

dr Robert B. Cialdini

jest obecnie najczęściej cytowanym żyjącym psychologiem społecznym, specjalizującym się w dziedzinie wywierania wpływu i perswazji

Amerykański „Harvard Business Review” w uznaniu wielkiego znaczenia przełomowych prac dr. Cialdiniego umieścił je na liście „Breakthrough Ideas for Today’s Business Agenda”.

ZASADY WYWIERANIA WPŁYWU na LUDZI *Szkoła Cialdiniego*

MOC ODDZIAŁYWANIA
NA LUDZI I SYTUACJE



ZOSTAŃ
NAJBARDZIEJ
WPŁYWOWYM
CZŁOWIEKIEM
ROKU

onepress
CLASSIC

Tytuł oryginału: Influence (Principles of Ethical Influence)

Tłumaczenie: Arkadiusz Romanek
Projekt okładki: Urszula Buczkowska
Rysunki: Andrzej Mleczko
Redakcja: Jarosław Stolarczyk

ISBN: 978-83-8322-256-1

© Copyright 2003-2008. INFLUENCE AT WORK. All Rights Reserved.

Polish edition copyright © 2011, 2023 by Helion S.A.
All rights reserved.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from the Publisher.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz wydawca dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz wydawca nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<https://onepress.pl/user/opinie/zawysv>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 230 98 63

e-mail: onepress@onepress.pl

WWW: <https://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

Spis treści

Wprowadzenie	5
Reguła wzajemności	31
Niedostępność	47
Autorytet	61
Konsekwencja	71
Konsensus	79
Lubienie	85

KIEDY WEJDE DO JEJEGO GABINETU
I NIBY TO PRZYPADKOWO PUSZCZĘ PAWIA,
MUSI ZROZUMIEĆ ALUZJĘ

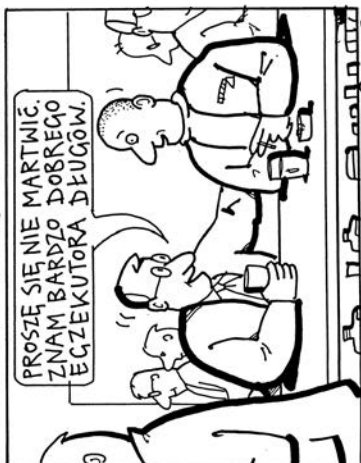
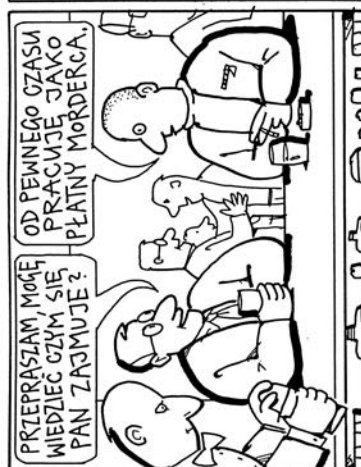
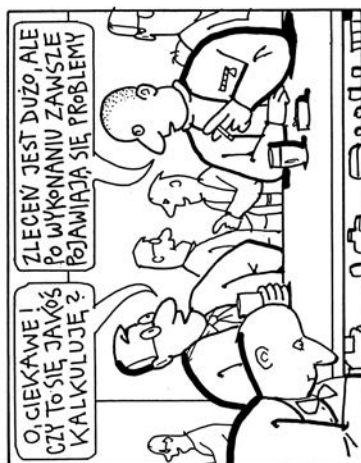


