

A befolyásolás eszközei a kommunikációban

Az emberek befolyásolása (*'Influencing people'*) címmel hirdetett meg az amerikai Michigan University egy ingyenes online kurzust a Coursera internetes portálon keresztül. A portál fő célkitűzése, hogy számos tudományterületen (bölcsettudomány, business, matematika, IT, személyiségfejlesztés, stb.) az érdeklődők számára elérhetővé tegye a nagy múlttal rendelkező, világhírű egyetemek által kínált kurzusokat. Választásom azért esett erre a kurzusra, mert rendkívül fontosnak tartom, hogy tudatában legyünk azoknak a készségeknek és stratégiáknak, melyekkel befolyással lehetünk másokra, illetve, hogy mi magunk is tisztában legyünk azzal, hogy milyen feltételek mellett vagyunk hajlandóak együttműködni másokkal és nem utolsó sorban mit tehetünk a manipulatív emberek számunkra nem elfogadható befolyásolásának kivédésére. Cialdini (2009) szerint ez a tudatosság elősegíti, hogy jobban megértsük a körülöttünk lévő társas folyamatokat és megjósoljuk ezek lehetséges kimeneteleit, segítségével döntéseinkhez kevesebb információt kell gyűjtenünk és feldolgoznunk. A tudatosság emellett hozzásegítheti az egyént társas énjének hosszú távú stabilitásához és a csoportba való beilleszkedéséhez. Napjainkban az információáramlás felgyorsulásával a cégvezetőknek is egyre inkább érdekükben áll, hogy kommunikációjukat a munkavállalók elvárásaihoz igazítsák, hiszen így tudják a közös célokat minél sikeresebben magvalósítani (Mai és Akerson, 2003). Ebben a dolgozatban a négyhetes kurzus tematikáját, a tananyag legérdekesebb elemeit, illetve a kurzus teljesítéséhez szükséges beadandó/elküldendő feladatok leírását, és az értékelés menetét ismertetem.

The American Michigan University has launched a free online course entitled *'Influencing people'* on Coursera education platform. The mission of Coursera is to offer courses online (in Art and Humanities, Business, Mathematics, Computer Science, Personal Development, etc.) by top universities and organizations for anyone willing to participate. The reason why I have completed this course is that I find it extremely important to be aware of the skills and strategies that enable people to become more persuasive, and at the same time, to be aware of all the tactics that make them cooperate with others. Last but not least, a clear distinction should be made between influence and manipulation, which can protect everyone from unwanted influence. According to Cialdini (2009), this type of awareness can contribute to a better understanding of the social processes and their possible outcomes, which might result in making information easier to collect and to process for decisions. In addition, this attitude can facilitate the individual's social stance and integration into the community in the long run. Nowadays in the era of

¹ Főiskolai docens, PhD, Budapesti Gazdasági Egyetem Külkereskedelmi Kar, e-mail-cím: zsubrinszky.zsuzsanna@uni-bge.hu

information technology, it is in the interest of managers to meet the employees' expectations in their communications in order to realize their mutual goals more effectively (Mai & Akerson, 2003). This study aims to present the syllabus and the most interesting parts of the four-week course, the assignments to be submitted, and the process of assessment.

Bevezetés

Régóta foglalkoztat a kérdés, mi az oka annak, hogy két azonos tartalmú, de másként megfogalmazott kérdés közül az egyiket teljesítik, a másikat nem. Milyen pszichológiai vagy egyéb elvek befolyásolják az emberek reakcióját az ilyen helyzetekben? Abban biztos vagyok, hogy mindannyian alkalmazzuk ezeket a befolyásolási stratégiákat, mint ahogy kisebb-nagyobb mértékben mindannyian áldozataivá is válhatunk e hatásoknak kapcsolatainkban. Ezért is örültem meg a Michigani Egyetem által meghirdetett *'Influencing people'* online kurzusnak, mely lehetőséget ad arra, hogy a témát több évtizede kutató és jól ismerő kollégák tapasztalatait ismerhessem meg. A kurzus bevezető videójában az előadó ugyan megemlíti a Forbes Magazin évente nyilvánosságra hozott 'A tíz legbefolyásosabb ember' listáját – melyben államfők, a Pápa, valamint cégvezetők is említésre kerülnek – de rögtön le is szögezik, hogy ez a kurzus nem erről a fajta hatalomról és befolyásról szól, hanem sokkal inkább arról, hogyan lehet az embereket úgy motiválni, viselkedésüket befolyásolni, hogy az áhított célokat szervezeti vagy csapat szinten elérjük függetlenül attól, hogy a szervezet mely szintjén állunk. Nem kérdés, hogy a hatalom és a vele szoros kapcsolatban álló befolyás bizonyos mértékig nélkülözhetetlen az emberek célirányos együttműködésének biztosításában, tehát ebben az értelemben eszköz és nem cél. Meg kell említeni azonban a hatalom árnyoldalát is. Előfordulhat, hogy az az ember, aki vezető pozícióba kerül, elkezdi önmagát és szerepét túlértékelni a többiek rovására. Ez a hatalommal való visszaéléshez vezet. Az ilyen vezető már elsősorban arra törekszik, hogy saját céljait megvalósítsa, tekintélyét kiterjessze és azt minden áron fenntartsa, megfelelkezve arról, hogy kiemelt szerepét azért kapta, hogy a rábízott emberek érdekeit szolgálja.

1. Az *'Influencing people'* című kurzus felépítése

A négyhetes kurzus 2015. december-januárjában zajlott. A tananyag videókból, fórumbeszélgetésekből, tesztekben, beadandó feladatokból és a csoporttársak írásos munkáinak értékeléséből állt. A heti tananyag elvégzésének határideje kötött volt, a határidők lejártával a feladatokat már nem lehetett beadni. A hetekre lebontott tanmenet az 1. Táblázatban található:

1. hét: A hatalmi bázis kiépítése

1. A hatalmi bázisok fajtái
2. A hatalom pozitív és negatív oldala
3. A hatalom eredete: honnan származik a hatalom?
4. Stratégiák és taktikák a hatalmi bázis kiépítésére
5. Összefoglalás: a hatalmi bázis kiépítése
6. Teszt

2. hét: Az emberek nem tekintélyen alapuló befolyásolása

1. Az emberek nem tekintélyen alapuló befolyásolása
2. A társadalmi bizonyíték ('social proof')
3. Formális hatalom
4. Kognitív torzítások ('cognitive bias'): a) elérhetőségi heurisztika ('availability heuristic'); b) keretezési hatás ('framing effect'); horgonyzás ('anchoring')
5. Fix cselekvési minták: szerethetőség, hiány elve, kölcsönösség elve
6. Teszt
7. Írásbeli feladat: Pozitív befolyás elérése a befolyásolás segítségével.

