

# TECHNIKI WPŁYWU SPOŁECZNEGO W MIEJSCU PRACY

---

Małgorzata Randak-Jeziarska

## Wprowadzenie

Żyjemy w coraz bardziej skomplikowanym otoczeniu, pełnimy różnorodne role i wchodzimy w niezliczone interakcje z innymi ludźmi, którzy również muszą poradzić sobie ze złożonością otaczającego ich świata. Nie możemy więc się dziwić, że potrzebujemy reguł i prostych schematów, które pomogą nam uporać się z nadmiarem informacji, klasyfikować napotykanne obiekty na podstawie ich kluczowych cech, by móc – oszczędzając czas, energię i zasoby umysłu – reagować odpowiednio do sytuacji i odnajdywać się w labiryncie codziennych wyzwań<sup>47</sup>. Wyniki badań laboratoryjnych omawiane przez R. Cialdiniego wykazały, że skłonność ludzi do rzetelnego analizowania wszystkich dostępnych informacji i reagowania w oparciu o taką analizę wzrasta, kiedy spełnione są dwa warunki: ludzie mają potrzebę oraz możliwość dokonania takiej analizy. Kiedy natomiast jeden z tych warunków nie jest obecny (sprawa nie jest dla nas ważna albo nie mamy możliwości przeanalizowania jej, gdyż np. znajdujemy się pod presją czasu lub jesteśmy zmęczeni), wówczas mamy tendencję do pozbawionych głębszej refleksji reakcji mechanicznych na pojedynczą informację, co może być wykorzystane przeciwko naszym interesom<sup>48</sup>. W związku z tym nie możemy zapominać, że wymagające niewielkiego wysiłku uproszczone metody myślenia są dla nas użyteczne, ale wiążą się również z ryzykiem zlekceważenia tego, co dla nas ważne<sup>49</sup>.

Celem niniejszego rozdziału jest zapoznanie studentów z technikami wpływu społecznego. Pozwoli im to na bardziej świadome zarządzanie nimi w życiu osobistym i zawodowym, a także zwiększy ich odporność na ewentualną manipulację ze strony innych ludzi.

---

<sup>47</sup> Zob.: Przegląd badań psychologicznych analizujących znaczenie słowa i różnic werbalnych w procesach dotyczących wpływu społecznego (D. Doliński, *Rola słowa w procesach wpływu społecznego*, „Pamiętnik Literacki” 2019, nr 4, s. 117-128).

<sup>48</sup> R. Cialdini, *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2020.

<sup>49</sup> E. Aronson, T.D. Wilson, R.M. Akert, *Psychologia społeczna*, Zysk i S-ka, Poznań 2012.

## 4.1. Idea wpływu społecznego

Z wpływem społecznym mamy do czynienia wówczas, gdy u człowieka w wyniku rzeczywistych lub tylko przez niego wyobrazonych zachowań innych osób pojawiają się zmiany w myśleniu, emocjach, motywacji i zachowaniu. Wpływ ten może być jawny i bezpośredni (najczęściej za pomocą przekonywania lub wywierania presji) albo też całkowicie przez odbiorcę nieświadomiony<sup>50</sup>.

Do najważniejszych reguł wywierania wpływu należą<sup>51</sup>:

- reguła wzajemności,
- reguła zaangażowania i konsekwencji,
- reguła społecznego dowodu słuszności,
- reguła lubienia i sympatii,
- reguła autorytetu,
- reguła niedostępności.