Reguła wzajemności



Pomówmy o pierwszej zasadzie wywierania wpływu. Jest nią reguła wzajemności. Reguła mówiąca o tym, że ludzie chcą odwdzięczać się w taki sposób, w jaki są traktowani. Wszyscy wychowywaliśmy się w społecznościach, w których od dzieciństwa wpaja się nam zasadę wzajemności. W każdym społeczeństwie uczy się dzieci, że nie można tylko brać, nie dając niczego od siebie. Nie można brać, niczego w zamian nie dając od siebie. Mamy bardzo nieprzyjemne określenia dla tych, którzy tylko biorą. Nazywamy ich naciągaczami, wyzyskiwaczami, niewdzięcznikami czy nawet niepoważnymi dziećmi, prawda? I nikt z nas nie chce zyskać sobie takiego miana. Nie chcemy, żeby otaczający nas ludzie tak nas widzieli. Skłonni jesteśmy zadać sobie wiele trudu, by oddać innym to, co wcześniej od nich otrzymaliśmy.

Chciałbym opowiedzieć o pewnych badaniach przeprowadzonych kilka lat temu na Uniwersytecie Brigham Younga, które świetnie obrazują znaczenie reguły wzajemności. Pewien profesor wysłał kartki z życzeniami świątecznymi do grupy absolutnie nieznanych sobie osób. Zebrał po prostu książki



miszmo

telefoniczne z kilku miast, zamknął oczy, wybrał nazwiska adresatów na chybił trafił i wysłał im kartki bożonarodzeniowe. Choć spodziewał się jakiejś reakcji, nie był przygotowany na to, że ci zupełnie obcy mu ludzie odwzajemnią się, zasypując go stosami kartek świątecznych. A tak się właśnie stało. Ludzie odwdzięczają się tym, od których coś otrzymali. Odwzajemniają się tym samym. To nam daje do myślenia, prawda? Jeśli chcemy mieć wpływ na to, co się wokół nas dzieje, jeśli znajdujemy się w jakimś układzie, nie powinniśmy rozglądać się i pytać: „Kto może mi pomóc?”. Nie, nie, pierwsze pytanie powinno brzmieć: „Komu mogę pomóc?”. Kto może coś zyskać dzięki mojemu działaniu? Czy moja pomoc może się komuś przydać? Czy mogę być pomocny w jakiejś konkretnej sytuacji biznesowej? Wtedy, zgodnie z regułą wzajemności, ten ktoś pomoże nam, gdy my będziemy potrzebować pomocy. Tak to działa. We wszystkich ludzkich społecznościach. I wiecie co? Zapoznałem się niedawno z wynikami pewnego nowego eksperymentu, z którego można wyciągnąć wniosek, że istnieją określone rodzaje prezentów, uprzejmości i usług, które lepiej niż inne sprawdzają się w budowaniu kontekstu zobowiązania, przy którym ludzie chętnie nam się odwdzięczają, bo czują, że zaoferowaliśmy im coś wyjątkowego.

Badanie, które mam na myśli, przeprowadzono w restauracjach, w których kelner lub kelnerka, jak to zwykle bywa, liczy na naszą dobrą wolę. Obsługa restauracji ma nadzieję na napiwki. No właśnie... Co mogą zrobić kelnerzy, żeby zwiększyć prawdopodobieństwo dobrego napiwku, abstrahując już od

*Im więcej dajesz, tym więcej dawać chcą
obdarowani. Tak działa reguła wzajemności.*