3. hét: A hatalom és a kapcsolati tőke

1. A hatalom és a kapcsolati tőke: a kapcsolati háló kiépítése
2. A hatalom és függés
3. A társadalmi kapcsolatok erőforrásai: kapcsolatépítés, jó hírnév, energia és befolyás.
4. Teszt: A hatalom és befolyás növelése kapcsolati háló építésével

4. hét: Önvédelem a nem kívánatos befolyással szemben

1. Önvédelem a nem kívánatos befolyással szemben
2. Stratégiák és taktikák: az előítéletek minimalizálása, mellyel mások befolyásolhatnak
3. A befolyásolási taktika visszafordítása
4. Teszt
5. Írásbeli feladat: Önvédelem a nem kívánatos befolyással szemben

1.táblázat: Az 'Influencing people' kurzus tematikája

2. A hatalmi bázisok fajtái és kiépítése

Az első hét témája a *hatalmi bázis kiépítése* volt (ld. 2. Táblázat), illetve annak felismerése, hogy valaki helyesen gyakorolja-e jogait, vagy éppen visszaél azokkal. A hatalomgyakorlás különböző formáit annak alapján különböztetik meg, hogy az adott hatalmi pozíció milyen forrásból származik, és birtokosa milyen eszközökre támaszkodik annak gyakorlásakor. Hat féle hatalmi bázist különböztetünk meg:

- (1) a *jutalmazó hatalom* (ha a felettesek beosztottjaikat jutalomban részesítik, ami nem feltétlenül materiális természetű, lehet dicséret, elismerés is);
- (2) a *kényszerítő hatalom* (a büntetésre, súlyosabb esetben az erőszakra épülő hatalom);
- (3) a *legitim hatalom* (az alárendeltek jogosnak érzik feletteseik tekintélyét, mely épülhet társadalmi normákra vagy hagyományokra);
- (4) a *referens hatalom* (a karizmatikus vezető, akit tömegek követnek és fogadnak el példaképül);
- (5) a *szakértői hatalom* (mely egy bizonyos területen megszerzett többlettudásból ered); és végül,
- (6) az *információs hatalom* (az információk birtoklásából fakad).

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. A hatalmi bázisok fajtái2. A hatalom pozitív és negatív oldala3. A hatalom eredete: honnan származik a hatalom?4. Stratégiák és taktikák a hatalmi bázis kiépítésére5. Összefoglalás: a hatalmi bázis kiépítése6. Teszt |
|---|

2. táblázat: A hatalmi bázis kiépítése (első heti tanmenet)

A hatalmi bázisok meghatározását követően a közös fórumon a következő kérdéseket vitattuk meg.

Fórum: A felsorolt hatalmi típusok közül melyiket tartja a leghatásosabbnak, legkevésbé hatékonyak? Rangsorolja őket! Ossa meg saját tapasztalatait vezetőivel kapcsolatban a fórum résztvevőivel! Mi alapján mondhatjuk valakiről azt, hogy valódi hatalommal rendelkezik? Mennyiben tudja a hatalmon lévő elősegíteni vagy rombolni a csapatszellemet?

2. 1. A hatalom pozitív és negatív oldala

Az egyik legfontosabb tényező egy szervezet életében a **kezdeményező készség**, amikor a beosztottak nem várnak a főnökük utasítására, hanem maguktól is megtesznek bizonyos lépéseket. Ezt a proaktív viselkedésformát a Black Jack kártyajáték segítségével érthetjük meg. Ha pl. 15-16 pont van a játékosnál, akkor kétféle döntés közül választhat a játékos, vagy kockáztat, vagy a biztosra megy, és nem kockáztat. Kutatások egész sora kimutatta, hogy azok az emberek, akiknek hatalmat tulajdonítanak, azok nagyobb eséllyel **kockáztatnak** (90%), mint, azok, akik kevesebb hatalommal rendelkeznek, más szóval, beosztotti viszonyban állnak.

Egyetemistákkal végeztek egy olyan kísérletet, ahol a szobában egy ventilátor berregett. A résztvevők közül azok, akik alacsonyabb presztízsűeknek tartották magukat, mindössze 40%-uk állt fel és próbált valamit csinálni a ventilátorral. Ezzel szemben a nagyobb befolyással rendelkezők 70%-a érezte úgy, hogy valamit tennie kell a zaj megszüntetésére proaktív módon. Ebből arra következtetettek a tudósok, hogy a hatalom és a **proaktív viselkedés** szoros kapcsolatban állnak. Fontos lenne a cégvezetők számára rájönni arra, hogy mitől válhatnak a munkatársak proaktívvá, dinamikussá, és mi az, ami inspirálóan hat rájuk.

Azonban a hatalom negatív megnyilvánulása révén az is kiderült, hogy a hatalommal rendelkező vezetők **kevésbé fogadják el mások véleményét**, mely az esetek nagy részében negatívan hat **a kreativitásra és innovációra** a cégen belül. A hatalom révén egyes vezetők **túlságosan magabiztossá** válnak, és ez a túlzott magabiztosság **megnöveli a hibás döntéseik** számát is, valamint **figyelmen kívül hagynak igen fontos információkat**. A vezetők sokkal inkább **magukra kezdenek fókuszálni**, mintsem a rájuk bízott emberekre, melynek **romboló hatása** van a csapatszelleme nézve. Ennek egyik jellegzetes megnyilvánulása, amikor a megbeszéléseken, értekezleteken a **vezető uralja a terepet**, és így a nyílt kommunikáció megfeneklik, mivel a résztvevők **nem** érzik **biztonságosnak véleményüket kinyilvánítani**. Ez kihatással lesz azután a csoport teljesítményére is.

Fórum: Az ön számára melyek a hatalom pozitív megnyilvánulásai? Hogyan tud a hatalom értéket teremteni a munkatársak és a cég számára?

2. 2. A hatalom eredete: honnan származik a hatalom?

A hatalom eredetét azért fontos megemlíteni, mert ennek mibenléte, ismerete elengedhetetlen ahhoz, hogy egy vezető képes legyen a hatalmát növelni. A 3. Táblázat szerint a személyes hatalmi bázis három fő alkotó eleme a következő: szakértői, információs és referens hatalom. Ezek segítségével a vezető akkor tudja növelni hatalmát, ha kiemelkedő tudással rendelkezik bizonyos területeken, ha

olyan információk birtokában van, melyek igen értékesek, illetve olyan karizmatikus egyéniség, aki mindezen képességek birtokában el tudja érni, hogy a rábízott emberek a szükséges feladatokat eredményesen elvégezzék.