**Reguła wzajemności** jest jednym z najsilniejszych narzędzi wpływu społecznego, który spotyka się w różnych kulturach na całym świecie. Polega na tym, że jeśli ktoś nam wyświadczył jakieś dobro, czujemy się zobowiązani do tego, aby mu się zrewanżować. Gdybyśmy tego nie zrobili, to albo będziemy się czuć z tym niewygodnie, albo zasłużymy na miano skąpców i osób niewdzięcznych. Wpływ tej reguły jest tak mocny, ponieważ doskonale się sprawdzała wśród społeczeństw na przestrzeni wieków, budując poprzez łańcuchy wymian pomiędzy ludźmi ich poczucie solidarności i odpowiedzialności za siebie nawzajem. **Reguła zaangażowania i konsekwencji** jest oparta na spostrzeżeniu, że zgodność i konsekwencja mają dla człowieka dużą wartość poprzez skojarzenie ich z racjonalnością, uczciwością, siłą rozumu i osobowością. Z kolei brak konsekwencji między myślami, słowami i działaniami odbierany jest przez ludzi jako przejaw dwulicowości, zagubienia, a nawet choroby psychicznej. **Reguła społecznego dowodu słuszności** zwraca uwagę na fakt, że uznajemy dane zachowanie za poprawne w takim stopniu, w jakim widzimy innych ludzi zachowujących się w ten właśnie sposób oraz im bardziej sytuacja, w której jesteśmy, jest dla nas niejasna i niepewna<sup>52</sup>. Możemy być nakłonieni do uległości poprzez pokazanie nam dowodów, że inni ludzie już tak postąpili lub właśnie tak postępują w tej chwili. **Reguła lubienia i sympatii** pozwala nam zrozumieć, że wolimy spełniać prośby tych ludzi, których lubimy, a czynnikami wzmacniającymi naszą sympatię są: atrakcyjność fizyczna rozmówcy, jego podobieństwo do nas, stosowane przez niego komplementy i pochwały

---

<sup>50</sup> J. Maciuszek, *Automatyzmy i bezrefleksyjność w kontekście wpływu społecznego. O przetwarzaniu negacji, metafor, wieloznaczności i presupozycji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 57.

<sup>51</sup> R. Cialdini, *Wywieranie wpływu...*, op. cit.

<sup>52</sup> Niepewność jest zjawiskiem znanym ludziom na całym świecie. Stworzono nawet termin „unikanie niepewności”, określający stopień, w jakim ludzie przynależący do różnych kultur czują się zagrożeni przez sytuacje niejednoznaczne i ile wkładają wysiłku w ich unikanie (R.B. Adler, L.B. Rosenfeld, R.F. Proctor II, *Relacje interpersonalne. Proces porozumiewania się*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2018, s. 50).

pod naszym adresem, częste z nim kontakty, udana współpraca, skojarzenie jego osoby lub oferowanego przez niego produktu z czymś, co już lubimy. **Reguła autorytetu** wskazuje, z jaką siłą w naszej kulturze i podczas procesu wychowania naciska się na nas, by być posłusznym osobom, które posiadają wiedzę oraz władzę. Problem pojawia się wówczas, gdy zaczynamy ulegać symbolom (oznakom) autorytetu, za którymi nie kryje się rzeczywisty autorytet. **Reguła niedostępności** ukazuje, w jaki sposób można wzbudzić w nas emocje, które utrudniają nam myślenie i sprawiają, że rzeczy przedstawiane jako trudno osiągalne lub niedostępne jawią nam się jako mające większą wartość, niż rzeczywiście posiadają<sup>53</sup>.

Zdaniem R. Cialdiniego skuteczne wywieranie wpływu na innych ludzi zaczyna się od **procesu preswazji („przedperswazji”)**, który zachodzi przed rzeczywistą próbą przekonania kogoś do czegoś i polega na przygotowaniu odbiorcy do otwarcia się na dalszy przekaz i wstępnym ukierunkowaniu jego uwagi („to, co ogniskuje uwagę, ma moc sprawczą”<sup>54</sup>). Do naturalnie występujących atraktorów, które skupiają na sobie uwagę automatycznie, należą treści skojarzone z seksualnością, treści zagrażające bezpieczeństwu oraz każda zmiana (muszą jednak być spełnione pewne warunki, by wywarły one pożądaną wpływ, np. treści związane z seksualnością będą oddziaływały skutecznie, kiedy pasują do stawianych sobie przez osobę w danym czasie celów, np. kiedy jest ona nastawiona na nowy związek, wówczas jest bardziej zainteresowana oglądaniem atrakcyjnych przedstawicieli własnego gatunku). Z kolei do magnetyzerów, które pozwalają na utrzymanie uwagi na danym bodźcu, należą treści, które nas dotyczą osobiście; to wszystko, co nie jest dokończony oraz to, co jest zagadkowe i tajemnicze<sup>55</sup>.

