

Techniki wpływu społecznego i manipulacji w miejscu pracy

„Techniki wpływu społecznego” to pojęcie od lat obecne w literaturze psychologicznej¹. Oczywiście interesują się nim nie tylko badacze, ale również profesjonaliści z branży reklamy, osoby odpowiedzialne za wizerunek polityków czy przedstawiciele handlowi.

Niewiele osób zdaje sobie jednak sprawę z faktu, iż codziennie doświadczamy tego, co psychologowie nazywają „wpływem społecznym”. Pojęcie to bowiem rozumiane jest jako proces, w wyniku którego dochodzi do zmian w zachowaniu, postawach i doświadczanych emocjach lub stanach motywacyjnych pod wpływem rzeczywistych, bądź tylko wyobrażonych zachowań drugiej osoby². A zatem wpływ społeczny może doprowadzić zarówno do pozytywnych zmian np. w zachowaniu dziecka, jak i negatywnych u osoby dorosłej, gdy np. kupujemy coś, czego tak naprawdę nie potrzebujemy. Wszystko zależy bowiem od intencji osoby wywierającej wpływ społeczny.

Osoby pobieżnie interesujące się tym tematem mogą odnieść wrażenie, że autorami „tricków” i technik wpływu społecznego są psychologowie. Jednak nie jest to prawdą. Psychologowie obserwują jedynie rzeczywistość społeczną i „odkrywają” techniki stosowane przez ludzi na co dzień. A jednym z miejsc, w którym z powodzeniem stosowane są przeróżne techniki wpływu społecznego, jest zakład pracy.

Pierwszą zasadą, wykorzystywaną do wywierania wpływu na innych, jest **reguła zaangażowania i konsekwencji**³. Wykorzystuje ona fakt, iż ludzie lubią być postrzegani, jako osoby konsekwentne. Brak tej cechy jest odbierany przez innych jako wada. Bez konsekwencji nasze życie byłoby trudne, a działania chwiejne i mało skuteczne. Jednak bycie konsekwentnym, nie zawsze leży w naszym interesie. Przykładem stosowania tej techniki może być następująca sytuacja:

Pracownik deklaruje podczas rozmowy kwalifikacyjnej, iż w pracy ważną dla niego wartością jest ciągły rozwój zawodowy. Nieuczciwy pracodawca może to później wykorzystać przeciwko pracownikowi i wszystkie trudne oraz pracochłonne projekty powierzać właśnie tej osobie, pod pretekstem, iż umożliwiała jej w ten sposób

¹ Doliński, D. (2000). *Psychologia wpływu społecznego*. Wrocław: Towarzystwo Przyjaciół Ossolineum

² Doliński, D. (2000). *Psychologia wpływu społecznego*. Wrocław: Towarzystwo Przyjaciół Ossolineum

³ Cialdini, R. B. (2001). *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*. Gdańsk: GWP

wspomniany wcześniej rozwój zawodowy. Takiemu pracownikowi trudniej będzie odmówić wykonania kolejnego projektu niż osobie, która nie deklarowała chęci ciągłego rozwoju. Dzieje się tak dlatego, gdyż pracownik musiałby przyznać, że nie zawsze postępuje w zgodzie z tym, co deklaruje.

Ta technika wpływu społecznego staje się jeszcze skuteczniejsza, gdy osoba zaangażuje się w daną sytuację. Przykładem może być sytuacja, w której pracodawca prosi pracownika, aby zgodził się on wykonać jakieś zadanie, np. przygotował prezentację dla kontrahentów firmy. Gdy pracownik się zgodzi (zaangażuje w projekt), szef zaczyna prosić go o wykonanie dodatkowych zadań np. wysłanie zaproszeń dla kontrahentów, przygotowanie sprawozdania ze spotkania itp. Gdyby szef od razu poprosił pracownika o wykonanie kilku zadań, mógłby on odmówić lub poprosić o przydzielenie mu pomocy. Jednak dzięki zastosowaniu reguły zaangażowania i konsekwencji, pracownik zgodził się wszystko wykonać sam. Ilustracją tej sytuacji może być polskie przysłowie „Daj komuś palec, a weźmie całą rękę”.