Személyes hatalmi bázis		Strukturális hatalmi bázis	
szakértői hatalom		legitim hatalom	
információs hatalom	referens hatalom	jutalmazó hatalom	kényszerítő hatalom

3. Táblázat: Honnan ered a hatalom?

Ezek a tulajdonságok állnak szemben a strukturális hatalmi bázist jellemző legitim, jutalmazó és kényszerítő hatalommal (ld. 3. Táblázat), ahol a vállalati struktúrának köszönhetően, legitim módon kerül valaki hatalomra. A hatalom birtokában azután a vezető a teljesítmény alapján jutalmaz (pénzzel vagy egyéb módon), vagy az illető kedvében jár. Ez a fajta hatalom azonban relatív, szituációfüggő és pusztán a két ember kapcsolatáról szól. És végül a kényszerítő hatalom, mely büntet és sok esetben erőszakkal kényszeríti a másikat bizonyos tevékenységek elvégzésére. Ez utóbbi három hatalomgyakorlási formában az a közös, hogy a vezető teljes kontrollt akar gyakorolni a beosztottak mentális és egyéb erőforrásai felett.

Fórum: Figyelembe véve valamennyi hatalmi bázist, gondoljon két emberre, az egyik a főnöke, a másik ön legyen. Értékelje a főnökét és saját magát a hatalmi bázisuk alapján! Tegye sorrendbe, melyik a legfontosabb és legkevésbé fontos neki és önnek! Hasonlítsa össze, hogy önök számára a személyes vagy a strukturális hatalom fontosabb?

Az eredmények azt mutatják, hogy a strukturális hatalom a jogosultságával tekintélyt ad, de ahhoz, hogy egy vezető sikeresen irányítsa, motiválja a csapatát, sokkal fontosabb a személyes hatalmi bázis. Azonban létezik egy harmadik fajta hatalmi bázis is, az ún. kognitív hatalmi bázis is, melyben az egyén a felettesektől kapott feladatok révén érzi kompetensnek vagy éppen ellenkezőleg, alkalmatlannak magát. Ide tartoznak mindazok az érzések, melyeket egy-egy szituáció kelt az emberben.

Fórum: Melyek azok belső indítatók, sztereotípiák, melyek lehetővé teszik az egyén számára, hogy növelje, illetve, hogy korlátozza erejét, hatalmát?

A válaszok azt tükrözik, hogy a hatalmat illetően a gyenge-erős reláció leginkább a nemekhez kötődik, melyben a nők gyengék, a férfiak erősek. Ez a megkülönböztetés azonban inkább kultúra és hiedelemfüggő, hiszen egy munkahelyen előfordulhat, hogy ez pont fordítva van. Ugyanez igaz az

életkorra is. Számos kultúrában a szenioritással együtt jár a magasabb beosztás és a nagyobb hatalom, honorálva ezzel a munkatárs cégen belül szerzett felbecsülhetetlen tapasztalatát, bölcsességét.

2. 3. Stratégiák és taktikák a hatalmi bázis kiépítésére

A hatalom és annak pozitív és negatív oldalának ismertetése, valamint a hatalmi bázisok meghatározását követően, ebben a részben a strukturális, a személyes és a kognitív hatalmi bázis legfontosabb stratégiáit mutatom be.

2. 3. 1. A strukturális hatalom kiépítésének stratégiái

Az 1.2. részben ismertetett Black Jack kártyajáték és az egyetemisták reakciója a berregő ventilátorra szintén megfigyelhető vállalati környezetben. Ha egy munkatárs kompetensnek érzi magát, akkor a munkahelyén ugyanúgy proaktívan fog viselkedni, és egyre kevésbé lesz hajlandó a régi, elavult normákat elfogadni. A mások véleményének feltétel nélküli elfogadása ugyanúgy nehezebbre esik. Gondolkodásmódjának újszerűsége azonban pozitívan hat a cég kreatív szemléletére és az innovációra is. Tehát a fő kérdés a cégvezetők számára az, hogyan tudják kihozni a munkatársakból ezt a bennük rejlő erőt. Ha ez sikerrel jár, akkor a felelősség és terhek megosztása a vezető egészségi állapotára is pozitív hatással lesz, és ennek nyomán jobb eredményeket tudnak felmutatni, ami mindenki számára hosszú távú előnyöket jelent.

Fórum: Ossa meg a csoporttársakkal, hogy a hatalom az ön számára milyen előnyökkel járt (pl. karrier, személyes előnyök)? És milyen előnyökkel járt a részlege számára? Mennyiben képesek a hatalmon lévők értéket teremteni egy szervezetben belül?

A strukturális hatalom kapcsán a jutalmazás különféle formáit is érdemes szemügyre vennünk. A pénzbeli juttatásokon, egyéb pénzjutalmakon kívül milyen egyéb hatásos módjai lehetnek a jutalmazásnak? Az előadó három fő lehetőséget említ: a támogatást, az előnyöket és a szívességet. A támogatás nem anyagi jellegű formája az érzelmi támogatás, amikor a vezető ráérez, hogy a munkatársnak éppen mire van a legnagyobb szüksége, és azt biztosítja számára. Az előnyökhöz juttatás lehet munkával kapcsolatos feladatok elvégzését segítő cselekedet, a szívesség pedig olyan felajánlás, melyért nem vár viszonzást az illető.

A kényszerítő (büntető, manipulatív) hatalom gyakorlását ajánlatos mindenkinek elkerülni, mert bár rövidtávon előnyösnek tűnhet, hosszútávon azonban megbosszulja magát.

2. 3. 2. A személyes hatalom kiépítésének stratégiái

A személyes hatalmi bázis kiépítésekor érdemes kiemelni azt a területet, amiben a vezető kiemelkedő, és amelynek segítségével a lehető legtöbb információhoz tud jutni, hogy ezt a tudást később elérhetővé tudja tenni a beosztottak számára. A vezető hitelességének egyik lényeges stratégiája lehet például a névjegykártya, az email aláírás, a diploma kifüggesztése az iroda falára. A másik, a meggyőzés és érvelés képességének fejlesztése, továbbá olyan valós, a vezető szakértelmét középpontba tevő történetek megosztása, melyek motiválóan hatnak a munkatársakra és esetlegesen attitűdbeli változásokat indíthatnak el bennük. A harmadik stratégia az információ felderítésére, megszerzésére, és tudássá alakítására alapoz. És végül, a vezető karizmatikus egyénisége elengedhetetlen a személyes hatalmi bázis megerősítéséhez.

2. 3. 3. A kognitív hatalom kiépítésének stratégiái

A kognitív hatalom az egyén magáról alkotott képét jelenti, hogy mennyire érzi magát magabiztosnak vagy bizonytalanak az általa betöltött pozícióban. Az első stratégia, mely a kognitív hatalmat elősegíti az, ha szemléletünkön változtatunk, és megérezzük a bennünk rejlő potenciális erőt a változtatáshoz. A testbeszéd megváltoztatása lehet ebben az első lépés, például, ha a zárt testhelyzeteket (keresztezett kar vagy láb) nyitottra cseréljük (hátradőlve a széken, nyitott karokkal), mivel az, hogy mások miként látnak bennünket, számukra igen komoly üzenetet hordoz, és bennünk is más és más fiziológia állapotot idéz elő. A második stratégia lényege az, hogy egyfolytában emlékeztessük magunkat arra, hogy rendelkezünk ezzel a hatalommal, és képesek vagyunk változtatni a gátló tényezőkön (pl. megrögzött hiedelmek). És végül, ha felidézünk magunkban egy olyan helyzetet, amikor zsigereinkben éreztük, hogy valaki felett hatalmunk volt, és ezt újra átéljük, akkor tudatosíthatjuk magunkban ezt az érzést.