T. Rzepa wyróżniła 10 najważniejszych technik najczęściej stosowanych przez ludzi, za pomocą których próbują oni wpływać na otoczenie społeczne. Należą do nich<sup>56</sup>:

1. **Efekt pierwszego wrażenia** („poznanie” człowieka przed właściwym poznanieniem go, które odbywa się w pierwszych minutach spotkania i wpływa na pragnienie kontynuacji lub zaniechania dalszego kontaktu)<sup>57</sup>.
2. **Efekt „hallo”** połączony z powstaniem „zestawu anielskiego” lub „zestawu diabelskiego” dotyczącego rozmówcy.
3. **Tworzenie pozytywnych postaw wobec siebie:**
  - a) **manipulacja za pomocą silnych nagród** (wywołują pozytywne emocje; wzmacniają więź; utrwalają zachowania, które były nagrodzone) **i słabych kar** (redukują zachowania niepożądane, a jednocześnie wzmacniają wartość nagrody);

---

<sup>53</sup> R. Cialdini, *Wywieranie wpływu...*, op. cit.

<sup>54</sup> R. Cialdini, *Pre-swazja. Jak w pełni wykorzystać techniki wpływu społecznego*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2017, s. 34.

<sup>55</sup> Ibidem, s. 21-35.

<sup>56</sup> T. Rzepa, *Psychologia komunikowania się dla menedżerów*, Difin, Warszawa 2006, s. 100-133.

<sup>57</sup> Por.: „(...) wrażenie, które człowiek wywiera na otoczeniu stanowi jeden z głównych czynników wyznaczających jego życiowe sukcesy” (G. Królik, *Autoprezentacja, czyli jak się sprzedać pracodawcy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2014, s. 7).

- b) **ingracjacja** (wkradanie się w czyjeś łaski poprzez podniesienie swojej atrakcyjności fizycznej (uruchomienie pozytywnego efektu pierwszego wrażenia i efektu aureoli) i/lub podnoszenie wartości partnera (nieszczerze komplementy, lizusostwo, wazeliniarstwo) połączone z autoprezentacją werbalną pozytywną (stosowana częściej przez mężczyzn; polega na ukazywaniu siebie w korzystnym świetle; akcentowaniu wyłącznie własnych pozytywnych stron; wywoływaniu w interlokutorze pozytywnych skojarzeń; powoływaniu się na znajomości z kimś znanym i uznanym) lub autoprezentacją werbalną negatywną (stosowana częściej przez kobiety; polega na ujawnianiu rozmówcy starannie wyselekcjonowanych i kontrolowanych niekorzystnych informacji o sobie, by wzbudzić w nim troskę, współczucie, a nawet litość);
  - c) **konformizm**<sup>58</sup> (zgadzanie się niemal we wszystkim z osobą, u której pragniemy wytworzyć pozytywną postawę wobec siebie);
  - d) **ekspozycja społeczna** (zadbanie o to, by częstotliwość kontaktów z osobą, na którą chcemy pozytywnie wpłynąć, uległa zwiększeniu, np. poprzez częste pokazywanie się szefowi połączone z jakimś miłym słowem skierowanym do niego; niby przypadkowe mijanie go na korytarzu, obserwowanie czegoś, co jest jego przedmiotem zainteresowania).
4. **Spoleczny dowód słuszności, czyli tzw. „owczy pęd”** (odwoływanie się do ludzkiej skłonności do naśladownictwa i pragnienia niewyróżniania się z tłumu; traktowanie innych jako punktu odniesienia szczególnie w warunkach niepewności, kiedy nie wiadomo, jak się zachować).
  5. **Dawanie wyłącznie pozytywnego przykładu własnego postępowania** bez wnikania w rzeczywiste motywy takiego zachowania, co uruchamia u rozmówcy pozytywne skojarzenia z poświęcaniem się na rzecz innych i altruizmem.
  6. **Reguła wzajemności** (przekonanie, że za otrzymane dobro należy się zrewanżować; ważną odmianą tej techniki jest tzw. wzajemność ustępstw polegająca na tym, że jeśli ktoś ustąpił nam w ważnej sprawie, czujemy się zobowiązani do ustąpienia mu w sprawie mniejszej wagi).
  7. **Zaangażowanie i konsekwencja** (pragnienie zachowania spójności własnych przekonań oraz konsekwencji w zachowaniu; podstawa zobowiązań, obietnic i przysiąg, które wzmacniane są przez składanie ich przed ważnym zewnętrznym audytorium upoważnionym do kontrolowania naszego zaangażowania w realizację postanowień).
  8. **Niedostępność** (przypisywanie większej wartości dobrom trudno dostępnym; stosowany w handlu motyw niepowtarzalnej, krótkotrwałej okazji).

