

Sławomir Wysocki

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

REGUŁY WYWIERANIA WPŁYWU – BADANIE MENEDŻERÓW W ORGANIZACJI

Streszczenie: W artykule zaprezentowano teorię oraz badania dotyczące sześciu reguł wywierania wpływu: reguły wzajemności, reguły zaangażowania i konsekwencji, reguły społecznego dowodu słuszności, reguły lubienia i sympatii, reguły autorytetu oraz reguły niedostępności. W badaniu wzięło udział trzynastu menedżerów z Miejskiego Przedsiębiorstwa Komunikacyjnego, które jest jednym z większych zakładów pracy we Wrocławiu. Celem badania było sprawdzenie ich znajomości powyższych reguł.

Słowa kluczowe: manipulacja, reguły wywierania wpływu, badania.

1. Wstęp

Termin *influence* pochodzi od łacińskiego *influere*, co oznacza „wpływać”. Pierwotnie słowo „wpływ” oznaczało wieczny fluid, który miał wypływać z gwiazd i oddziaływać na poczynania człowieka. Wywieranie wpływu (*influence*) jest to umiejętność oddziaływania na postawy, przekonania i zachowania bez stosowania siły czy władzy formalnej. Wywieranie wpływu jest procesem naturalnym, ponieważ wszyscy ludzie nieustannie wywierają wpływ na siebie nawzajem w sposób świadomy lub też nieświadomy. Jesteśmy zaprogramowani do wpływania na innych i naprawdę nie ma w tym nic złego, o ile nie wykorzystujemy tego do manipulowania ludźmi lub przynoszenia im szkody. Między wywieraniem wpływu a manipulacją występuje bardzo duża różnica. Jeśli zamiarem jest postawienie na swoim, bez względu na opinię innych, to mówimy wtedy o manipulacji. Jeżeli celem jest, aby inna osoba otrzymała negatywny rezultat, to wtedy też mamy do czynienia z manipulacją. Natomiast wywieranie wpływu pomaga ludziom uświadomić, że pójście we wskazanym przez nas kierunku przyniesie im prawdziwą korzyść, ponieważ wywołuje długotrwałe zaangażowanie, zmniejsza sprzeciw, generuje kreatywność oraz współpracę. Ze względu na to, że większość organizacji działa w sektorze usługowym, ważne są nie tylko wewnętrzne relacje między pracodawcami, pracownikami i współpracownikami, lecz także związki z klientami, dostawcami i innymi organizacjami zewnętrznymi. Aby zatem odnieść sukces w dzisiejszym świecie pracy, nie wystarczy już tylko zawodowe umiejętności i techniczne kompetencje. Bardzo istotna jest

umiejętność wywierania wpływu i pracy z innymi. Ma ona charakter fundamentalny i powinna być integralną częścią „wyposażenia” każdego menedżera¹. Celem badania jest sprawdzenie wiedzy respondentów na temat podstawowych reguł wywierania wpływu. Chęć udziału w nim wyraziło trzynastu menedżerów z Miejskiego Przedsiębiorstwa Komunikacyjnego we Wrocławiu. Przeprowadzono je za pomocą kwestionariusza ankiety, zawierającego odpowiednio ułożone pytania, opracowane z wykorzystaniem specjalistycznej literatury związanej z tematem badania.

2. Reguły wywierania wpływu

2.1. Reguła wzajemności

Reguła wzajemności mówi, że kiedy inni robią coś dla nas, czujemy silną potrzebę, wręcz przymus, odwzajemnienia się za ich przysługę. Zrewanżowanie się za przysługę uwalnia nas od zobowiązania wytworzonego przez pierwszy dobry uczynek. Powiedzenie, że „dobry uczynek wymaga rewanżu”, wydaje się częścią uwarunkowań społecznych w każdej kulturze. Maksyma ta należy do kodeksu etycznego, który nie musi być nauczany, lecz i tak jest domniemany. Kiedy ktoś uśmiecha się do nas lub mówi nam komplement, czujemy silną potrzebę, by odwzajemnić się uśmiechem lub komplementem. Nawet jeżeli są to gesty spontaniczne, odczuwamy przymus odwzajemnienia się osobie, która stworzyła ten emocjonalny czy psychiczny dług. W niektórych przypadkach potrzeba spłacenia tego długu jest tak silna, że w końcu odwzajemiamy się, wyświadczając dużo większą przysługę. Potrzeba odwzajemnienia jest tak silna, że kiedy ludzie nie odwzajemniają się za przysługi, są traktowani z pogardą i oburzeniem. Osoby, które przyjmują podarunki lub grzeczności, nie starając się za nie odwzajemnić, są zawsze postrzegane jako samolubne, chciwe i pozbawione serca. Jest to często spowodowane przez nacisk wewnętrzny i zewnętrzny, zmuszający ludzi do stosowania reguły wzajemności². Wykorzystanie powyższej zasady przez nielegalnie działające sekty czy też usankcjonowane prawnie organizacje religijne nie ograniczają się tylko i wyłącznie do „bombardowania miłością”. Zbierając fundusze na potrzeby organizacji, jej członkowie obdarowują przechodniów różnego rodzaju prezentami. Na przykład wyznawcy Kriszny mają dla nas w prezencie najczęściej książkę. Kiedy już prezent znajdzie się w naszych rękach, a w sercu załęgnie się poczucie zobowiązania, następuje prośba o datek. Nie tylko organizacje religijne, również społeczne czy charytatywne wykorzystują takie działania, gdyż przynoszą one bardzo duże profity³. Wzajemność pojawia się

¹ M. Brent, F. Dent, *Wywieranie wpływu. Umiejętności i techniki przydatne do osiągnięcia sukcesu w biznesie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2009, s. 2-10.

² K. Mortensen, *Sztuka wywierania wpływu na ludzi. Dwanaście uniwersalnych praw skutecznej perswazji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006, s. 44-46.

³ T. Witkowski, *Psychomanipulacje*, Biblioteka Moderadora, Taszów 2006, s. 191.

często również w biznesie, szczególnie w sferze zawierania kontraktów. Sprzedawca może na przykład zapłacić za wspólny obiad, a później poprosić o drobne ustępstwo w podpisywanej umowie. Klient będzie wówczas skłonny nieco ustąpić⁴. Chce w ten sposób uzyskać małym kosztem bardzo duży rewanż ze strony potencjalnego klienta. Na opisującą taką sytuację pytanie nr 1 prawidłowo odpowiedziała tylko jedna osoba, wybierając odpowiedź nr 2. W celu zwiększenia sprzedaży oferowanego oleju do silników samochodowych, zaprosiłaby klienta na bardzo dobry obiad, przy którym nawiązałaby rozmowę na temat właściwości tego produktu (tab. 1).