3. Az emberek nem tekintélyen alapuló befolyásolása

A második hét témája az volt (ld. 4. Táblázat), hogyan lehet befolyásolni az embereket anélkül, hogy formális hatalmat gyakorolnánk felettük. Mert a formális hatalom csupán a beosztásból, rangokból, címekből fakad, de a vezetés ennél sokkal többről szól, egy befolyásolási stratégiákból álló folyamat.

1. Társadalmi bizonyíték
2. Formális hatalom
3. Kognitív torzítások ('cognitive bias'): a) elérhetőségi heurisztika ('availability heuristic'); b) keretezési hatás ('framing effect'); horgonyzás ('anchoring')
4. Fix cselekvési minták: szerethetőség, hiány elve, kölcsönösség elve
5. Teszt
6. Írásbeli feladat: Pozitív befolyás elérése a befolyásolás segítségével.

*4. Táblázat: Az emberek nem tekintélyen alapuló befolyásolása
(második heti tanmenet)*

3. 1. Társadalmi bizonyíték

Az első ilyen nem tekintélyen alapuló stratégia a **társadalmi bizonyíték** ('social proof'), melyet Solomon Asch 'Conformity Experiment' című videójával mutattak be. A kísérletben résztvevőknek azt kellett eldönteniük, hogy a baloldalon lévő vonal a jobb oldalon lévő 3 vonal közül melyikkel azonos hosszúságú. A hat résztvevőből mindössze egy nem volt beépített ember, a másik öt résztvevőtől azt kérték előre, hogy időnként adjanak rossz válaszokat.

Videó: <https://www.youtube.com/watch?v=oMyXFql-KhM>

A kísérlet alapján azt a következtetést vonhatjuk le, hogy amíg a résztvevők maguk dönthettek a vonalak hosszúságáról, addig az esetek 99%-ban helyes válaszokat adtak. Azonban, ha a beépített emberek előre bekiabálták a rossz válaszokat, akkor a résztvevők 76%-a a **csoport nyomásának** engedve maguk is rossz válaszokat adtak. Mi lehet ennek az oka? Azt alanyok azt választották, hogy el akarták kerülni az egyet nem értés kényelmetlenségét a csoporttagokkal, nem akartak deviánsnak tűnni. De van ennél egy nyomasztóbb tényező is, az, amikor egy csoportban valaki úgy érzi, hogy ha többségnek van igaza, akkor biztosan neki nincs, és így **torzul az értékítélete**. Az üzleti életben ilyenkor kérdőjelezi meg valaki azt, hogy biztos, hogy jó a javaslata, vagy ez a megfelelő viselkedés? A legkönnyebb megoldás ilyenkor az, ha körbenézünk, hogy mások mit csinálnak.

A következő videó pontosan ezt mutatja be, milyen az, ha másokat megfigyelve, nem meggyőződésből változtatunk a magatartásunkon. Például egy liftbe lépve, ha mindenki a hátát mutatja, akkor, aki belép, szintén úgy fog állni.

Videó: <https://www.youtube.com/watch?v=BgRoiTWkBHU>

Más szóval úgy is tudjuk befolyásolni az embereket, hogy ők ezt észre sem veszik.

A szociális bizonyíték elvére alapozva Dan Yates és Alex Laskey saját céget (Opower) alapított Texasban. Laskey TED videójában megmutatja, hogyan lehet a viselkedéskutatással csökkenteni az energiafogyasztást.

Videó: https://www.ted.com/talks/alex_laskey_how_behavioral_science_can_lower_your_energy_bill

Jóllehet az emberek nagy része környezettudatos, mégis ha egy üzenetet találnának az ajtajukon, hogy kapcsolják ki a légkondicionálót, és használjanak helyette ventilátort, mely kevesebb energiát fogyaszt, nem kapcsolnák ki azt, és térnének át a ventilátorra. Azonban ha az áll az üzenetben, hogy a szomszédok 77%-a a légkondicionáló helyett ventilátort használ, kérjük ön is tegyen így, meglepő módon a megfigyelt háztartásokban mérhető módon csökkent az energiafelhasználás. Sikeresen elérniük, hogy az embereket úgy motiválják, hogy a viselkedésükben idézzenek elő változást.

A társadalmi hatás ellenszereként saját érzékenységünk fejlesztése szolgálhat: világosan felismerjük, ha a hozzánk hasonlóktól valamilyen mintát lesünk el és mielőtt automatikusan alkalmaznánk, megvizsgáljuk annak hitelességét, igazságtartalmát.

3. 2. Formális hatalom

Az előadók felhívják a figyelmet arra, hogy a legkevésbé hatékony vezetési stílus a formális hatalom gyakorlása, hiszen ilyenkor mindössze annyi történik, hogy valaki azt mondja, „ezt meg kell csinálni!”, és a kényszerítő magatartás mellett az indoklás elmarad. Az okos emberek legelső kérdése azonban az lesz, hogy miért. Sokkal célravezetőbb, ha a beosztottak bízunk vezetőjükben és azért tesznek meg valamit, mert hisznek benne és a döntésében.

3. 3. Kognitív torzítás ('cognitive bias')

Mindenki hoz rossz döntéseket az életben, melynek hatására egy ideig rosszul is érzi magát miatta, de aztán könnyedén továbblép és újabb rossz döntéseket hoz. Ami a legrosszabb ebben az, hogy ezek gyakran eluralják az életünket. Ezt a jelenséget hívják a pszichológiában kognitív torzításnak

(‘cognitive bias’) (Roger Dooley²). A kognitív torzulások lehetnek hasznosak, hiszen alkalmazásukkal hatalmas előnyre is tehetünk szert, azonban pont az ellenkezőjét is elérhetjük vele, ha például valakit egy számára kedvezőtlen döntéshozatalra sarkallsz. Lássuk, hogy a torzításnak milyen formái vannak.

3. 3. 1. Elérhetőségi heurisztika (‘availability heuristic’)

A kognitív torzítások egyik fajtája az ún. elérhetőségi heurisztika, mely az emlékek megtalálásának gyorsaságára alapoz. Ezt a stratégiát akkor alkalmazzuk, amikor túlértékeljük azokat az eseményeket, melyekről több emlék áll a rendelkezésünkre a memóriánkban, melyek befolyásolhatóak attól függően, mennyire régiek, szokatlanok vagy milyen érzelmi töltettel vannak ellátva. Például, azok a honlapok vagy kezdőoldalak, melyek szokatlanok vagy érzelmet kiváltóak emlékezetesebbek, ezért nagyobb eséllyel fognak oda visszatérni a felhasználók vásárolni. A fent említett Alex Slusky Opower videóban elég megnézni az első két percet, hogy lássuk hogyan van ez a gyakorlatban. Slusky vizuális eszközökkel, igen érzékletesen, egy szénrel teli talicskával mutatja meg, hogy mennyi szén kell ahhoz, hogy egy égő egy évig égjen. Nem táblázatokat mutat, hanem eleven képeket, és történeteket mesél hozzá.

