzystywana jest często w handlu, a widoczna jest bezpośrednio w wynikach pracy autorów reklam,

⁴ Świadczy o tym to, że dobre książeczki w bajkach dla dzieci zawsze są piękne.

albowiem ponad 80% zakupów dokonywanych jest w celu manifestacji chęci przyłączenia się do innych – tych, którzy już TO kupili. 34% to tzw. wczesna większość, kiedy mamy do czynienia z efektem uwierzytelnienia; następne 34% to tzw. późna większość – efekt demokratyzacji, a pozostałe 16% ludzi kupujących odczuwa obowiązek przyłączenia się. Jak twierdzi konsultant handlowy C. Roberts, korzystanie z reguły społecznego dowodu słuszności gwarantuje sukces, gdyż tylko 5% ludzi to inicjatorzy, a cała reszta to naśladowcy (por. [Bielski 1996, s. 101]).

Podobnie ma się rzecz, jeżeli chodzi o kierowanie zespołem. Menedżerowie, nie wiedząc, czy mają posłuch wśród podwładnych, mogą się posiłkować opiniami nieformalnych liderów grup pracowniczych albo poglądami, jakie prezentuje większość członków kierowanej przez nich załogi. Powołując się więc na zdanie większości czy cytując wypowiedzi ludzi uważanych w firmie za ekspertów, mogą oni zarekomendować określone rozwiązanie czy nakłonić do pewnych idei, w wyniku czego odbiorcy komunikatu, utożsamiając się ze wspomnianymi wyżej osobami, ulegają tak naprawdę właśnie namowom swoich przełożonych.

7. Zamiast podsumowania, czyli kilka praktycznych taktyk wpływu społecznego w organizacji

Jak przedstawiono powyżej, istnieje wiele reguł wpływu społecznego, których obecność można potwierdzić w przypadku kierowania zespołami pracowniczymi. Warto jednak na zakończenie niniejszych rozważań przytoczyć jeszcze konkretne taktyki wpływu, jakimi posługują się menedżerowie. Najistotniejsze z nich zebrane zostały w tab. 1.

Tabela 1. Definicje wpływów kierowniczych

Taktyka wpływu	Definicja
1	2
Racjonalna perswazja	Wywierający wpływ używa logicznych argumentów i dowodów opartych na faktach, aby wykazać, że jego żądanie lub propozycja są wykonalne oraz związane z zadaniami i celami w pracy
Wskazywanie na osobistą korzyść	Wywierający wpływ wyjaśnia, w jaki sposób podporządkowanie się wymaganiu lub akceptacja propozycji przyczyniają się do osiągnięcia przez adresata wpływu osobistej korzyści lub awansu w karierze zawodowej
Inspiracja	Wywierający wpływ apeluje do wartości i ideałów adresata wpływu lub próbuje go inspirować i pobudzać jego emocje, aby go podporządkować swojemu żądaniu lub propozycji
Konsultacja	Wywierający wpływ prosi adresata wpływu, aby zaproponował nowe rozwiązania lub pomógł zaplanować działania czy dokonać zmian
Współpraca	Wywierający wpływ proponuje dostarczenie adresatowi wpływu niezbędnej pomocy i zasobów, jeśli adresat zgodzi się spełnić żądanie lub zaaprobuje propozycje

1	2
Ingracjacja	Wywierający wpływ używa pochwał i komplementów przed wywieraniem wpływu lub w jego trakcie, aby adresat dostosował się do poleceń lub propozycji
Odwoływanie się do osobistych relacji	Osoba wywierająca wpływ prosi adresata wpływu, aby spełnił żądanie lub zaakceptował propozycję ze względu na przyjacielskie relacje, lub prosi o osobistą przysługę
Wymiana	Osoba wywierająca wpływ oferuje adresatowi wpływu spełnienie określonych wymagań w zamian za dostosowanie się do wymagań osoby wywierającej wpływ
Legitymizacja	Wywierający wpływ próbuje uzasadnić, że ma formalną władzę uprawniającą do wydawania polecenia
Presja	Wywierający wpływ stosuje żądania, groźby, częstą kontrolę lub ustawiczne przypominanie, aby wpłynąć na adresata wpływu
Koalicja	Osoba wywierająca wpływ powołuje się na pomoc ze strony innych grup/osób lub korzysta z ich pomocy, aby wpłynąć na adresata wpływu

Źródło: [Kozusznik 2005, s. 49, za: Yukl, Seifert 2002].

Lista zaprezentowanych technik wpływu i manipulacji w organizacji nie jest jeszcze zamknięta. Ze względu bowiem na wymogi edytorskie i związane z nimi ograniczenia objętościowe pracy niniejszy artykuł należy traktować nie jako kompleksową analizę poruszonego problemu, ale raczej jako punkt wyjścia do dyskusji i głębszych rozważań na zadany w tytule temat.

Literatura

- Bielski I., *Efektywna sprzedaż, czyli 21 stopni do sukcesu*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1996.
- Cialdini R., *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004.
- Hogan K., *Psychologia perswazji. Strategie i techniki wywierania wpływu na ludzi*, Jacek Santorski & Co., Warszawa 2005.
- Kozusznik B., *Wpływ społeczny w organizacji*, PWE, Warszawa 2005.
- Yukl G.A., Seifert Ch., *Preliminary validation research on the extended of the influence behavior questionnaire*, Paper Presented at the Society of Industrial and Organizational Psychologists, 2002.

THE UTILIZATION OF THE CHOSEN RULES OF SOCIAL INFLUENCE IN THE PROCESS OF THE ATTITUDES AND BEHAVIOUR FORMATION OF WORKERS

Summary

This article presents the most important rules of the social influence which are applied in organizations. Special attention is dedicated to the basic rules of the authority, the social proof of legitimacy, the inaccessibility and the reciprocity. The author describes also two psychological effects: “acid grapes’ effect” and “effect of halo”. At the end of the paper there are shown the tactics of persuasion used in native firms