---

<sup>58</sup> Jednym z najciekawszych badań na temat konformizmu normatywnego był eksperyment przeprowadzony przez S. Ascha, w którym sprawdzano, czy obecność osób udzielających złych odpowiedzi wpłynie na odpowiedź osoby badanej na proste pytanie dotyczące długości odcinków (zob. np. E. Aronson, T.D. Wilson, R.M. Akert, *Psychologia...*, op. cit.; R.J. Crisp, R.N. Turner, *Psychologia społeczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2015).

9. **Autorytet**<sup>59</sup> (uruchomienie w sytuacji kontaktu z nim uczuć szacunku i poważania; skuteczność oddziaływania zwiększana przez trening ulegania autorytetom, któremu poddawani jesteśmy w dzieciństwie; uleganie zewnętrznym oznakom autorytetu, np. stopniom naukowym i tytułom, mundurom, oznakom zajmowanej wysokiej pozycji w społeczeństwie).
10. **Normy społeczne** (skłonność do uwewnętrzniania norm i przejmowania wzorców zachowań, które są uznawane i preferowane przez osoby będące dla nas autorytetem lub te, na których nam zależy, np. normy dotyczące punktualności, osobistej odpowiedzialności, lojalności, szacunku dla pracowników lub jego braku, walki o pozycję; oddziaływanie zasady, w myśl której „przykład idzie z góry”).

## 4.2. Wpływ społeczny w organizacjach

Efektywny wpływ społeczny w organizacji może być rozumiany jako proces wprowadzania korzystnych zmian w percepcji, postawach i zachowaniach pracowników<sup>60</sup>. G.A. Yukl wyróżnił następujące źródła władzy w organizacji<sup>61</sup>:

- **Władza stanowiska** (opiera się na pełnionej przez jednostkę formalnej roli w organizacji, zawiera możliwości nagradzania i karania innych osób; przykład: bycie kierownikiem).
- **Władza interpersonalna** (opiera się na atrakcyjności i charyzmie jednostki oraz jej nieformalnym wpływie na otoczenie).
- **Władza indywidualna** (opiera się na właściwościach i umiejętnościach jednostki, które nie są zależne od zajmowanego stanowiska; przykład: bycie ekspertem).