3. 3. 2. Keretezési hatás (‘framing’)

Az a mód, ahogyan egy döntési problémát a vezetők megfogalmazzák, és az a forma, ahogyan az információkat adják – meghatározó hatással van az egyéni döntésekre bizonytalanság esetén, ezt hívják keretezési hatásnak (Tversky és Kahneman, 1974). Ugyanazon információból különböző következtetéseket lehet levonni, attól függően, hogy hogyan, vagy kinek kell az információt közölni. Nem mindegy, hogy egy-egy esemény lehetséges kimeneteleit pozitív vagy negatív formában fogalmazzuk meg. Ezért rendkívül fontos hogyan közöljük az információt a felhasználók elfogadásának szempontjából. Például, egy autógyártó előtt két lehetséges megoldás áll a válság leküzdésére: az egyik, hogy a három részleg közül csak az egyik marad fenn, de 2000 munkásnak továbbra is lesz munkája (4000 embernek azonban nem). A másik lehetőség szerint egyharmad az esélye annak, hogy mindhárom részleg és a 6000 munkahely megmenekül, de kétharmad az esélye annak, hogy mind a részlegek, mind a munkások vesztesen kerülnek ki a nehéz helyzetből. Láthatjuk, hogy a két megfogalmazás abban tér el, hogy nyereségesnek vagy veszteségesnek állítjuk be a helyzetet. A menedzserek 80%-a az első megoldást választotta.

² Roger Dooley: <http://www.neurosciencemarketing.com/blog/articles/cognitive-biases-cro.htm>

3. 3. 4. Horgonyzás (anchoring’)

A harmadik kognitív torzítási stratégia a horgonyzás, amikor hajlunk arra, hogy ragaszkodjunk egy bizonyos információhoz döntéshozatalkor (ez általában az első információ, amit megtudtunk). Más szóval túlzottan lehorgonyozunk bizonyos múltbeli eseményeknél vagy érveknél. Például, ha besétálunk egy üzletbe, ahol az első plakáton egy cipőt hirdetnek 400 000 forintos áron, jót nevetünk magunkban, és azt gondoljuk, ezek nem normálisak, ennyiért adni egy cipőt?! Majd továbbsétálva meglátunk egy szuper nadrágot 30 000 forintért, ami még tetszik is, és hirtelen megvesszük. Nyilván eszünkbe sem jut, hogy ugyanaz a nadrág egy másik boltban csak 20 000 forint.

3. 4. Fix cselekvési minták: szerethetőség, hiány, kölcsönösség

A fix cselekvési minták közül három mintát említ az előadó: (1) a **szerethetőség**, amely a „glóriaeffektus” révén azt a benyomást kelti másokban, hogy nemcsak testi, de szellemi, vagy lelki tulajdonságaink is kimagaslóak. Vonzóbbak számunkra azok az emberek és könnyebben mondunk igent azoknak, akik hasonlóak hozzánk, illetve akik dicsérnek bennünket. Rokonszenvesebbek a már ismert, korábban megszokott emberek és dolgok, elsősorban akkor, ha a múltban pozitív körülmények között találkoztunk velük. Rokonszenvet kelt a társítás is, amikor egy kimagasló értéket képviselő tárggyal, vagy emberrel próbáljuk az általunk eladandó terméket, vagy teljesítményt előnyösnek beállítani. Valószínűleg ezért reklámozza magát egy gyári pudingkészítmény az egészségtől kicsattanó arcú Egerszegi Krisztinával. Érdekes azonban figyelünk az indokolatlan rokonszenv érzésére az együttműködés kezdeményezőjével kapcsolatban és megvizsgálunk magunkban, hogy a szimpátia szokatlanul erős-e a körülményekhez képest, vagy őszinte.

A másik fontos cselekvési minta (2) a **hiány elve**, mely szerint eleve nagyobb értéket tulajdonítunk azoknak a dolgoknak, amelyek szűkösen állnak rendelkezésre. Két mechanizmus játszik ebben közre. Egyrészt a valóban hiánycikknek számító javak értéke eleve magasabb, másrészt szubjektíven is sokkal nagyobb értéket tulajdonítunk valaminek, ha hirtelen kevésbé hozzáférhetővé válik, mert hiányával úgy érezzük, hogy személyes szabadságunkat, mozgásterünket korlátozták. Álláspontját illusztrálандó szellemes példaként említi Cialdini (2009) a politikai cenzúra mindenkori hatását: ha egy addig szabadon hozzáférhető írást a cenzúra hirtelen betilt, akkor – függetlenül tartalmától – automatikusan megnő az érdeklődésünk iránta. Két tényező erősíti fel különösen ezt a hatást. Egyrészt, ha az adott dolog úgy válik hiánycikké, hogy korábban bőségesen rendelkezésre állt. Erre építve szokták körbehevni értékesítőik a nagyobb felvásárlóiknál dolgozó kapcsolattartókat és bizalmasan közölni velük, hogy ebből és ebből a termékéből most érdemes rendelni, mert a következő időszakban

nem gyártanak belőle, vagy a nyersanyagok ára felmegy. Másrészt menthetetlenül beindul az automatikus reakció akkor is, ha úgy érezzük, hogy a szűkös javakért versengenünk kell egymással. Ezeket a káros hatásokat úgy tudjuk kivédeni, ha tudatos fogyasztóként viselkedünk és észrevesszük, ha valaki olyasvalamire próbál meg rávenni bennünket, amit egyébként nem tennénk.

És végül **(3) a kölcsönösség elve**, mely alapján az ember szereti visszaadni a szívességet. A közösség fennmaradása érdekében az ember odafigyel a másokra, ha bajba kerül, mellé áll. Bízhat abban, hogy erőfeszítései nem maradnak viszonzás nélkül, mert a társadalmi nyomás viszonzási kötelezettséget ró a segítség hasznélvezőjére. Széles mozgástérre talál az, aki erre építve igyekszik befolyásolni a többi embert. A kísérletek alapján már azt is tudjuk, hogy a potenciális hasznélvező hiába utasítja el a segítséget, manipulációt sejtve, az interakció struktúrája addigra már megváltozott, szabadságát korlátozták, mert már tartozik valamivel a manipulátornak. A legtöbb ember a szívesség elfogadásakor érzett tartozásáért cserébe, hogy a belső kényelmetlenség érzésétől hamarabb szabaduljon, hajlandó nagyobb viszonzást adni, szándéka ellenére aránytalan cserébe bonyolódva. Mindez fordított irányban is ugyanúgy működik: a másik fél által adott engedményért mi is hajlamosabbak vagyunk engedni saját álláspontunkból. A kölcsönösség elvének kihasználóival szemben nem az a hatásos taktika, ha nem fogadjuk el a kezdeti ajánlatot. Fogadjuk csak el, de ettől függetlenül álljunk mindig készen arra, hogy újraértékeljük a helyzetünket, ha úgy érezzük, csőbe akartak húzni bennünket.