Tabela 1. Pytanie nr 1 dotyczące reguły wzajemności

Pytanie nr 1					
Jest Pan/Pani przedstawicielem handlowym oferującym oleje do silników samochodowych. Co zrobi Pan/Pani, aby zwiększyć sprzedaż oferowanego oleju?					
Możliwe odpowiedzi:					
1	zorganizuję prezentację przedstawiającą właściwości oferowanego oleju				
2	zaproszę klienta na bardzo dobry obiad, przy którym nawiązę rozmowę na temat właściwości oferowanego oleju				
3	przeprowadzę rozmowę na temat właściwości oferowanego oleju w siedzibie klienta, proponując korzystną cenę oraz zostawiając foldery reklamowe				
4	żadne z powyższych				
Odpowiedzi badanych menedżerów:					
Numer odpowiedzi	1	2	3	4	brak odpowiedzi
Liczba odpowiedzi	7	1	5	0	–
Prawidłową odpowiedzią na pytanie nr 1 jest odpowiedź nr 2					

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Sytuacja przedstawiona w pytaniu nr 2 często występuje w kontaktach między ludźmi, szczególnie wśród znajomych w miejscu pracy. Najczęściej dotyczy ona wzajemnego pożyczania różnego rodzaju dóbr, przede wszystkim pieniędzy. Na pytanie nr 2 prawidłowo odpowiedziały tylko cztery osoby. Wybrały odpowiedź nr 2. W przypadku potrzeby pożyczania pieniędzy zwróciłyby się do znajomego, któremu wcześniej pożyczyły kwotę 400 zł (tab. 2). Trzeba pamiętać o tym, że gdy od kogoś pożyczymy określoną ilość gotówki, to zgodnie z regułą wzajemności, osoba ta uczyni podobnie. Mała liczba prawidłowych odpowiedzi świadczy o tym, że badane osoby nie są świadome siły oddziaływania reguły wzajemności na ludzi. Jest to niekorzystne dla nich. Reguła ta bardzo często wykorzystywana jest w stosunku do osób na stanowiskach kierowniczych. Najczęściej robią to sprzedawcy z różnych firm, oferując swoje wyroby lub usługi na różnego rodzaju targach i podczas ne-

⁴ C. Hadnagy, *Socjotechnika. Sztuka zdobywania władzy nad umysłami*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012, s. 229.

Tabela 2. Pytanie nr 2 dotyczące reguły wzajemności

Pytanie nr 2					
Chce Pan/Pani pożyczyć kwotę 500 zł, w tej sprawie można liczyć tylko na trzech znajomych. Pierwszemu z nich pożyczył/a Pan/Pani miesiąc temu 400 zł, drugiemu 200 zł, natomiast trzeciemu nigdy wcześniej Pan/Pani żadnych pieniędzy nie pożyczał/a. Do którego znajomego zwróci się Pan/Pani o pożyczanie kwoty 500 zł?					
Możliwe odpowiedzi:					
1	do znajomego, któremu wcześniej Pan/Pani pożyczył/a kwotę 200 zł				
2	do znajomego, któremu wcześniej Pan/Pani pożyczył/a kwotę 400 zł				
3	do znajomego, któremu wcześniej Pan/Pani nic nie pożyczył/a				
4	żadne z powyższych				
Odpowiedzi badanych menedżerów:					
Numer odpowiedzi	1	2	3	4	brak odpowiedzi
Liczba odpowiedzi	1	4	5	2	1
Prawidłową odpowiedzią na pytanie nr 2 jest odpowiedź nr 2					

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań .

gocjacji handlowych. Najlepszym sposobem obrony przed wpływem społecznym czerpiącym swą siłę z reguły wzajemności jest trafne odróżnienie rzeczywistych przysług od manipulacji, jakim inni chcą nas poddać. Jeżeli czyjaś przysługa zostanie przez nas odebrana jako próba manipulacji, to fakt, że ją nam wyświadczono, przestaje nas obligować do odwzajemnienia się⁵.

2.2. Reguła zaangażowania i konsekwencji

Reguła ta opiera się na mechanizmie polegającym na tym, że kiedy dokonamy już wyboru lub zajmimy stanowisko w jakiejś sprawie, napotykamy, zarówno wewnątrz nas, jak i w innych, silny nacisk na zachowanie konsekwentne i zgodne z tym, w co się już zaangażowaliśmy. Aby utrzymać nasze sądy i przekonania w zgodzie z tym, co myśleliśmy i czyniliśmy już w przeszłości, jesteśmy skłonni oszukiwać samych siebie. Nie chcemy być niekonsekwentni, gdyż cechę tę powszechnie uważa się za negatywną. Motywacja do bycia konsekwentnym stanowi silne narzędzie wpływu społecznego, często sprawiające, że postępujemy wbrew naszym własnym interesom. Człowiek, którego przekonania, słowa i czyny nie są wzajemnie zgodne, spostrzegany jest jako zagubiony, dwulicowy, a nawet psychicznie chory. Brak konsekwencji jest zarzutem, którego wolelibyśmy uniknąć. Postępujemy konsekwentnie, gdyż jest to dla nas z wielu względów najbardziej korzystne. Takie zachowanie staje się w pewnym momencie automatyzmem, stanowiącym sporą oszczędność energii

⁵ R. Cialdini, *W్యwieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2009, s. 74.

i wysiłku umysłowego. Przystajemy myśleć i analizować, a w konsekwencji wystawiamy się na działanie manipulatorów, świetnie orientujących się w podobnych zachowaniach⁶. Po wzbudzeniu jakiegoś zaangażowania (zajęcia stanowiska) ludzie są bardziej skłonni do ulegania dalszym prośbom zgodnym z kierunkiem tego działania. Najbardziej skuteczne zaangażowanie ma charakter aktywny, publiczny, wymaga wysiłku i widziane jest przez ofiarę jako motywowanie wewnętrzne (nie-wymuszone). Decyzje pociągające za sobą zaangażowanie nawet wtedy, kiedy są błędne, mają tendencję do samopodtrzymywania się dzięki temu, że „zapuszczają korzenie”. To znaczy, że ludzie często dodają nowe powody i uzasadnienia, aby usprawiedliwić decyzje podjęte już wcześniej⁷.