U jednostek z wysoko rozwiniętą potrzebą władzy (z ang. *nPower = need for power*) zaobserwowano skłonność do wykorzystywania innych ludzi, podatność na ingrację (nagradzanie osób stosujących wobec nich komplementy), a także wyższe prawdopodobieństwo wykorzystywania władzy w sposób zmienny i kapryśny oraz przeceniania własnego wpływu przy jednoczesnym niedocenianiu i powstrzymywaniu wpływu innych<sup>62</sup>. Do najczęstszych taktyk wpływu stosowanych w organizacji przez jednostki posiadające władzę należą<sup>63</sup>:

- **asertywność** (wskazywanie zasad, wydawanie poleceń, ustalanie konkretnych terminów, wyrażanie gniewu za pomocą słów);
- **ingracja** (odwoływanie się do przyjaźni, wprowadzanie w dobry nastrój przed poproszeniem o wyświadczenie przysługi);

---

<sup>59</sup> Najsłynniejszym eksperymentem dotyczącym wpływu autorytetu na zachowanie jednostki jest eksperyment przeprowadzony przez S. Milgrama, w którym badał, czy pod wpływem autorytetu ludzie będą razić prądem niewinną osobę i dokąd się posuną w swoich działaniach (zob. np. E. Aronson, T.D. Wilson, R.M. Akert, *Psychologia...*, op. cit.; R.J. Crisp, R.N. Turner, *Psychologia...*, op. cit.).

<sup>60</sup> Por.: B. Kożusznik, *Zagrożenia wpływu społecznego w organizacji*, [w:] B. Kożusznik, M. Chrupała-Pniak (red.), *Zastosowania psychologii w zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2010, s. 191.

<sup>61</sup> Cyt. za: B. Kożusznik, *Wpływ społeczny w organizacji*, PWE, Warszawa 2005, s. 18.

<sup>62</sup> B. Kożusznik, *Zagrożenia...*, op. cit., s. 193-194.

<sup>63</sup> B. Kożusznik, *Wpływ...*, op. cit., s. 19-21.

- **logika** (prezentowanie logicznych argumentów, konkretnych danych i dowodów w celu uzyskania wsparcia dla własnej strategii lub stanowiska);
- **wymiana korzyści** (obustronne wymienianie się pozytywnymi wzmocnieniami w celu osiągnięcia zysków, np. proponowanie awansu w zamian za udzielenie poparcia);
- **poparcie z góry** (odwoływanie się do autorytetu stojącego wyżej w hierarchii, by uzyskać podporządkowanie się adresata wpływu, np. bezpośredniego kierownika);
- **koalicja** (uzyskanie wsparcia osób posiadających podobne cele do wywierania presji np. na kierownictwu);
- **zablokowanie** (powstrzymanie przed działaniem adresata wpływu, np. poprzez stosowanie strajku włoskiego);
- **sankcje** (używanie sił administracyjnych w celu podporządkowania pracownika, np. stosowanie gróźb zwolnienia w pracy, jeśli jego wyniki nie ulegną poprawie; wstrzymanie podwyżki płacy);
- **inspirowanie** (motywowanie podwładnych, budzenie entuzjazmu, odwoływanie się do ideałów i wartości);
- **pośrednia** (maskowanie własnego wpływu na innych, stosowanie subtelnych sugestii dotyczących możliwych nominacji na ważne stanowiska).

Według badaczy częstość stosowania poszczególnych taktyk wpływu zmienia się w zależności od wyników oczekiwanych przez stosujące je osoby. I tak logika i racjonalna dyskusja będą częściej używane w sytuacjach inicjowania procesu zmiany, techniki asertywne i sankcje w celu doskonalenia wyników pracy podwładnych, a ingracjacja i kary wówczas, gdy w grę wchodzi cele osobiste.

Z kolei do najczęściej wykorzystywanych taktyk stosowanych przez podwładnych, by wpływać na zwierzchników, zaliczają się<sup>64</sup>:

### **1. Taktyki, w których oddziałuje się na emocje:**

- ze strony wywierającego wpływ (przybieranie odpowiedniego wyrazu twarzy w celu wywarcia odpowiedniego wrażenia na rozmówcy);
- ze strony osoby, na którą wywiera się wpływ (wprowadzanie rozmówcy w dobry humor, wpływanie na jego stan emocjonalny).