A második hét lezárásához egy tíz feladatból álló teszten 80%-ot kell elérni ahhoz, hogy a hallgató folytathassa a kurzust. Egy részlet a tesztből:

FELADATOK: Teszt:

1. A társadalmi bizonyíték a leghatékonyabb befolyásolási taktika, ha

- a. Ha az emberek bizonytalanok abban, hogy mit tegyenek.
- b. Jelzed, hogy fogy az idő.
- c. Azt mondod, hogy mások is ezt tették.
- d. Valamennyi igaz
- e. Mind (a) és (c)

2. Melyik stratégiát alkalmazod, ha egy a cégvezetőnek azt javasolod, hogy szervezze át a céget a javaslatod szerint, vagy ha nem teszi, 1.3 millió dollárt veszít?

- a. Hatékony stratégiai váltás
- b. Kockázatvállalás
- c. Horgonyzással befolyásolás
- d. Kockázatkertülés

stb.

A második hetet lezáró beadandó írásbeli feladat témája 3 fő részből állt:

Írásbeli feladat:

1. Írjon le egy szituációt, amikor befolyásolnia kellett egy személyt, és azt, hogy mi volt vele a fő célja!
2. Jellemezze a befolyásolni kívánt személyt (nevet és egyéb jellegzetes információt ne írjon le). Mennyiben tudja elérni a célját ennek a személynek a befolyásolásával?
3. Tervezze meg a befolyásolási stratégiáját legalább 3 tanult módszer segítségével. Írja le, miért érzi úgy, hogy ezek a stratégiák működőképesek lesznek ebben a szituációban?

Az esszé beadása után, két másik csoporttárs esszejét is értékelni kellett meghatározott értékelőlap alapján.

Értékelőlap az esszékhez:

2 pont:	Ha a szituáció kontextusa és a célok világosan vannak megfogalmazva.
1 pont:	Ha a szituáció kontextusa és a célok homályosan vannak megfogalmazva.
0 pont:	Ha a szituáció kontextusa és a célok nincsenek megfogalmazva.
2 pont:	Ha világosan megindokolja, mennyiben tudja elérni a célját ennek a személynek a befolyásolásával.
1 pont:	Ha nem egészen világos, mennyiben tudja elérni a célját ennek a személynek a befolyásolásával.
0 pont:	Ha nem indokolja meg, mennyiben tudja elérni a célját ennek a személynek a befolyásolásával.

	befolyásolásával.
2 pont:	Ha a 3 befolyásolási technika egyértelműen igazolja, hogy sikerült befolyásolnia a kiválasztott személyt.
1 pont:	Ha a 3 befolyásolási technika kevésbé igazolja, hogy sikerült befolyásolnia a kiválasztott személyt.
0 pont:	Ha a 3 befolyásolási technika egyáltalán nem igazolja, hogy sikerült befolyásolnia a kiválasztott személyt.

4. A hatalom és a kapcsolati tőke

A harmadik hét a kapcsolatokról, a kapcsolati hálóról szól (ld. 5. Táblázat), mely mind a magánéletben, mind szakmai téren gyakran a boldogulás egyik feltétele. A kiterjedt kapcsolati háló nagy érték, nem véletlenül nevezik kapcsolati tőkének. Azt szokták mondani, hogy nem elég megszerezni, meg is kell tartani az embereket magunk körül. A kapcsolatok fenntartása és ápolása legalább olyan nagy feladat, ha nem nagyobb, mint maga az ismerkedés.

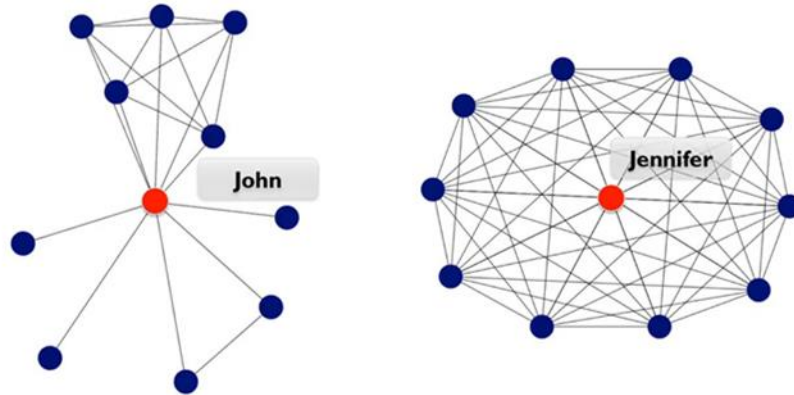
1. A kapcsolati háló
2. A hatalom és függés
3. A társadalmi kapcsolatok erőforrásai: kapcsolatépítés és jó hírnév, energia és befolyás.
4. Teszt

5. Táblázat: A hatalom és a kapcsolati tőke (harmadik heti tanmenet)

4. 1. A kapcsolati háló

Két vezető beosztású ember kapcsolati hálóját elemezve (ld. 1. kép) az a kérdés, hogy Jennifer vagy John kapcsolati hálója jelent nagyobb hatalmat? Ránézésre láthatjuk, hogy mindkét hálózatban ugyanannyi szereplő van. A különbség mindössze annyi, hogy az egyes emberek hogyan kapcsolódnak egymáshoz ebben a hálóban. Jennifer ismerősei ismerik egymást, míg John-é nem, és így John sokkal nagyobb informális hatalommal rendelkezik, mint Jennifer. Ahhoz, hogy ezt belássuk, nézzük meg, mi történik, ha Jennifert eltávolítjuk a rendszerből. Bár a barátai néhány napig hiányolni fogják őt, de a rendszer maga tovább fog üzemelni. Míg ha John-t távolítjuk el, akkor a háló egy bizonyos része teljesen összeomlik, hiszen John kapcsolatai nem ismerik egymást. Más szóval, ők teljességgel John-tól függenek mindenben, legyen az információ, tanács, vagy szakértelem.

Whose Network Gives More Power?



*1.kép: Kinek a kapcsolati hálója jelent nagyobb hatalmat?
(részlet az Influencing people című kurzusból)*

Legtöbbünk kapcsolati hálója Jennifer-éhez hasonló, ahol mindenki mindenkit ismer, mindenkivel beszélget, körülbelül azonos szakmai háttérrel rendelkezik, sok időt tölt egymással, azonban ez hosszútávon gyengíti a befolyás erejét. Ha azt szeretnék, hogy gazdagodjunk kapcsolatainkban, akkor néhány taktikát érdemes kipróbálnunk. Például, ebédeljünk a munkahelyünkön olyan valakivel, akit nem ismerünk, lépjünk be egy klubba, vagy végezzünk valamilyen önkéntes munkát.