Bardzo skuteczne oddziaływanie powyższej reguły występuje wtedy, kiedy człowiek złoży deklarację publicznie lub pisemnie w danej sprawie. Sytuacja taka przedstawiona jest w pytaniu nr 1, na które prawidłowo odpowiedziały cztery osoby, wybierając odpowiedź nr 1. Są one zdania, że nałogowy palacz papierosów, który ogłosił swoim znajomym, że zamierza przestać palić, będzie bardziej skłonny zrealizować swoje postanowienie (tab. 3). Ludzie biorą osobistą odpowiedzialność za własne postępowanie, jeżeli myślą, że sami je wybrali, bez silnych nacisków zewnętrznych. Większość badanych menedżerów nie zdaje sobie sprawy z siły oddziaływania publicznej lub pisemnej deklaracji. Dlatego mogą być oni podatni na ciągłe uzasadnianie raz podjętej decyzji, nawet jeżeli będzie ona niewłaściwa.

Tabela 3. Pytanie nr 1 dotyczące reguły zaangażowania i konsekwencji

Pytanie nr 1				
Jak się Panu/Pani wydaje, czy nałogowy palacz papierosów, który ogłosił swoim znajomym, że zamierza przestać palić, będzie przez to bardziej skłonny zrealizować swoje postanowienie?				
Możliwe odpowiedzi:				
1	tak			
2	nie			
3	nie ma to znaczenia, realizacja postanowienia zależy wyłącznie od silnej woli			
Odpowiedzi badanych menedżerów:				
Numer odpowiedzi	1	2	3	brak odpowiedzi
Liczba odpowiedzi	4	1	8	–
Prawidłową odpowiedzią na pytanie nr 1 jest odpowiedź nr 1				

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

W pytaniu nr 2 przedstawiona jest sytuacja bardzo często występująca w organizacji podczas współpracy przełożonego z podwładnym. Spośród badanych aż dzie-

⁶ A. Jarmuła, *Manipulacja i wywieranie wpływu na ludzi*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2006, s. 20.

⁷ R. Cialdini, wyd. cyt., s. 131.

więc osób odpowiedziało prawidłowo, wybierając odpowiedź nr 2, która mówi, że pracownicy chętniej wykonują przydzielone im zadania służbowe wtedy, kiedy przełożony uwzględni ich propozycje (tab. 4). Na podstawie odpowiedzi można z dużym prawdopodobieństwem stwierdzić, że menedżerowie stosują regułę zaangażowania i konsekwencji w sytuacjach takich jak w pytaniu nr 2. Wynika to przede wszystkim z demokratycznego stylu zarządzania i wieloletniego doświadczenia zawodowego.

Tabela 4. Pytanie nr 2 dotyczące reguły zaangażowania i konsekwencji

Pytanie nr 2				
Jak Pan/Pani uważa, kiedy pracownicy chętniej wykonują przydzielone im zadania służbowe?				
Możliwe odpowiedzi:				
1	wtedy, kiedy przełożony mówi podwładnym, jak mają wykonać zadanie			
2	wtedy, kiedy przełożony wysłucha propozycji podwładnych, a następnie niektóre z nich uwzględniając, zaproponuje sposób wykonania zadania			
3	wtedy, kiedy przełożony tylko daje zadanie służbowe, nie mówiąc nic podwładnym, jak mają je wykonać, dopiero po wykonaniu tego zadania ocenia pracowników			
Odpowiedzi badanych menedżerów:				
Numer odpowiedzi	1	2	3	brak odpowiedzi
Liczba odpowiedzi	2	9	1	1
Prawidłową odpowiedzią na pytanie nr 2 jest odpowiedź nr 2				

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Demokratyczny styl zarządzania stosowany przez przełożonego w stosunku do swoich podwładnych znacznie zwiększa ich zaangażowanie w wykonywanie obowiązków służbowych, ponieważ styl ten stwarza dobrą komunikację oraz buduje partnerstwo między przełożonymi i podwładnymi w danej organizacji. Partnerstwo to przede wszystkim pozyskiwanie ludzi do swoich działań, prezentowanie celów, wspólne planowanie oraz korygowanie błędnych założeń. Styl demokratyczny skutecznie wzmacnia pracę zespołową i powoduje, że pracownicy są dobrze zmotywani do realizacji swoich obowiązków służbowych. Sami często uczestniczą w planowaniu celów oraz procesów zmierzających do ich realizacji. Im więcej wysiłku i zaangażowania dana osoba wkłada w jakąś sprawę, tym bardziej pozytywny staje się jej stosunek do tej sprawy. Nagrody mające dużą wartość mogą skłonić człowieka do pewnych działań, ale nie nakłonią go do wzięcia za te działania osobistej odpowiedzialności. W konsekwencji człowiek nie będzie czuł się w te działania zaangażowany. Również groźby mogą skłonić do jakiegoś postępowania, ale niewielka jest szansa, że spowodują trwałe zaangażowanie. Wszystkie decyzje w pracy należy podejmować w sposób przemyślany. Nie wolno ulegać ludziom, którzy chcą wymusić podjęcie szybkiej decyzji w danej sprawie bez przedstawienia wszystkich niezbędnych do tego celu informacji. Niewłaściwa decyzja może przynieść duże

straty, a osoba, która ją podjęła, będzie jej konsekwentnie bronić, nie zdając sobie sprawy, że jest manipulowana.

2.3. Reguła społecznego dowodu słuszności

Zgodnie z tą regułą o tym, czy coś jest słuszne lub nie, decydujemy poprzez odwołanie się do tego, co myślą na dany temat inni ludzie. W szczególności zasada ta obowiązuje przy określeniu, jakie postępowanie jest poprawne, a jakie nie. Uważamy jakieś zachowanie za właściwe w danej sytuacji, jeśli widzimy innych, którzy tak właśnie się zachowują. Niewątpliwie jest to metoda bardzo ułatwiająca życie i oszczędzająca wiele czasu. Szczególnie w sytuacjach dla nas nowych, kiedy nie wiemy, jak się zachować, obserwacja zachowania innych ludzi może być dla nas wybawieniem (a przynajmniej sporym ułatwieniem, oszczędzającym nam uczucia zakłopotania czy zawstydzenia wywołanego nieodpowiednim zachowaniem)⁸.