### **2. Taktyki, w których wykorzystuje się wzajemne interakcje:**

- targowanie się (wskazywanie na korzyści płynące ze wzajemnej wymiany);
- dążenie do kompromisu (rezygnowanie przez strony z części swoich planów w celu osiągnięcia porozumienia);
- przekonywanie rozmówcy;
- grożenie (zaznaczanie w wypowiedzi, że pojawią się negatywne skutki braku akceptacji danego planu).

---

<sup>64</sup> Ibidem, s. 21-23.

**3. Taktyki, w których stawia się swoje potrzeby na pierwszym miejscu:**

- stanowczość (głośne wyrażanie życzeń i podążanie swoją drogą);
- wytrwałość (uparte powtarzanie własnego poglądu i wyrażanie własnego zdania);
- ekspertyza (głoszenie swojej przewagi w zakresie wiedzy, umiejętności i doświadczenia nad innymi);
- obejście (robienie wybranych przez siebie rzeczy i unikanie zwierzchnika, któremu mogłoby się to nie spodobać);
- fakt dokonany (robienie wybranych przez siebie rzeczy w sposób otwarty bez unikania zwierzchnika);
- zwykłe wypowiedzi (zwyczajne wyrażanie swoich pragnień).

**4. Taktyki, w których wykorzystuje się logiczne argumenty:**

- podawanie racjonalnych i logicznych powodów, dla których własny plan jest najlepszy.

**5. Taktyki, w których świadomie korzysta się z podstępów:**

- aluzje (pośrednie i subtelne wpływanie na innych poprzez mówienie nie wprost o tym, czego się chce);
- przemyślana manipulacja (powodowanie, by adresat wpływu sądził, że dany pomysł jest jego dziełem);
- oszukiwanie (stosowanie pochlebstw i/lub kłamstw).

Zdaniem badaczy najczęściej stosowaną i jednocześnie najskuteczniejszą metodą wpływu według podwładnych jest przedstawianie zwierzchnikowi swoich pomysłów odwołujące się do logiki i racjonalnych argumentów. W dalszej kolejności pojawiły się: bycie wytrwałym, upieranie się przy swoim stanowisku i odwoływanie się do osób stojących wyżej w hierarchii organizacji niż własny kierownik (por. tab. 4.1). Wyniki polskich badań również wykazały częste stosowanie przez pracowników podczas kontaktów ze zwierzchnikami logicznej argumentacji. Innymi nierzadko wykorzystywanymi technikami były: prośby o współczucie i względy, upór, wytrwałość, a także taktyki nieetyczne (wspólne picie alkoholu, oszukiwanie).

Bycie osobą podporządkowaną wpływowi w organizacji często łączy się z pojawieniem się napięcia, poczuciem braku bezpieczeństwa, niezadowolaniem, zdemotywaniem i negatywnymi reakcjami wobec władzy, które generują następujące zachowania<sup>65</sup>:

- unikanie osób obdarzonych władzą (np. unikanie sytuacji „twarzą w twarz” ze zwierzchnikiem lub organizowanie spotkań w obecności innych osób);
- zdobywanie aprobaty zwierzchników (np. poprzez chwalenie i komplementowanie ich, uważne słuchanie, oferowanie usług);
- zmienianie zachowania zwierzchnika (np. poprzez dostarczenie petycji z podpisanymi pracownikami, powoływanie komisji badającej jego uchybienia);

---

<sup>65</sup> B. Kozusznik, *Zagrożenia...*, op. cit., s. 196-197.

- poszukiwanie wsparcia grupy (np. wspólne narzekanie na szefa, wsparcie dla osób gorzej przez niego traktowanych);
- odzyskiwanie autonomii (np. odmówienie zmiany swojego zachowania);
- odwoływanie się do autorytetu (np. poproszenie o wsparcie samorządu, sądu koleżeńskiego);
- stosowanie gróźb (np. straszenie sabotażem, jeśli zwierzchnik nie zmieni swojego postępowania).