Fórum: Gondoljon az öt legbefolyásosabb emberre a kapcsolati rendszerén belül. Kik ők? Mitől érzi úgy, hogy nagy befolyással rendelkeznek?

4. 2. A hatalom és a függés

A társadalmi kapcsolatok építésének alapvetően két fajtája ismeretes: a **biztonságkereső** és az **újdonságkereső**. Az, hogy valaki a kettő közül melyik módon építi a kapcsolatait, a személyisége mellett a környezet hatásaitól is függ. Egy kapcsolaton belül ugyanígy felmerül a kérdés, hogy melyik fél rendelkezik nagyobb hatalommal, ki mennyit tesz bele a kapcsolatba.

Fórum: Válassza ki a 10 legfontosabb személyt a kapcsolati hálójából, és számmal jelezze 0-10-ig, ki a legfontosabb, illetve legkevésbé fontos Önnek! Most fordítsa meg, és szintén 0-10-ig jelezze, hogy ezek az emberek mennyiben függnék Öntől?

A kutatások szerint a legtöbbet érő kapcsolatok azok, ahol kölcsönös a függés (adás-kapás). Azok a kapcsolatok, amelyekből valamelyik fél előnyt szeretne kovácsolni, idővel elsorvadnak. A társadalmi kapcsolatok **erőforrásai** nélkülözhetetlenek egy-egy kapcsolat fennmaradásához. Azt szokták mondani, hogy a kapcsolati hálót nem kiépítjük, hanem kiérdemljük, hiszen rajtunk áll mennyi értéket teszünk hozzá. Allan Cohen és David Bradford (2005) a társadalmi kapcsolatok leírására a szervezeti ismertség 'organizational currency' metaforát használja, mely magában foglalja a feladatokhoz (pl. gyors reagálás), a kapcsolatokhoz (pl. szívességek), és a személyes értékekhez (pl. tanulási készség) kapcsolódó értékeket. Szerintük a legsikeresebb vezetők hosszú éveken át csak beleinvestálnak a kapcsolataikba, és csak jóval később állnak elő bármilyen kéréssel.

Fórum: Osszanak meg korábbi példákat, tapasztalatokat a szervezeti ismertségre, melyek pozitívan hatottak a kapcsolataikra!

4. 3. Kapcsolatépítés és jó hírnév

A befolyásolás intenzitása nagyban függ a munkában együtt eltöltött időtől. Ezért az előadó megjegyzi, hogy mindig elcsodálkozik azon, hogy a mai fiatalok milyen gyakran váltanak munkahelyet. Hogyan lehetséges így kapcsolati hálót kiépíteniük? A másik dolog, ami feltűnik neki az, hogy miért törekszik az emberek többsége arra, hogy a személyes életükről ne tudjanak a munkatársak, pedig az életük legnagyobb részét, akár 10-14 órát is együtt töltenek a munkahelyen. Bár valamiféle kapcsolat így is kialakul, de a bizalom már sokkal kevésbé. Egy videóban arra biztat egy HR-es szakember, hogy próbáljunk meg valamiképpen mélyebb kapcsolatokat kiépíteni a munkahelyen, valamilyen közös érdeklődési terület, pl. sport, kulturális rendezvények mentén. Az irodában is elhelyezhetünk olyan képeket, vagy egyéb dekorációt, ami az egyéniségünket tükrözi, mely a belépő emberek számára kiindulási pontként szolgálhat a kapcsolatépítéshez. Az is sokat javíthat a vállalati hangulaton, ha apró figyelmességekkel vagyunk a többiek felé (pl. megünnepeljük a születésnapokat), vagy észre vesszük, ha valami nyomasztja a másikat, illetve ha próbálunk neki segíteni egy-egy probléma megoldásában.

A jó hírnév nagyban növeli egy vezető befolyását, hatalmát. Ugyanakkor, a hírnév értéke sokkal nagyobb, ha mások tüntetik fel őt jó színben, és nem ő kérkedik az általa elért eredményekkel.

Fórum: Idézzen föl néhány olyan szituációt, melyben az ön hírnevét mások erősítették!

4. 4. Energia és befolyás

A hatalom és befolyás illusztrálásához egy vezérigazgatóval készített interjút mutattak be. Ebben a vezérigazgató azt mondja, hogy két fő kritériumot tart szem előtt egy jövődő munkavállaló munkainterjúja során: az egyik, hogy a jelölt rendelkezzen igen megalapozott menedzseri értékítélettel, a másik pedig, hogy legyen energikus. Ez utóbbi jóval többet jelent, mint csupán a munkatársak energiával való feltöltése, vagy egy project befejezésének készsége. Gondoljunk csak egy kollégára, és a vele folytatott beszélgetésre. Ki az, aki motiváltabbá, energikusabbá tesz bennünket egy-egy beszélgetést követően? Vagy épp ellenkezőleg, ki az, aki minden erőnket elszív egy hosszabb beszélgetés alkalmával? Nem vitás, hogy mindannyian az energiával feltöltő beszélgetésekre törekszünk, viszont azt is látnunk kell, hogy egyoldalúan ez nem működhet. Ha valakivel sikerül ilyen energiával feltöltő beszélgetésbe elegyednünk, akkor biztosak lehetünk abban, hogy a mi problémánk még hazafelé is foglalkoztatni fogja a beszélgető partnerünket, sőt akár telefonon is felhívhat munkaidőn kívül, vagy emailt is küldhet. És mindennek pozitív hatása lesz a munkánkra is. Más szóval, ha odafigyeléssel, gondoskodással fordulunk az emberekhez, ez lehet a kapcsolatépítés legsikeresebb módja. A tárgyalóterem energia szintje például nagyban függ a résztvevők energiaszintjétől. Ha kritikus kérdéseket teszünk föl, az energiaszint azonnal csökkenni kezd, míg a testhelyzetünkkel, szemkontaktussal sokat tehetünk a pozitív energiák áramlásáért.

Teszt: 10 kérdésből álló feleletválasztós teszt: Értékes kapcsolatok kiépítése a hatalom és befolyás növelésére.

1. Két menedzser (Sally, Kristin) közül, Sally és néhány közeli munkatársa majdnem mindig együtt mennek ebédelni. Kristin munkatársai láthatóan nem igazán ismerik egymást. Minden egyébben azonos a két menedzser helyzete. Melyikük kapcsolati hálójá kínál nagyobb informális hatalmat?

- a. Sally-é
- b. Kristin-é.

2. Az üzleti kapcsolataid függésének növelése, illetve a te tőlük való függésed növelése igen hatékony módja a remek szociális kapcsolatok kiépítésének.

- a. igaz
- b. hamis

stb.