W wielu eksperymentach, rozpoczętych jeszcze w latach 50., psycholog Solomon Asch starał się określić, jak reagują jednostki, kiedy zostają skonfrontowane z grupą przejawiającą jednogłośnie, ale też w sposób oczywisty niewłaściwe poglądy. Wykonał eksperyment, który polegał na wydaniu opinii na temat faktów. Sytuacja testowa została zaaranżowana w taki sposób, że osąd był wydany całkiem swobodnie. Grupa od siedmiu do dziewięciu studentów zbierała się w pomieszczeniu, by wziąć udział w eksperymencie dotyczącym zdolności ludzkiego postrzegania. Ich zadanie polegało na określeniu długości odcinków. Najpierw pokazywana była linia wzorcowa, którą potem należało porównać z trzema innymi. Zawsze jedna linia miała tę samą długość, co testowa, dwie pozostałe były: krótsza i dłuższa. W każdej grupie znajdował się tylko jeden faktyczny uczestnik eksperymentu. Działanie pozostałych osób było instruowane przez badacza. Uczestnik doświadczenia odpowiadał jako ostatni, wiedział więc, jak brzmiały wypowiedzi jego poprzedników. Rezultaty doświadczenia okazały się zdumiewające. Jeśli większość osób udzielała tych samych odpowiedzi, wywierała na jednostkę bardzo silny wpływ, nawet kiedy były one jednoznacznie błędne. W grupie kontrolnej błędy w ocenie długości odcinków nie wystąpiły. W grupach eksperymentalnych aż 76% uczestników badania popełniło błędy. Przy tym szczególnie interesujący jest fakt, że większość osób była w pełni świadoma tego, że wpływ na ich opinię wywarła ocena sformułowana przez grupę⁹. Gdy wiele osób wyraża jakiś pogląd, raczej odstępujemy od odmiennego zdania na dany temat. Im większa grupa, tym bardziej jednostka dostosowuje się do jej poglądów. Jedynie indywidualiści z wysoką samoocena są mniej podatni na wpływ innych. Skuteczną obroną przed takimi manipulacjami jest posiadanie własnego zdania na każdy temat oraz niesugerowanie się wyłącznie opinią większości. Podejmowanie decyzji przez jednostkę pod wpływem grupy występuje bardzo często w pracy, przede wszystkim

⁸ A. Jarmuła, wyd. cyt., s. 23.

⁹ R. Neumann, A. Ross, *Kodeks władzy. Reguły manipulacji*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2010, s. 91-92.

na spotkaniach kadry menedżerskiej, podczas różnego rodzaju głosowań w sprawach dotyczących firmy. Obserwowanie zachowań innych może być znacznym ułatwieniem, pozwalającym uniknąć zakłopotania, zawstydzenia, pretensji ze strony grupy lub przełożonego. Przeważnie w takich sytuacjach osoby na stanowiskach kierowniczych głosują wbrew swoim przekonaniom. Sytuację taką przedstawia pytanie nr 1, na które prawidłowo odpowiedziały tylko dwie osoby, wybierając odpowiedź nr 1. Większość (siedem osób) twierdzi, że głosowałaby zgodnie ze swoimi przekonaniem nawet wtedy, kiedy byłyby one sprzeczne z przekonaniem grupy. Oczywiście, w rzeczywistości wszyscy badani menedżerowie głosowaliby prawdopodobnie tak jak większość nawet wtedy, kiedy mieliby inne zdanie niż grupa (tab. 5).

Tabela 5. Pytanie nr 1 dotyczące reguły społecznego dowodu słuszności

Pytanie nr 1				
Jest Pan/Pani na spotkaniu kierowników, na którym jest omawiany sposób restrukturyzacji firmy. Tak się złożyło, że wszyscy kierownicy są za zmianami, natomiast Pan/Pani jest przeciwny/a zmianom. Jak się Pan/Pani zachowa podczas ostatecznego głosowania?				
Możliwe odpowiedzi:				
1	podniosę rękę za zmianami nawet wtedy, kiedy mam zdanie przeciwne			
2	podniosę rękę przeciw zmianom, ponieważ taki jest mój pogląd na tę sprawę			
3	wstrzymam się od głosu, mówiąc, że muszę się jeszcze zastanowić			
Odpowiedzi badanych menedżerów:				
Numer odpowiedzi	1	2	3	brak odpowiedzi
Liczba odpowiedzi	2	7	2	2
Prawidłową odpowiedzią na pytanie nr 1 jest odpowiedź nr 1				

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

W sklepie z ludową biżuterią indiańską w Arizonie bardzo słabo sprzedawały się pamiątki mimo pełni sezonu turystycznego, choć były przyzwoicie wykonane i dość tanie w stosunku do swojej jakości. Sprzedawczyni próbowała wielu trików handlowych. Między innymi przekładała pamiątki na centralne miejsce wystawy, ale to nie pomogło. Pewnego dnia przez pomyłkę zamiast obniżyć cenę, zwiększyła ją. Spowodowało to, że wszystkie pamiątki zostały kupione przez turystów¹⁰.

Pytanie nr 2 nawiązuje do sytuacji, którą można zaobserwować w życiu codziennym. Siedmiu badanych menedżerów twierdzi, że aby zwiększyć sprzedaż pamiątek, należy obniżyć ich cenę (tab. 6). Przez takie działanie obniża się ich wartość, a przez to stają się mniej atrakcyjne dla turystów. Odpowiedzi na powyższe pytania dotyczące reguły społecznego dowodu słuszności nie są zaskoczeniem. Każdy z nas codziennie wykonuje różne obowiązki i nie zdaje sobie sprawy z tego, jak silne oddziaływanie ma ta reguła na człowieka. Dlatego badani menedżerowie pod tym

¹⁰ R. Cialdini, wyd. cyt., s. 14.

Tabela 6. Pytanie nr 2 dotyczące reguły społecznego dowodu słuszności

Pytanie nr 2					
Jest Pan/Pani sprzedawcą w sklepie z pamiątkami. Co Pan/Pani robi, aby zwiększyć sprzedaż?					
Możliwe odpowiedzi:					
1	zawyżam cenę niektórych pamiątek				
2	zaniżam cenę niektórych pamiątek				
3	nie umieszczam cen na pamiątkach, informuję klienta o cenie dopiero wtedy, kiedy z nim rozmawiam				
4	żadne z powyższych				
Odpowiedzi badanych menedżerów:					
Numer odpowiedzi	1	2	3	4	brak odpowiedzi
Liczba odpowiedzi	0	7	3	1	2
Prawidłową odpowiedzią na pytanie nr 2 jest odpowiedź nr 1					

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

względem nie są wyjątkiem. Ludzie bardzo często przy robieniu zakupów sugerują się wyłącznie ceną. Skoro dany produkt jest drogi, to na pewno musi być dobry. Jest to pójście na skróty podczas podejmowania decyzji, co może być bardzo niekorzystne dla kupującego. Wykorzystują to sprzedawcy w celu zwiększenia zysków. Należy również pamiętać o tym, że źródłem społecznego dowodu słuszności mogą być nie tylko duże grupy ludzi, ale także rozpoznawalne osobistości. Gwiazda show-biznesu promująca dany wyrób lub usługę może przekonać ludzi do korzystania z nich. Ludzie chcą przypisywać sobie pozytywne cechy tej gwiazdy. Menedżerowie po dokładnym zapoznaniu się z tą regułą mogliby zastosować ją do promowania Komunikacji Miejskiej we Wrocławiu.