Tabela 4.1. Typy taktyk wpływu

Typ ludzi	Stosowane taktyki wpływu	Charakterystyka
<b>Pistolety</b>	Wpływ przeważnie asertywny, oparty na targowaniu się, odwoływaniu do autorytetów z góry, umiarkowany poziom innych taktyk wpływu.	Młodzi, stosunkowo nowi menedżerowie, którzy pragną uzyskać wpływ i władzę w organizacji. Pistolety mają tendencję do bycia nie lubianymi przez kolegów i wywołują wysoki poziom stresu.
<b>Taktycy</b>	Wpływają głównie racjonalnymi środkami, podczas gdy pozostałe taktyki wpływu pozostają na poziomie umiarkowanym.	Można ich znaleźć na ważnych strategicznie stanowiskach, na których kontrolują ogromne budżety i podejmują ważne decyzje. Mężczyźni taktycy są preferowani przez przełożonych spośród innego typu menedżerów i najczęściej mają dużą władzę.
<b>Przymilni</b>	Wpływają zwykle taktykami ingracjacji (przyjacielscy). Innych taktyk używają w sposób umiarkowany.	Zwykle zajmują stanowiska średniego i niższego szczebla kierowniczego. Przełożeni wyżej cenią kobiety stosujące te taktyki niż mężczyzn.
<b>Widzowie</b>	Używają taktyk wpływu w minimalnym stopniu lub wcale.	Są to osoby pracujące w sposób rutynowy, mają niewiele władzy w organizacji. W porównaniu z innymi nie zgłaszają wielu potrzeb i życzeń do spełnienia w organizacji.

Źródło: B. Kozusznik, *Wpływ społeczny w organizacji*, PWE, Warszawa 2005, s. 22 (tabela została opracowana przez Autorkę na podstawie prac D. Kipnisa i S.M. Schmidta)

## Podsumowanie

Jako ludzie wpływamy na siebie nawzajem. Reguły i techniki wywierania wpływu stanowią z jednej strony wiedzę powszechnie dostępną dzięki książkom, artykułom, prezentacjom, filmom, z drugiej zaś strony ta wiedza rzadko jest przez nas pogłębiana, co sprawia, że tym łatwiej możemy stać się ofiarami manipulacji.

W związku z tym dla każdego człowieka, który chce świadomie poszerzać swoją wiedzę i umiejętności w tym zakresie, wskazane są następujące działania:

- poznawanie reguł wywierania wpływu społecznego: wzajemności, zaangażowania i konsekwencji, społecznego dowodu słuszności, lubienia i sympatii, autorytetu, niedostępności;
- zaznajomienie się ze zjawiskiem preswazji;



- obserwowanie i analizowanie technik wpływu społecznego stosowanych najczęściej przez ludzi;
- pogłębianie wiedzy na temat taktyk wpływu wykorzystywanych przez przełożonych i podwładnych w organizacji;
- zapoznawanie się z polecanymi przez badaczy zagadnienia metodami obrony przed wpływem społecznym;
- nabywanie umiejętności wykorzystywania poznanych reguł, czyli skuteczne wprowadzanie nabytej wiedzy do własnego życia.

---

### Sprawdź się

1. *Jakie znasz reguły wywierania wpływu na ludzi?*
2. *Na czym polega zjawisko preswazji (przedperswazji)?*
3. *W jaki sposób można tworzyć u rozmówcy pozytywne postawy wobec siebie?*
4. *Jakie taktyki stosują podwładni, by wpływać na swoich zwierzchników?*
5. *Czym różnią się typy taktyk wpływu stosowane przez ludzi nazywanych pistoletami, taktyków, przymilnych i widzów?*
6. *Z jakimi negatywnymi reakcjami podwładnych wobec wpływu wywieranego przez zwierzchników możemy się spotkać w organizacji?*