Obrona przed regułą zaangażowania i konsekwencji nie jest prosta, zwłaszcza gdy osobą ją stosującą jest nasz szef. Pracodawcy trudno jest odmówić, ale zawsze można spróbować poprosić o przydzielenie pomocy do realizacji danego projektu. Jeśli wykonało się już wiele zadań, więcej niż inni pracownicy, można użyć tego faktu jako kontrargumentu. Innym sposobem może być próba pokazania szefowi, że choć nasze deklaracje podczas rozmowy kwalifikacyjnej były prawdziwe, to w tej konkretnej sytuacji zaistniały okoliczności, które sprawiają, że nie możemy wykonać danego zadania, np. jeśli podejmiemy się nowego projektu, może na tym ucierpieć poziom wykonania innego, powierzonego nam wcześniej, zadania. Istotną kwestią dla obrony przed tą formą manipulacji jest również to, aby pracownik miał świadomość, iż pracodawca nie postępuje wobec niego uczciwie, wykorzystując regułę zaangażowania i konsekwencji. Dzięki temu nie będzie miał poczucia winy, odmawiając wykonania kolejnego zadania.

Gdy manipulator chce nas nakłonić do postępowania zgodnie z jego oczekiwaniami, może skorzystać również z techniki opartej na **zasadzie wzajemności**. Od dzieciństwa wszyscy jesteśmy uczeni, że jeśli ktoś wyświadcza nam przysługę, powinniśmy dać mu coś w zamian. Inaczej możemy zostać uznani za niewdzięcznika, egoistę czy naciągacza. Ta zasada jest bardzo powszechna i uznawana za fundament, który umożliwił podział dóbr i pracy w społeczeństwie.

Niestety, mechanizm ten jest tak silny, iż czujemy się zobowiązani odwzajemnić także przysługę, o którą nie prosiliśmy i z której nie wynieśliśmy wymiernych korzyści. Dobrym przykładem tego zjawiska może być sytuacja w której nasz współpracownik wraca w upalny dzień ze sklepu i przynosi nam coś do picia, choć go o to nie prosiliśmy. Czujemy, że wyświadczył nam przysługę. Gdy pod koniec dnia ta sama osoba zapyta nas, czy zostaniemy chwilę dłużej w pracy i skończymy projekt za nią, bo ona spieszy się do domu, zapewne poczujemy, że powinniśmy oddać tej osobie przysługę i zgodzimy się.

Oczywiście nie jest łatwo dostrzec, że ktoś oddający nam przysługę ma nieuczciwe intencje. Zanim zdecydujemy się odmówić prośbie naszego współpracownika lub innej osoby, musimy upewnić się, czy rzeczywiście mieliśmy do czynienia z próbą manipulacji. Być może nasz współpracownik wcale nie kupił nam napoju po to, aby uzyskać od nas coś w zamian. Dlatego jeśli chcemy bronić się przed regułą wzajemności, powinniśmy zadać sobie pytanie, czy ktoś robi coś dla nas, bo ma dobre intencje, czy też naszym kosztem chce coś uzyskać. Jeśli przysługa jest próbą manipulacji, nie powinniśmy mieć wyrzutów sumienia, że jej nie odwzajemniliśmy.

Większość osób zgodzi się ze stwierdzeniem, iż najtrudniej odmówić przyjaciółom. Ten fakt jest często wykorzystywany do wywierania wpływu społecznego na innych. Techniki wykorzystujące tę prawidłowość opierają się na **regule sympatii i lubienia**. Zasada ta bazuje na bardzo prostym mechanizmie – jesteśmy skłonni spełnić prośbę osoby, którą lubimy. Oczywiście próbą manipulacji nie jest prośba naszego przyjaciela, który znalazł się w trudnej sytuacji. Manipulacja zwykle pojawia się w sytuacji, w której bardzo polubiliśmy nową osobę i dlatego trudno nam odmówić, gdy nas o coś prosi.

Przykładem tej techniki może być sytuacja, w której nasza firma rozważa rozpoczęcie współpracy z inną firmą. Kandydatów do współpracy jest kilku, więc odbywają się spotkania z przedstawicielami danych firm. Podczas jednego z takich spotkań, nasz rozmówca zaczyna opowiadać nam nie tylko o zaletach produktów swojej firmy, ale również mówi nam wiele o sobie np., że uczył się w tej samej szkole co my, czy pochodzi z tego samego miasta. Być może jest to osoba kontaktowa i lubiąca poznawać nowych ludzi. Jednak przedstawiciele handlowi wielu firm znają regułę sympatii i lubienia. Wiedzą, że chętniej przyjmimy propozycję firmy nie

dlatego, że ma ona najlepszą ofertę, ale dlatego, że polubimy jej przedstawiciela handlowego.