Trudności w przeciwstawieniu się regule społecznego dowodu słuszności wynikają z tego, że bardzo często przy podejmowaniu decyzji wymagana jest odpowiednia wiedza na dany temat. Osoba, która jej nie posiada, obserwuje zachowanie innych. Aby nie popełnić błędu, należy pamiętać o tym, że większość nie zawsze ma rację. Należy uważnie przysłuchiwać się argumentom innych, czy nie są przekazywane w tendencyjny sposób. Lepiej odwołać się do swoich doświadczeń, przekonań i skorzystać ze specjalistycznej literatury lub poprosić o pomoc eksperta posiadającego odpowiednie wykształcenie w danej dziedzinie.

2.4. Reguła lubienia i sympatii

Nikogo zapewne nie dziwi prawidłowość, że częściej i chętniej spełniamy prośby i akceptujemy propozycje ludzi, których lubimy, niż tych, do których mamy stosunek obojętny czy nawet negatywny. O wiele bardziej dają do myślenia sytuacje, w których człowiek, którego nigdy wcześniej nie znaliśmy, wykorzystuje pewne prawidłowości rządzące atrakcyjnością interpersonalną, by wzbudzić do siebie sym-

patię, a w konsekwencji zwiększyć szanse na skłonienie nas do działań korzystnych dla niego. Pierwsza reguła atrakcyjności interpersonalnej dotyczy wyglądu fizycznego innego człowieka, ponieważ jest to informacja, która zwykle dociera do nas pierwsza. Osoby atrakcyjne fizycznie spostrzegane są przez ludzi jako obdarzone także innymi pozytywnymi cechami. Na ogół też takich osób uważniej słuchamy i chętniej z nimi obcujemy. Potwierdzają to wyniki eksperymentu, w którym sprawdzano, jak uroda dziewcząt zbierających pieniądze na cele charytatywne wpływa na hojność datków. Okazało się, że występuje wyraźny związek liniowy między fizyczną atrakcyjnością wolontariuszki a zgromadzoną przez nią kwotą¹¹. Kolejną regułą atrakcyjności interpersonalnej jest podobieństwo. Szczególnie lubimy ludzi, którzy są podobni do nas, niezależnie od tego, czy podobieństwo związane jest z cechami osobowości i charakteru, wyznawanymi przekonaniem, doświadczeniami życiowymi, zainteresowaniami lub stylem życia. W związku z tym należy uważać na osoby, które przedstawiają siebie jako ludzi podobnych do nas. Mogą to robić specjalnie, aby nami manipulować w celu uzyskania od nas tego, czego chcą.

Urok działa we wszystkich sytuacjach. System sądownictwa, który ma się opierać na dowodach, posiada udokumentowane przypadki, w których urok wywierał bardzo silny skutek. Podczas pewnego badania w Pensylwanii naukowcy na początku procesów sądowych ocenili atrakcyjność siedemdziesięciu czterech oskarżonych mężczyzn. Później przeanalizowali zapisy decyzji sędziowskich podjętych w tych sprawach i stwierdzili, że przystojni mężczyźni otrzymali wyraźnie łagodniejsze wyroki¹².

Pytanie nr 1 nawiązuje do takiej sytuacji. Żadna z badanych osób nie odpowiedziała prawidłowo. Większość (dziesięciu) menedżerów twierdzi, że wygląd oskarżonego dla sądu nie ma znaczenia przy wymierzaniu mu kary (tab. 7). Jednak w rzeczywistości jest zupełnie inaczej. Osoby przystojne mają większą szansę w kontaktach handlowych, podczas zdawania egzaminów, przy rozmowie kwalifikacyjnej do pracy itp. Przez to zwiększa się ich szansa na zrealizowanie swoich prywatnych oraz zawodowych celów.

Wpływ na to, czy kogoś lubimy i darzymy sympatią, mają również skojarzenia. Ludzie automatycznie kojarzą rzeczy wzajemnie ze sobą występujące, choć mogą one nie mieć ze sobą nic wspólnego. Przykładem takim jest los posłańców w starożytnej Persji przynoszących władcy wiadomości z pola bitwy. Kiedy posłaniec przyniósł dobre informacje z pola walki, władca kazał traktować go tak, jakby to zwycięstwo wynikało głównie z jego zasług. Natomiast złe informacje oznaczały dla niego tylko śmierć¹³. W czasach współczesnych nic się pod tym względem nie zmieniło, jedyna różnica to taka, że nie są zabijani ci, którzy przekazują złe informacje. Jednak takie osoby nie są darzone sympatią, pomimo że ze złym wydarzeniem nie mają nic wspólnego.

¹¹ D. Doliński, *Techniki wpływu społecznego*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2008, s. 38.

¹² K. Mortensen, wyd. cyt., s. 54.

¹³ R. Cialdini, wyd. cyt., s. 208.

Tabela 7. Pytanie nr 1 dotyczące reguły lubienia i sympatii

Pytanie nr 1				
Jak Pan/Pani sądzi, czy oskarżony, który jest przystojniejszy od ofiary, może uniknąć kary lub czy kara będzie znacznie zmniejszona?				
Możliwe odpowiedzi:				
1	tak			
2	nie, ponieważ w państwie prawa wygląd oskarżonego nie ma znaczenia			
3	trudno powiedzieć			
Odpowiedzi badanych menedżerów:				
Numer odpowiedzi	1	2	3	brak odpowiedzi
Liczba odpowiedzi	0	10	2	1
Prawidłową odpowiedzią na pytanie nr 1 jest odpowiedź nr 1				

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 8. Pytanie nr 2 dotyczące reguły lubienia i sympatii

Pytanie nr 2				
Jeżeli ma Pan/Pani do przekazania podwładnemu dwie wiadomości: jedną dobrą, a drugą złą, to w jakiej kolejności je Pan/Pani przekaże?				
Możliwe odpowiedzi:				
1	najpierw wiadomość dobrą, a później złą			
2	najpierw wiadomość złą, a później dobrą			
3	kolejność nie ma znaczenia			
Odpowiedzi badanych menedżerów:				
Numer odpowiedzi	1	2	3	brak odpowiedzi
Liczba odpowiedzi	3	6	3	1
Prawidłową odpowiedzią na pytanie nr 2 jest odpowiedź nr 2				

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Jeżeli mamy do przekazania dwie wiadomości: złą i dobrą, to lepiej jest przekazać najpierw złą, a później dobrą. Ta ostatnia będzie lepiej zapamiętana, a my będziemy wtedy kojarzeni z dobrą wiadomością, co jest wtedy dla nas bardzo korzystne. Sytuację taką opisuje pytanie nr 2, na które prawidłowo odpowiedziało sześć osób (tab. 8). Prawidłowe odpowiedzi wynikają prawdopodobnie z wiedzy na temat sposobu przekazywania ważnych informacji swoim przełożonym. Reguła lubienia i sympatii ma bardzo duży wpływ na ludzi, chociaż znaczna większość temu zaprzecza. Na atrakcyjność danej osoby wpływa również ładne ubranie, które podkreśla wygląd i pewność siebie. Umiejętność nawiązywania dobrej współpracy z ludźmi jest najważniejszą cechą wszystkich ludzi sukcesu. Trzeba jednak pamiętać o tym, że są manipulatorzy wykorzystujący tę regułę w celu osiągnięcia własnych korzyści.