standardowych warunków takich jak świetna obsługa, umiejętność doradzenia klientowi, smaczne jedzenie i tego typu rzeczy? Oczywiście wspomniane komponenty mają spore znaczenie, ale naukowcy chcieli zbadać sytuacje, w których wszystkie podstawowe warunki były spełnione, a kelner pojawiał się przy stoliku z rachunkiem na tacce. Czasami rachunkowi towarzyszyły miętowe cukierki, którymi częstowano gości. I ci kelnerzy, którzy do rachunku dołączali miętówki, uzyskiwali o wiele wyższe napiwki. Jak się okazuje, wszystko odbywa się zgodnie z regułą wzajemności — jeśli ty coś komuś dajesz, dostajesz coś w zamian. Jednak w kontynuacji opisywanego eksperymentu zmodyfikowano pewne warunki, udowodniając coś, co jeszcze bardziej jednoznacznie pokazuje nam skuteczność działania reguły wzajemności. W tym innym przypadku kelnerzy podchodzący do stolików gości dawali im po dwie miętówki. Wiecie, jaki był efekt? Jeszcze wyższe napiwki. Znacznie większe niż wtedy, kiedy każdy z gości dostawał po jednym cukierku. Dlaczego? Bo im więcej dajesz, tym więcej dawać chcą obdarowani. Tak działa reguła wzajemności. Ale to nie wszystko. Mnie najbardziej zainteresowała kolejna część eksperymentu. Ponieważ naukowcy zbadali także efektywność trzeciej metody. W tym przypadku kelner częstował każdego gościa jedną miętówką... obracał się, a po chwili zatrzymywał, wracał do stolika, sięgał do fartucha i dodawał po jeszcze jednym cukierku ze słowami: „Posłuchajcie, a to specjalnie dla was, druga miętówka”. I wiecie, co się działo? Wartość napiwków zostawianych kelnerowi posługującemu się taką metodą po prostu wystrzeliła w kosmos! Dlaczego?

Zastanówmy się, jaki efekt psychologiczny miały działania podejmowane przez kelnera. Takie zachowanie tworzyło poczucie zobowiązania, a przede wszystkim sprawiało wrażenie specjalnego traktowania. Po drugie, kelner zachowywał się tak, jakbyśmy byli jego bliskimi znajomymi. I po trzecie, jego gest wydawał się spontaniczny. Odchodził od stolika, ale nieoczekiwanie odwracał się i ofiarował akurat tej grupie ludzi po dodatkowym cukierku. Cóż, jeśli zastanawiasz się, co takiego możesz zaoferować swoim klientom, współpracownikom czy komukolwiek, na kogo chcesz wpłynąć, odpowiedź brzmi: wykorzystaj wnioski ze wspomnianego badania. Zaproponuj coś, co będzie darem unikatowym, spersonalizowanym specjalnie z myślą o nich, i coś, co będzie nieoczekiwane, a wtedy otrzymasz w zamian coś o wiele bardziej wartościowego. Tak działa reguła wzajemności. Tak zachowują się ludzie i takie działanie będzie skuteczne.

A teraz przejdźmy do innego zagadnienia powiązanego tematycznie z regułą wzajemności. Okazuje się, że reguła wzajemności nie musi ograniczać się do kwestii podarunków, przysług czy usług. Reguła może być wykorzystana do ustępstw, na które gotowi są ludzie podczas negocjacji. Kiedy omawiamy szczegóły jakiejś transakcji, ty chcesz jedną rzecz, ja pragnę czegoś innego, a nasze cele są zgoła odmienne. Gdybyś miał powiedzieć: „Powiem ci coś, Bob. Ja złagodzę swoje skrajne stanowisko i zgodzę się na ustępstwa. Innymi słowy — ustąpię ci”. Jeśli miałbym uszanować zasadę wzajemności, wówczas i ja musiałbym zrobić coś w celu osiągnięcia kompromisu. Muszę zachować się odpowiednio do tego, jak ty za-