Niestety, niewiele jest sposobów obrony przed manipulacją, bazującą na sympatii jednego człowieka do drugiego. Przyjaciołom i kolegom w potrzebie przecież się nie odmawia. Jednak jeśli nie chcemy paść ofiarą manipulacji, powinniśmy być czujni i uważni, jeśli wyjątkowo szybko polubiliśmy nową osobę, a ta osoba o coś nas prosi lub chce nam coś sprzedać.

Inną skuteczną metodą wywierania wpływu społecznego jest technika oparta na **regule autorytetu**. Polega ona na wykorzystaniu pozycji zawodowej czy wykształcenia do wywierania wpływu na innych. Jest to niezwykle skuteczna technika, ponieważ od dziecka jesteśmy uczeni, aby ufać autorytetom – np. lekarzom, nauczycielom czy policjantom i nie kwestionować ich poleceń. A zatem, w większości przypadków, ludzie bez zastanowienia wykonują polecenia autorytetów, a gdy mają wątpliwości, zagłuszają je myślą, że autorytet wie lepiej i nie może się mylić. Niestety, nie zawsze tak jest.

Przykładem jak szkodliwe może być bezrefleksyjne poddanie się technice autorytetu w sytuacji zawodowej może być eksperyment amerykańskich badaczy (Hofliling, Brotzman, Dalrymple, Grave i Pierce, 1966 za: Cialdini 2001). Dzwonili oni do pielęgniarek i przedstawiali się jako lekarze. Następnie zlecali podanie pacjentom leku, który nie jest wykorzystywany w standardowym leczeniu. Ponadto, dawka „przepisanego” leku była dwukrotnie wyższa od dopuszczalnej. Powinno to wzbudzić poważne wątpliwości, u wykwalifikowanych pielęgniarek, odnośnie zasadności podania tego leku. Jednak większość kobiet podchodziła do szafki z lekami, aby wykonać polecenie. Uznały, że to one muszą się mylić, a nie lekarz.

Wyniki tego eksperymentu pokazują, że nawet gdy osoba posiada fachową wiedzę, może ona ulec regule autorytetu. A zatem nawet jeśli nasz szef jest dla nas autorytetem w danej dziedzinie, zawsze powinniśmy analizować jego polecenia w oparciu o własną wiedzę. Może to przyczynić się do uniknięcia poważnych błędów.

Co więcej, technika oparta na regule autorytetu często stosowana jest przez manipulatorów. Choć nie są oni ekspertami w jakiejś dziedzinie, starają się stworzyć takie właśnie pozory. Np. przedstawiciel handlowy koncernu farmaceutycznego, nie posiadający wykształcenia medycznego, chcąc nawiązać współpracę z naszą firmą, może przedstawić się np. jako lekarz.

Aby zatem skutecznie bronić się przed technikami wpływu społecznego opartymi na regule autorytetu należy po pierwsze zastanowić się, czy osoba, która podaje się za autorytet w danej dziedzinie, rzeczywiście nim jest. Następnie trzeba sobie również odpowiedzieć na pytanie, jak dalece można danemu autorytetowi zaufać.

Psychologowie w swoich badaniach nad wpływem społecznym wiele uwagi poświęcili **roli nastroju**. Eksperymenty wykazały, iż osoby w pogodnym nastroju są bardziej skłonne do pomagania innym (Isen i Levin, 1979 za Doliński 2000). Co więcej, przeżywanie pozytywnych emocji, powoduje również mniej szczegółową analizę informacji. Może to skutkować podejmowaniem nieracjonalnych decyzji. Techniki manipulacji oparte o te mechanizmy często są wykorzystywane w życiu codziennym. Zmiana naszego nastroju na bardziej pozytywny sprawia bowiem, że jesteśmy bardziej skłonni zrobić to, czego chce od nas druga strona⁴.

Gdy np. pracodawca najpierw poinformuje podwładnego o premii, a następnie poprosi go o wykonanie dodatkowego projektu, uzyskanie zgody będzie bardziej prawdopodobne, niż w sytuacji gdyby najpierw poprosił o wykonanie projektu, a dopiero potem poinformował podwładnego o premii. Pozytywne emocje sprawiają, że ludzie są bardziej skłonni spełnić prośbę drugiej osoby.