Skuteczną metodą obrony jest szybkie zauważenie nagłego przyływu sympatii do obcej osoby. Kiedy już to zostanie wykryte, należy oddzielić uczucia żywione do niej od propozycji, którą składa. Jest to czasami bardzo trudne, ale konieczne, żeby uniknąć niewłaściwego podjęcia decyzji. Oczywiście powyższą regułą może wykorzystać w celu pozytywnym każdy menedżer. Takie działania jak: odpowiednie ubieranie się, kulturalne zachowywanie oraz pomaganie podwładnym i przełożonym w rozwiązywaniu problemów spowodują przyływ sympatii.

2.5. Reguła autorytetu

Żyjemy w skomplikowanym świecie, który na dodatek nieustannie się zmienia. Czym powinniśmy się w nim kierować? Nawet jeśli jest wiele powodów, by w to wątpić, nasze społeczeństwo cechuje głęboki racjonalizm. Dlatego ekspertów i ich wiedzę chętnie traktujemy jako pewne i niezawodne źródło, z którego czerpiemy informacje. Szczególnie media oferują nam „szeroką paletę fachowców”. Rzadko jednak dowiadujemy się, jaki jest w rzeczywistości poziom kompetencji ekspertów telewizyjnych. Na przykład na antenie RTL od lata 2004 roku do sierpnia 2005 roku niejaki dr med. Afschin Fatemi prowadził program na temat urody i doradzał w kwestiach operacji plastycznych. Należące do tego samego koncernu medialnego wydawnictwo Goldman opublikowało nawet książkę jego autorstwa. Aż tu nagle magazyn „Focus” ustalił, że Fatemi jest wprawdzie dermatologiem, ale niestety bez tytułu doktorskiego. Mało tego, dziennikarze „Focusa” dotarli do informacji, z których wynikało, że Fatemi już kilkakrotnie był zobowiązany wyrokiem sądu do zapłacenia zadośćuczynienia pieniężnego z tytułu dowiedzionych błędów w sztuce lekarskiej¹⁴. Autorytet może bardzo silnie oddziaływać na przeciętnego człowieka, szczególnie na takiego, który nie ma odpowiedniego wykształcenia, aby zweryfikować informacje, jakie mu przekazuje. Bezkrytyczne przyjmowanie takich informacji może oznaczać uleganie jedynie symbolom czy oznakom autorytetu, nie zaś jego istocie. Do takich symboli można zaliczyć: tytuły, ubrania i samochody. Osoby zawierające któryś z tych symboli mogą silniej wpływać na innych, nawet jeżeli nie są one rzeczywistymi ekspertami w danej dziedzinie. Ludzie bardzo często ulegają takim symbolom, nie dostrzegając swojej uległości wobec nich. Bardzo często takim symbolem jest luksusowy samochód. Osoba jadąca takim samochodem jest kimś wyjątkowym w oczach innych kierowców. Jeżeli kierowca takiego samochodu spóźni się z ruszeniem przy zmianie światła czerwonego na zielone, to kierowca za nim raczej nie naciśnie klaksonu.

Ubranie jest elementem autorytetu również mogącym wyzwolić uległość. Ten element można bardzo łatwo podrobić. W badaniu, które zostało przeprowadzone w Teksasie, trzydziestoletni mężczyzna przechodził przez ulicę na czerwonym świetle. Okazało się, że znacznie więcej przechodniów poszło w jego ślady, kiedy

¹⁴ R. Neumann, A. Ross, wyd. cyt., s. 36.

był on ubrany w garnitur i krawat, niż wtedy, kiedy miał na sobie dżinsy i flanelową koszulę¹⁵. Treść pytania nr 1 nawiązuje do opisanego badania, a mianowicie, jak ubiór wpływa na zachowania ludzi. Prawidłowo odpowiedziały cztery osoby, wybierając odpowiedź nr 1; są one zdania, że ubiór człowieka ma wpływ na zachowanie innych ludzi. Pozostałych osiem osób jest zdania przeciwnego (tab. 9).

Tabela 9. Pytanie nr 1 dotyczące reguły autorytetu

Pytanie nr 1				
Jak Pan/Pani uważa, kiedy częściej ludzie będą przechodzić przez jezdnię na czerwonym świetle: gdy będą widzieli, że robi to osoba ubrana w garnitur czy osoba ubrana w sweter i spodnie dżinsowe?				
Możliwe odpowiedzi:				
1	gdy będą widzieli, że robi to osoba ubrana w garnitur			
2	gdy będą widzieli, że robi to osoba ubrana w sweter i spodnie dżinsowe			
3	ubiór człowieka łamiącego przepisy nie ma wpływu na zachowanie innych osób			
Odpowiedzi badanych menedżerów:				
Numer odpowiedzi	1	2	3	brak odpowiedzi
Liczba odpowiedzi	4	0	8	1
Prawidłową odpowiedzią na pytanie nr 1 jest odpowiedź nr 1				

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 10. Pytanie nr 2 dotyczące reguły autorytetu

Pytanie nr 2				
Jak według Pana/Pani zachowa się załoga samolotu, kiedy ich kapitan zacznie wydawać błędne polecenia, grożące katastrofą lotniczą?				
Możliwe odpowiedzi:				
1	załoga będzie je wykonywać, ponieważ kapitan ma zawsze rację			
2	załoga przestanie wykonywać niewłaściwe polecenia kapitana			
3	trudno jednoznacznie odpowiedzieć na to pytanie			
Odpowiedzi badanych menedżerów:				
Numer odpowiedzi	1	2	3	brak odpowiedzi
Liczba odpowiedzi	1	3	8	1
Prawidłową odpowiedzią na pytanie nr 2 jest odpowiedź nr 1				

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Najczęstszą przyczyną wypadków lotniczych są błędy popełniane przez kapita-
na samolotu. Załoga bardzo często w takiej sytuacji ich nie koryguje nawet wtedy,

¹⁵ R. Cialdini, wyd. cyt., s. 241.

kiedy mają charakter zupełnie oczywisty. Takie zachowanie spowodowane jest tym, że automatycznie podporządkowuje się regule: „Skoro tak mówi autorytet, to tak zapewne jest”. Zjawisko takie nazywane jest kapitanozą¹⁶.