chowywałeś się wobec mnie. I tak też zrobię, postaramy się znaleźć jakiś złoty środek. Spróbuję się wycofać, podejmę próbę złagodzenia swoich warunków. Wiem, że tak właśnie bym postąpił, ponieważ znajdowałem się kiedyś... jakieś kilka lat temu... w podobnej sytuacji. Przechodziłem właśnie obok budynku biblioteki uniwersyteckiej. Zaczął mnie nagabywać na ulicy chłopiec, skaut, który sprzedawał bilety wstępu na pokaz sztuk cyrkowych przygotowywanych przez jego kolegów i koleżanki z organizacji. Impreza miała odbyć się w sobotni wieczór, a bilet kosztował pięć dolarów. Nie zdecydowałem się na zakup biletu, ale wtedy chłopiec powiedział coś, co bardzo istotnie wpłynęło na konsekwencje naszego spotkania. „No cóż, trudno. Jeśli nie chce pan biletu, to może miałby pan ochotę na kilka naszych czekoladowych batonów? Kosztują tylko dolara za sztukę”. Kupiłem kilka batonów i od razu zorientowałem się, że oto nastąpiło coś, nad czym warto się głębiej zastanowić, ponieważ ja w ogóle nie lubię czekolady. Lubię za to dolary, a ów chłopiec sprawił, że oto zostałem z czekoladowymi batonami w garści, podczas gdy on oddalił się z moimi dolarami w kieszeni. I oto w tym przypadku przydaje się fakt bycia członkiem akademii. Po dotarciu na uczelnię czym prędzej zwołałem swoich asystentów, by wspólnie zastanowić się, co takiego właściwie się wydarzyło. Myślę, że udało nam się zrozumieć mechanizm tego, co zaszło, i oto pragnę podzielić się z wami moimi spostrzeżeniami. Doszliśmy do wniosku, że mechanizmem wpływu, wykorzystanym przez wspomnianego skauta, jest reguła wzajemności ze szczególnym wykorzystaniem

*Jeśli zależy Ci na tym, by ktoś zareagował
pozytywnie na pewną prośbę,
powinieneś zacząć rozmowę od czegoś
znajdującego się na wyższym poziomie.*

zasady ustępstw. Młody człowiek rozpoczął rozmowę ze mną od klasycznej prośby. Pięć dolarów za coś, co oferował. Odmówiłem. Po chwili stwierdził, że jeśli nie jestem zainteresowany pierwszą propozycją, może zaciekawi mnie inna, wiążąca się z kosztami na poziomie dolara od sztuki. Zużyłem już odpowiedź brzmiącą „nie” i kupiłem jego batoniki. Pomyśleliśmy sobie, że może ten sam mechanizm działa także na innych ludzi, nie tylko na Cialdiniego? Może jest to strategia, która sprawdziłaby się w każdym przypadku? Jeśli zależy ci na tym, by ktoś zareagował pozytywnie na pewną prośbę (z kategorii tych niezbyt wielkich, ale i nie drobnych), powinieneś zacząć rozmowę od czegoś znajdującego się na wyższym poziomie, aby jeśli dojdzie do odrzucenia pierwszej propozycji, mógł wycofać się na „z góry upatrzone pozycje”. Wycofanie zamienia się w porozumienie, a ludzie, z którymi negocjujesz, będą mieli okazję pójścia na kompromis. Wówczas o wiele częściej pozwolą sobie na ustępstwo w postaci pozytywnej odpowiedzi na nieco mniej wymagającą prośbę niż wtedy, gdybyś od razu skupił się na tym, na czym ci najbardziej zależy.

Uznaliśmy, że warto przetestować ten mechanizm w praktyce. Ruszyliśmy na ulice i podając się za przedstawicieli lokalnego poprawczaka, udawaliśmy, że szukamy ochotników, którzy zechcieliby wystąpić w charakterze opiekunów grupy trudnej młodzieży na czas wycieczki do zoo. Można sobie łatwo wyobrazić, że znaczna większość zapytanych odmawiała. W sytuacji gdy była to pierwsza i jedyna prośba, pozytywnie

— JEŻELI JA TERAZ POMOGĘ TOBIE
TO TY BĘDZIESZ MUSIAŁ KIEDYŚ W REWANŻU
POMÓC MNIE, A NIE CHCIAŁBYM W PRZYSZŁOŚCI
ROBIĆ CI KŁOPOTU,...