Aby ta technika stała się jeszcze bardziej skuteczna, osoba ją stosująca może najpierw wzbudzić u rozmówcy emocje negatywne, a następnie pozytywne. Dzięki takiej „**huśtawce emocjonalnej**” analiza informacji pochodzących z otoczenia jest bardziej pobieżna i automatyczna, a manipulatorowi łatwiej jest „przekonać” drugą osobę, do zrobienia tego, czego on oczekuje⁵.

Ilustracją powszechnego stosowania tej techniki w życiu codziennym jest zdanie: „Mam ci do przekazania dwie wiadomości, jedną dobrą, a drugą złą”. Dobra wiadomość ma za zadanie znosić skutki złej wiadomości i wprawiać odbiorcę w dobry nastrój. Dzięki temu będzie on bardziej skłonny spełnić prośbę manipulatora.

Obrona przed technikami, bazującymi na manipulowaniu emocjami, jest bardzo trudna. Sama świadomość faktu, iż rozmówca stosuje tę technikę manipulacji nie wystarczy do skutecznego przeciwstawienia się jej. Bardzo ważna jest umiejętność zapanowania nad emocjami. Dobrym sposobem jest również unikanie podejmowania decyzji pod wpływem emocji. W sytuacji silnego stresu czy podczas

⁴ Doliński, D. (2000). *Psychologia wpływu społecznego*. Wrocław: Towarzystwo Przyjaciół Ossolineum

⁵ Witkowski, T. (2000). *Psychomanipulacje*. Moderator

kłótni warto poprosić partnera rozmowy o czas na przemyślenie. Gdy emocje opadną, podjęcie decyzji będzie łatwiejsze, a prawdopodobieństwo popełnienia błędu mniejsze.

A co w sytuacji jeśli zręczny manipulator ma do przekazania jedynie złą wiadomość i nie może skorzystać z techniki „huśtawki emocjonalnej”?⁶ Wyobraźmy sobie sytuację, w której pracownik chce przekazać szefowi informację o złych wynikach sprzedaży. Oczywiście może powiedzieć po prostu, że w tym miesiącu nie udało mu się sprzedać takiej samej ilości produktów, jak w poprzednim. Manipulator postąpi jednak inaczej - wiadomość o gorszej sprzedaży poprzedzi kilkoma innymi, mniej istotnymi informacjami np. „Marzec to trudny miesiąc dla sprzedaży naszych produktów. Klienci zwykle kupują nasze wyroby w styczniu i lutym, zatem teraz na rynku panuje przestój. Poza tym marzec to okres pisania raportów, więc przedstawiciele handlowi mają mniej czasu na spotkania z klientami. Przez to wyniki sprzedaży niektórych produktów pogorszyły się. Co więcej, złapałem grypę, ale nie poszedłem na zwolnienie, bo nie chciałem sprawiać problemów firmie. Mój asystent także jest chory, więc muszę wykonywać również jego obowiązki. Mam jednak nadzieję, że nie odbije się to negatywnie na wynikach mojej pracy”. Taki komunikat po pierwsze brzmi lepiej niż suche „Sprzedaż naszych produktów spadła.”. A po drugie zła wiadomość o mniejszych zyskach firmy „ginie” w wielu innych informacjach. Psychologowie nazwali to **zjawisko efektem rozcieńczenia**. Technika manipulacji oparta na tym efekcie jest bardzo dogodna dla manipulatora, gdyż nie musi się on nawet uciekać do kłamstwa. Dlatego często stosują ją dziennikarze lub politycy do kreowania wizerunku własnej osoby.

Jak obronić się przed efektem rozcieńczenia, gdy nasz rozmówca dosłownie zalewa nas wieloma bezużytecznymi wiadomościami? W takiej sytuacji warto skupić się jedynie na rozmowie z daną osobą, gdyż wykonywanie innych czynności może nas rozproszyć i pomóc manipulatorowi w „ukryciu” istotnej informacji. Można również poprosić rozmówcę o krótkie podsumowanie swojej dłuższej wypowiedzi i zebranie najważniejszych informacji.