Pytania dotyczące reguły autorytetu są pytaniami bardzo trudnymi, a szczególnie pytanie nr 2 dotyczące kapitanozy. Jedynie osoby, które znają bardzo dobrze oddziaływanie tej reguły, są w stanie odpowiedzieć prawidłowo. Istnieje duże prawdopodobieństwo, że ta jedyna prawidłowa odpowiedź na pytanie nr 2 to odpowiedź nr 1. Badani menedżerowie powinni zapoznać się z regułą autorytetu. Jest ona bardzo często wykorzystywana przez przedstawicieli handlowych firm oferujących płynny eksploatacyjne lub części zamienne do pojazdów komunikacji miejskiej. Osoby takie najczęściej mówią, że ich produkt jest najlepszy, a oni są autorytetami w danej dziedzinie. Uleganie symbolom autorytetu jest bardzo duże, dlatego należy pamiętać o tym, że manipulator może je sfalszować, aby osiągnąć swój cel. Może to zrobić np. poprzez dodanie przed nazwiskiem tytułu naukowego. Przede wszystkim trzeba starać się ustalić, jakie przesłanki pozwalają stwierdzić, czy dana osoba jest prawdziwym autorytetem. W przypadku wątpliwości najlepiej zapytać kilku specjalistów z danej dziedziny przed podjęciem decyzji. Kiedy ustalimy autentyczność eksperta, warto zastanowić się nad tym, czy jego wypowiedzi w danej sprawie są szczerze i bezinteresowne. Może się okazać, że za nimi stoją jakieś ukryte zyski. Nigdy nie należy podejmować decyzji pod naciskiem drugiej osoby. Wszystkie informacje należy dokładnie przeanalizować. Takie działania zapewnią podjęcie właściwej ostatecznej decyzji.

2.6. Reguła niedostępności

Reguła niedostępności ma bardzo duży wpływ na przekonywanie do określonego postępowania. Niedobór sprawia, że wzrasta w naszym odczuciu wartość określonych przedmiotów i sami czujemy, że musimy działać pośpiesznie. Załóżmy, że jesteśmy w sklepie z artykułami gospodarstwa domowego. Chcemy kupić lodówkę, lecz nie możemy się zdecydować na wydanie tak dużych pieniędzy. Sprzedawca zaczyna zdradzać oznaki zniecierpliwienia, aż wreszcie mówi: „Pozwoli pan, że zanim pokażę następny model, upewnię się najpierw, czy mamy jeszcze jakieś egzemplarze tego modelu w magazynie. Te lodówki sprzedawały się jak ciepłe bułki”. Dzwoni do kierownika i okazuje się, że jest jeszcze jeden, ostatni egzemplarz w magazynie. Powoduje to natychmiastową reakcję klienta, który podejmuje decyzję o kupnie¹⁷. Niedobór jest kluczowym sposobem nacisku w sztuce przekonywania oraz zwiększa wartość wszystkich wyrobów i usług. Prawo niedoboru dotyczy nie tylko produktów fizycznych, lecz także czasu, informacji, ceny i wiedzy. Powyższa reguła oddziałuje

¹⁶ R. Cialdini, wyd. cyt., s. 24.

¹⁷ R. Dawson, *Techniki skutecznego przekonywania dla biznesmenów*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2008, s. 71.

szczególnie silnie wtedy, kiedy ludzie chcą tego, co niedostępne jest od niedawna, niż tego, co zawsze było niedostępne, oraz w przypadku konkurowania z innymi o dobra trudno dostępne. Reguła ta bardzo często jest wykorzystywana przez manipulatorów, aby wzbudzić bardzo silną chęć posiadania określonego dobra, niekoniecznie potrzebnego danemu człowiekowi. Na pytanie nr 1, w którym zawarta jest reguła niedostępności, prawidłowo odpowiedziało jedenastu menedżerów, którzy wybrali odpowiedź nr 3 (tab. 11). W związku z tym można stwierdzić, że są świadomi istnienia tej reguły i wykorzystują ją w celu pozytywnym, aby nakłonić swoich podwładnych do podnoszenia kwalifikacji.

Tabela 11. Pytanie nr 1 dotyczące reguły niedostępności

Pytanie nr 1				
W jaki sposób zachęci Pan/Pani podwładnych, aby zapisali się na studia?				
Możliwe odpowiedzi:				
1	poinformuję ich o możliwości zapisania się na studia			
2	poinformuję ich o możliwości zapisania się na studia oraz o tym, że są bezpłatne			
3	poinformuję ich o możliwości zapisania się na studia oraz o tym, że są bezpłatne i że więcej taka okazja może się nie powtórzyć			
Odpowiedzi badanych menedżerów:				
Numer odpowiedzi	1	2	3	brak odpowiedzi
Liczba odpowiedzi	0	1	11	1
Prawidłową odpowiedzią na pytanie nr 1 jest odpowiedź nr 3				

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Doświadczeni sprzedawcy, pracujący wiele lat w swoim zawodzie, bardzo często wykorzystują regułę niedostępności. Polega to na tym, że zapraszają wszystkich zainteresowanych kupnem danego dobra na tę samą godzinę. Robią to w celu wzbudzenia między nimi rywalizacji. Takie działanie powoduje silną chęć posiadania. Odczuwany przez zainteresowanych wzrost ochoty na oferowane dobro nie ma nic wspólnego z jego zaletami. Nie potrafią tego zauważyć, ponieważ zaaranżowana sytuacja wywołuje reakcję emocjonalną utrudniającą racjonalne myślenie.