Miłogo.

zareagowało na nią jedynie 17% pytanych. Tymczasem inna grupa badaczy zaczynała rozmowę z przypadkowo nagabniętymi ludźmi od poważniejszej prośby. Twierdzili, że szukają chętnych gotowych do przyjęcia opieki nad podopiecznymi zakładów poprawczych w roli „starszego brata” lub „starszej siostry” jednego z mieszkańców takiego przybytku. Opieka tego rodzaju wymagałaby poświęcenia trzech godzin tygodniowo przez okres najbliższych dwóch lat. Zdziwienie przemieszane z niedowierzaniem. „Dwa lata? Kiedy ja nawet nie wiem, gdzie będę mieszkać za dwa lata” — tak odpowiadali badani. Dopiero wtedy, biorąc przykład ze skauta, przebrani naukowcy proponowali: „To może byłaby pani/pan zainteresowany rolą jednodniowych opiekunów dla młodzieży z zakładu poprawczego?”. Wcześniej tylko 17% pytanych zgadzało się na propozycję przyjęcia opieki nad grupą. A teraz? 50% ankietowanych pytało o to, gdzie podpisać się pod zgodą. Gdzie złożyć podpis? Nie zmieniliśmy ani słowa warunków oryginalnej prośby. Wciąż dotyczyła ona opieki nad grupą trudnej młodzieży, dziećmi wybierającymi się do zoo. Ale po przedstawieniu tej propozycji w kontekście poważniejszego zobowiązania ludzie zgadzali się, postępując zgodnie z regułą wzajemności.

Jakie ma to dla ciebie konsekwencje? Cóż... jak często zdarza ci się przedstawiać ludziom różne propozycje? Jednocześnie chcesz zachować się etycznie, dlatego nie można wymyślać jakiegos żądania „z sufitu”, poddawać propozycji, która nie ma żadnych logicznych podstaw. Jednak jeżeli wydaje ci się, że

*Jeśli usłyszysz „nie” i zrezygnujesz
z dalszej dyskusji, przegrywasz.*

masz dla kogoś jakąś ciekawą ofertę, coś, co będzie na tyle korzystne dla twojego rozmówcy, że może on naprawdę bardzo z niej skorzystać, musisz zapomnieć o autocenzurze, o mówieniu sobie: „Och, ale oni nigdy na to nie pójda, to przegięcie”. Nie, nie, nie powinieneś robić czegoś takiego. Musisz dać ludziom okazję do tego, by mogli zareagować pozytywnie na to, co proponujesz. I jeśli przedstawiłeś przekonujące argumenty, jeśli pokazałeś im korzyści płynące z pozytywnej odpowiedzi na twoją dużą prośbę... Świetnie! Jeśli są przekonani, to tym lepiej. Wszystko jest w porządku. Wszyscy wygrywają. Jeśli jednak słyszysz odpowiedź negatywną, możesz zmienić swoje stanowisko, wybrać ofertę, która nie będzie wiązała się z równie wysokimi kosztami i sprawi, że znacznie wzrośnie prawdopodobieństwo reakcji pozytywnej. Chcę w ten sposób przekonać cię, że po tym, jak usłyszysz odpowiedź negatywną, jest taka chwila, którą można nazwać chwilą wpływu. Pamiętasz, jak wcześniej mówiliśmy o tym, że moment, w którym słyszysz „dziękuję”, jest prawdziwą „chwilą mocy”? Teraz zaś twierdzę, że podobną chwilą mocy jest moment, w którym ktoś ci odmawia. Nienawidzimy jej i zazwyczaj ze wszystkich sił staramy się jej uniknąć. Dlatego często nie prosimy ludzi o wielkie rzeczy, ponieważ sądzimy, że odpowiedzą nam „nie”. A my przecież nienawidzimy odmowy. Zwykle wycofujemy się z konfrontacji, liżemy rany, próbujemy zebrać siły i dopiero wtedy wracamy do wcześniejszej sytuacji. Ale wtedy jest już za późno. Chwila przeminęła. Jednak jeśli wtedy, gdy ktoś odpowiada negatywnie, mamy przyszykowaną „drugą linię