Inną techniką utrudniającą drugiej stronie powiedzenie „nie” jest stosowanie komplementów⁷. Psychologowie nazywają to fachowo **techniką „podnoszenia wartości drugiej strony”**. Oczywiście nagłe prawienie komplementów może

⁶ Doliński, D. (2000). *Psychologia wpływu społecznego*. Wrocław: Towarzystwo Przyjaciół Ossolineum

⁷ Witkowski, T. (2000). *Psychomanipulacje*. Moderator

wywołać podejrzliwość naszego rozmówcy. Dlatego zręczny manipulator zwykle przedstawi komplement jakby pochodził od innej osoby np. Pan X mówi: „Rozmawiałem dziś z panem Z. W trakcie rozmowy bardzo pochwalił Twoją pracę. Mówił, że zawsze można polegać na tobie w trudnej sytuacji”. Tak naprawdę pan Z może nie mieć nic wspólnego z komplementem, jednak przynoszenie takich przyjemnych informacji, sprawia że przychylniej patrzymy na osobę, które nam je komunikuje. Ponadto, skoro jesteśmy uważani za osobę, na której zawsze można polegać, to przecież nie odmówimy prośbie tego miłego pana X.

Aby skutecznie bronić się przed tą formą manipulacji trzeba nauczyć się techniki akceptowania komplementów. Niezaprzeczanie (nawet fałszywej, ale pozytywnej prawdy) wytrąca broń z ręki manipulatorom. Gdy słyszymy komplementy, powinniśmy po prostu zachować spokój i przyjąć go jako coś oczywistego. Tomasz Witkowski w swojej książce nazwał tę technikę „metodą Pana Sułka”. W każdym odcinku słuchowiska radiowego Pani Eliza powtarzała:

- Panie Sułku! Kocham Pana!

- Cicho, wiem...- obojętnie odpowiadał Pan Sułek. Jest to świetna ilustracja metody akceptowania komplementów.

W życiu codziennym manipulatorzy bardzo często stosują również **technikę polegającą na stawianiu drugiej osoby przed faktami dokonanymi**. Jest to bardzo podstępna technika, gdyż ofiara manipulacji w oczach postronnych obserwatorów staje się agresorem.

W sytuacji gdy np. pracownik X wraca do firmy z długiej delegacji, dowiaduje się, że projekt, w który był zaangażowany przed wyjazdem, został skończony przez jego partnera – pana Z. Rozwiązanie które zostało przyjęte jest zupełnie inne od tego, które proponował pan X. Pracownik Z zakończył projekt sam, nie konsultując się z panem X. Pan X jest wściekły, bo według niego przyjęte rozwiązanie jest złe. Pomiędzy współpracownikami wybucha kłótnia. Pan Z mówi, że dokończył projekt z troski o Pana X, aby ten mógł odpocząć po długiej delegacji i o nic nie musiał się martwić. Pan X wychodzi na niewdzięcznika, który kłóci się z kimś, kto chciał mu pomóc. Prawda jest jednak taka, że pan Z skorzystał z nieobecności pana X, aby przeforsować swoje rozwiązanie projektu.

Nie jest łatwo obronić się przed techniką faktów dokonanych. Ewentualne kłótnie psują wizerunek nie osoby stosującej manipulację, ale ofiary. Najlepszą

obroną w takiej sytuacji jest zaznaczenie, że choć być może druga strona miała dobre intencje, naruszone zostało prawo do współdecydowania.

Podsumowując, w życiu zawodowym i pozazawodowym często spotykamy się technikami wpływu społecznego. O tym, czy ktoś chce manipulować drugą stroną, czy też działa dla jej dobra, decydują jego intencje.

Ludzie mają tendencje do funkcjonowania w sposób automatyczny – nie analizują dokładnie każdej sytuacji. Dzieje się tak dlatego, że współczesny świat jest bardzo złożony i skomplikowany. Analizowanie każdej sytuacji zajmowałoby bardzo dużo czasu i paraliżowało działanie. Zatem często jest tak, że człowiek dopiero po fakcie orientuje się, że padł ofiarą manipulacji.

Ponadto, w życiu zawodowym w relacji szef – podwładny obrona przed manipulacją jest niezwykle trudna. Odmowa wykonania polecenia może przecież skutkować zwolnieniem z pracy.

Z drugiej jednak strony nie należy zakładać, że każda napotkana osoba jest manipulatorem, chcącym wykorzystać mechanizmy wpływu społecznego. Ważne jest, aby zgadzając się na czyjąś prośbę robić to świadomie i mieć pewność, że robiąc coś dla drugiej osoby, nie szkodzimy sobie.

Opracowanie: Agata Janicka

Bibliografia:

1. Cialdini, R. B. (2001). *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*. Gdańsk: GWP
2. Doliński, D. (2000). *Psychologia wpływu społecznego*. Wrocław: Towarzystwo Przyjaciół Ossolineum
3. Witkowski, T. (2000). *Psychomanipulacje*. Moderator