Na pytanie nr 2, które przedstawia taką sytuację, prawidłowo odpowiedziały trzy osoby i wybrały odpowiedź nr 2. Tylko one zaprosiłyby jednocześnie kilku zainteresowanych kupnem samochodu (tab. 12). Pozostali respondenci, którzy odpowiedzieli nieprawidłowo, prawdopodobnie w takiej sytuacji zostaliby zmanipulowani przez sprzedającego. Powyższe pytanie jest trudne i tylko te osoby, które mają bardzo duże doświadczenie w kontaktach handlowych, są w stanie odpowiednio się zachować, nie ulegając manipulacji. Wiedza o sile oddziaływania niedostępności nie zawsze wystarcza, aby skutecznie się jej przeciwstawić. Spowodowane jest to tym, że dość często emocje biorą górę nad racjonalnym myśleniem. Zawsze należy

Tabela 12. Pytanie nr 2 dotyczące reguły niedostępności

Pytanie nr 2				
Chce Pan/Pani korzystnie sprzedać samochód w tym celu:				
Możliwe odpowiedzi:				
1	zaprasza Pan/Pani do zobaczenia samochodu pojedynczo zainteresowanych			
2	zaprasza Pan/Pani do zobaczenia samochodu kilku zainteresowanych jednocześnie			
3	oddaje Pan/Pani samochód do komisju			
Odpowiedzi badanych menedżerów:				
Numer odpowiedzi	1	2	3	brak odpowiedzi
Liczba odpowiedzi	7	3	2	1
Prawidłową odpowiedzią na pytanie nr 2 jest odpowiedź nr 2				

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

pamiętać o tym, że zadowolenie z rzeczy trudno dostępnych bierze się nie z ich używania, lecz z posiadania. Ważne jest, aby obu tych spraw ze sobą nie mylić. Jeżeli z posiadania takiej rzeczy będziemy mieć pożytek, to nie ma w tym nic złego. Problem pojawia się wtedy, kiedy chcemy ją mieć dla samego posiadania. Taki nagły przypływ chęci posiadania jest bardzo niebezpieczny, ponieważ może oznaczać, że jesteśmy manipulowani. Rozróżnienie pomiędzy radością z posiadania a przyjemnością użytkowania rzeczy jest proste, lecz często umyka naszej uwadze.

3. Zakończenie

Reguły wywierania wpływu są wykorzystywane przez ludzi w sposób pozytywny, jak i negatywny. Ten drugi sposób to manipulacja, która występuje wtedy, kiedy jedynym zamiarem jest postawienie na swoim, bez względu na opinię innych, oraz wtedy, gdy chcemy, aby inna osoba otrzymała negatywny rezultat. Koszty, jakie może ponieść osoba manipulowana, to przede wszystkim utrata pieniędzy i korzystnego wizerunku. Na takie zachowania narażony jest każdy w życiu zarówno osobistym, jak i zawodowym. Szczególnie na manipulację są narażone osoby podejmujące ważne decyzje, pracujące na stanowiskach kierowniczych. Może to mieć miejsce podczas różnego rodzaju negocjacji handlowych. Wiedza na temat reguł wywierania wpływu pozwala na to, aby dostrzec próby manipulowania i im nie ulec. Oczywiście nie daje ona stuprocentowej gwarancji, że zawsze będziemy podejmować właściwe decyzje i nie padniemy ofiarami tych, którzy będą chcieli wpłynąć na nas w sposób nieuczciwy. W związku z tym należy zachować spokój oraz szczególną ostrożność podczas kontaktów z ludźmi, zwracając uwagę na to, w jaki sposób do nas mówią i jak się zachowują. Reguły wywierania wpływu powinny być wykorzystywane wyłącznie pozytywnie w stosunku do innych ludzi. Muszą o tym pamiętać wszyscy, którzy chcą skutecznie zarządzać podwładnymi i być przez nich odbierani sympatycznie. Menedżer pozytywnie wywierający wpływ na współpracowników to taki, który potrafi w przekonujący sposób przedstawić swoje racje, nie krzywdząc przy

tym innych, jest wrażliwy na uczucia i poglądy innych osób, okazuje entuzjazm i jest inspirujący oraz wiarygodny. Potrafi pozyskać odpowiednich ludzi i wzbudzić w nich zaangażowanie do wykonania określonego zadania. Z przeprowadzonego badania menedżerów można wyciągnąć istotny wniosek, że stosują w zarządzaniu podwładnymi pewne metody zawarte w regule zaangażowania i w konsekwencji wynikające z demokratycznego stylu zarządzania, który jest najbardziej właściwy. Styl ten stwarza dobrą komunikację oraz buduje partnerstwo między przełożonymi i podwładnymi. Menedżerowie słuchają propozycji swoich podwładnych i uwzględniają je przy podejmowaniu ostatecznej decyzji, co bardzo dobrze o nich świadczy. Także pewne metody zawarte w regule niedostępności są stosowane przez nich w celu wzbudzenia u podwładnych chęci podnoszenia kwalifikacji. Umieją również w sposób właściwy przekazywać informacje. Wynika to z odpowiedzi na pytanie dotyczące reguły lubienia i sympatii. Badane osoby raczej nie wiedzą o tym, że działania, które stosują, mają swoje nazwy w postaci reguł. Metody te najprawdopodobniej wypracowali samodzielnie na podstawie doświadczenia i wieloletniej pracy zawodowej. Menedżerowie powinni przejść specjalistyczne szkolenie z wywierania wpływu. Na takim szkoleniu powinny być omówione zagrożenia, jakich można się spodziewać ze strony manipulatorów podczas podejmowania ważnych decyzji związanych z obowiązkami służbowymi, oraz sposoby wykorzystywania reguł wpływu do zarządzania podwładnymi. Należy pamiętać o tym, że wiedza na temat reguł wywierania wpływu jest potrzebna w życiu zawodowym i prywatnym do podejmowania właściwych decyzji. Przedstawione w artykule treści mogą stanowić podstawę do dalszych prac naukowych dotyczących wykorzystania reguł wywierania wpływu przez menedżerów w pracy zawodowej.

Literatura

- Brent M., Dent. F., *Wywieranie wpływu. Umiejętności i techniki przydatne do osiągnięcia sukcesu w biznesie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2009.
- Cialdini R., *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2009.
- Dawson R., *Techniki skutecznego przekonywania dla biznesmenów*, Wydawnictwo MTBiznes, Warszawa 2008.
- Doliński D., *Techniki wpływu społecznego*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2008.
- Hadnagy C., *Socjotechnika. Sztuka zdobywania władzy nad umysłami*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012.
- Jarmuła A., *Manipulacja i wywieranie wpływu na ludzi*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2006.
- Mortensen K., *Sztuka wywierania wpływu na ludzi. Dwanaście uniwersalnych praw skutecznej perswazji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006.
- Neumann R., Ross A., *Kodeks władzy. Reguły manipulacji*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2010.
- Roger D., *Techniki skutecznego przekonywania dla biznesmenów*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2007.
- Witkowski T., *Psychomanipulacje*, Biblioteka Moderadora, Taszów 2006.

RULES OF EXERTING INFLUENCE – RESEARCH OF MANAGERS IN ORGANIZATION

Summary: The article presents theory and research concerning six rules of exerting influence such as: the rule of the reciprocity, the rule of the commitment and the consequence, the rule of social evidence of the rightness, the rule of liking and the sympathy, the rule of the authority and the rule of the unavailability. Thirteen managers from the urban transport company, one of the biggest work places in Wrocław, took part in the research. The aim of the study was to examine the managers' knowledge of the aforementioned rules.

Keywords: manipulation, rules of exerting influence, research.