obrony”, przygotowaliśmy się na ustępstwo, to dzięki temu wzrasta prawdopodobieństwo odpowiedzi pozytywnej na drugie pytanie. Ale trzeba się przygotować. Chodzi o stworzenie atrakcyjnej alternatywy, jeszcze zanim zaczniemy negocjacje — alternatywy równie interesującej dla obu stron. Podsumujmy zatem to, o czym przed chwilą mówiliśmy w formie prostej reguły. Jeśli usłyszysz „nie” i zrezygnujesz z dalszej dyskusji, przegrywasz. Ale jeśli wycofasz się w ramach tejże samej konfrontacji na z góry upatrzone pozycje, uczynisz ustępstwo, ale wciąż pozostajesz w grze, wygrywasz.



PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —

- 
1. ZAREJESTRUJ SIĘ
 2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
 3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA
Helion 

PSYCHOLOGIA NA TWOICH USŁUGACH

Chcesz nakłonić kogoś do trwałej zmiany poglądów?

Chcesz zbudować silne relacje zawodowe i osobiste?

Chcesz wpłynąć na czyjeś postępowanie i podejmowane decyzje?

Chcesz przekonać ludzi, że Twoja oferta jest wyjątkowa i niepowtarzalna?

Chcesz się dowiedzieć, jak być lubianym, cenionym i podziwianym?

Chcesz się nauczyć negocjować, by osiągać więcej, niż początkowo zakładałeś?

Chcesz wiedzieć, jak już nigdy nie dać się nabić w butelkę?

Robert Cialdini jest prawdziwym geniuszem. W tym stwierdzeniu nie ma ani odrobiny przesady. Każdy, kto kiedykolwiek zetknął się z praktycznym zastosowaniem psychologii Cialdiniego, doskonale zdaje sobie sprawę z tego, w jak dużym stopniu może oddziaływać na innych ludzi. Wystarczy poznać zaledwie kilka prostych zasad i nauczyć się maksymalnie wykorzystywać drzemiący w nich potencjał, by w sposób całkowicie etyczny kształtować otaczającą rzeczywistość.

Oferujemy Ci broń o niepokojąco dużym polu rażenia. PO RAZ PIERWSZY NA POLSKIM RYNKU — PSYCHOLOGIA WPŁYWU W WERSJI AUDIO.

Bezcenne zasady zilustrowane żywymi przykładami przemówią do Twojej wyobraźni znacznie szybciej i trwalej. Wszystkie lekcje znajdziesz również w książce, która od teraz może być Twoim najcenniejszym przyjacielem i doradcą.

UWAGA! WSZYSTKIE ZAWARTE TU ZASADY ZOSTAŁY WIELOKROTNI PRZETESTOWANE W CODZIENNYCH, ŻYCIOWYCH SYTUACJACH.

DR ROBERT CIALDINI jest jednym z najwybitniejszych psychologów społecznych. Rozległa wiedza naukowa z zakresu psychologii wpływu oraz ponad trzydzieści lat badań tego zagadnienia przyniosły mu międzynarodową sławę eksperta z zakresu technik perswazji, zasad współpracy oraz narzędzi negocjacji. Obecnie pracuje jako W.P. Carey Distinguished Professor na Wydziale Marketingu oraz jako Regents' Professor na Wydziale Psychologii Uniwersytetu Stanowego w Arizonie. Pełni też funkcję prezesa Influence At Work, międzynarodowej firmy konsultingowej specjalizującej się w planowaniu strategicznym i szkoleniach dla organizacji na podstawie programu „Sześciu reguł wywierania wpływu”.

onepress



Księgarnia internetowa:
<http://onepress.pl>



HELION SA
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
onepress@onepress.pl

książki*klasy*business

ebook dostępny na:

ebookpoint

ISBN 978-83-8322-256-1



9 788383 222561

Cena: 39,90 zł