5. Önvédelem a nem kívánatos befolyással szemben

Az utolsó hét fórumbeszélgetéssel kezdődött, ahol két igen közelálló fogalom, a **befolyásolás** és a **manipuláció** közötti különbséget vitattuk meg. Összességében azt mondhatjuk, hogy a manipuláció egyfajta befolyásolás, amelynek célja mások attitűdjének, beállítódásának átformálása, a viselkedés, a cselekvés, az érzelmek és a kogníció megváltoztatása, átszervezése. Olyan interakción alapuló gyakorlat, amelyben a manipulátor kontrollt gyakorol mások fölött, nem vállalva a felelősséget az információ megformálásának szándékosan kirekesztő, és torz módozataiért. A manipuláció a befogadó kommunikációs akarata, szándéka ellenére jön létre: társas öntudatlanságot, behódolást, azonosulást vált ki.

1. Stratégiák és taktikák: a torzítások minimalizálása, mellyel mások befolyásolhatnak
2. A befolyásolási taktika visszafordítása
3. Teszt
4. Írásbeli feladat: Önvédelem a nem kívánatos befolyással szemben

*5. Táblázat: Önvédelem a nem kívánatos befolyással szemben
(negyedik heti tanmenet)*

5. 1. Stratégiák és taktikák: a torzítások minimalizálása, mellyel mások befolyásolhatnak

Az első legfontosabb taktika, amivel meg tudjuk megvédeni magunkat a csoport nyomásától az, ha **nem kérjük ki mások véleményét**, hanem magunk hozunk döntéseket. Bizonyított tény, hogy ha egyénileg fogalmazzuk meg ötleteinket, és nem a csoport helyeslését követően, akkor sokkal kreatívabb megoldások születnek. A második taktika az lehet, ha **nem vagyunk kisebbségben**, hanem valamiféle koalíciót építünk ki a csoport egy tagjával a megbeszélést megelőzően. Vagyis legalább egy valaki az ördög ügyvédjeként támogatja az elképzelésünket. A harmadik, ha szeretnénk **kivédeni az elérhetőségi heurisztikát**, akkor nem elég csak az éves értékelési időszak közelében megfigyelni a beosztott teljesítményét, hanem érdemes éves szinten is nyomon követni az illető tevékenységét. Továbbá **a megbeszéléseket jó úgy időzíteni, hogy ne essenek más fontos esemény közelébe**, mert így azok nem befolyásolnak bennünket a későbbi döntéshozatalainkban. És végül, a **szerethetőség csökkentésével** elkerülhetjük a kéréseknek való behódolást, amit a négy szemközti megbeszélések

minimalizálása is elősegíthet, hiszen a szoros kapcsolódás megnehezítheti a számunkra kedvezőtlen befolyásolás leállítását.

5. 2. A befolyásolási taktika visszafordítása

Ha meg szeretnénk óvni magunkat a számunkra előnytelen befolyásolástól, akkor egyszerűen csak próbáljuk meg **visszafordítani** a másik emberre az általa alkalmazott befolyásolási taktikát. Például, ha valaki a bennünk meglévő közös tulajdonságokra épít, akkor a **szerethetőség** taktikájával azt szeretné elérni, hogy teljesítsük a kérését. Ekkor hasznos lehet, ha a közös tulajdonságok mellett felsorakoztatjuk mindazokat az **ellentéteket**, melyek jellemeznek minket. A **társadalmi bizonyíték** esetében pedig, amikor valaki azt domborítja ki, hogy mások is ugyanúgy csinálnak bizonyos dolgokat, mint mi és lám ők is sikeresek, akkor érdemes előhozakodni olyan példákkal, amikor valaki bár ugyanúgy csinált valamit, mint mi, mégis belebukott. Illetve hozhatunk olyan példát is, amikor valaki ellenkező stratégiával is sikeres lett. A **horgonyzást** például úgy tudjuk kivédeni, hogy figyelmen kívül hagyjuk azt az árat, vagy értéket, amit előzőleg elképzeltünk, vagy áthárítjuk a horgonyzást a másik emberre. A **keretezés** alkalmazásakor arra figyeljünk, hogy amikor valamit nyereségként tálalnak, akkor kockázatkerülővé válunk, míg a veszteség említésekor kockázatvállalókká válunk. Egy olyan mondat, hogy 'Vegye meg ezt a terméket, nehogy lemaradjon róla'!- jelentése az, ha lemaradunk, veszítünk. Ha csak megemlítik, hogy valamiből **hiány** lesz, vagy csak limitált ideig juthatunk hozzá bizonyos termékekhez, az emberek azonnal vásárolni kezdenek, és ezt a gyengeségünket használják ki a marketinges szakemberek is.

5. 3. Teszt: Hogyan védhetjük meg magunkat a nem kívánatos befolyásolástól

1. Ahhoz, hogy megvédjük magunkat mások befolyásától:

- a. Csökkentjük az előítéletet
- b. Fordítsuk vissza a befolyást
- c. Próbáljuk elkerülni azokat, akik befolyásolni akarnak
- d. a és b
- e. Egyik sem.

2. Ahhoz, hogy a szerethetőség taktikát elkerüljük, próbáljunk minél több személyes beszélgetést folytatni a befolyásolás technikát alkalmazóval.

- a. igaz
- b. hamis

stb.

5. 4. Írásbeli feladat:

Válasszon ki egy ismerősét, aki gyakran próbál befolyást gyakorolni Önre. Ez lehet egy munkatárs, főnök, stb. Tervezze meg, hogyan fogja megvédeni magát ennek az embernek a befolyásától.

1. Írja le a szituációt, amelyben meg kell védenie magát, és főleg azt, hogy miért.
2. Milyen pozitív hatása lesz ennek a befolyásnak a kivédése a közösség működésére?
3. Jellemezze az Ön által választott személyt (nevek, és egyéb felismerhető információk nélkül), és írja le, hogy milyen kapcsolatban vannak egymással, és milyen Önök között a hatalmi kapcsolat.
4. Tervezze meg, hogyan tudná megvédeni magát ennek az embernek a befolyásolásától. Említsen legalább 3 taktikát, amivel ez a személy Önt befolyásolni akarná.
5. Végül, írja le, hogy Ön milyen stratégiákat használna önmaga megvédésére! Legyen nagyon konkrét!

6. Összegzés

Ebben a dolgozatban a szándékolt befolyás különböző megjelenési formáit ismerttettem. Megállapíthatjuk, hogy a felsorolt esetek nagy többségében a tudatosság segítségével elkerülhetjük, hogy befolyás áldozataivá váljunk. Ez egy kétoldalú folyamat, mert akár munkatársként, akár vezetőként is rendkívül fontos, hogy felfigyeljünk arra, ha valaki olyasvalamire próbál meg rávenni bennünket, amit egyébként nem tennénk. A befolyásolás folyamata során jelentős szerepet kapnak olyan tényezők, amelyek részletei feltérképezhetetlenek, megismerhetetlenek. Gyakran éppen e tényezők hatásának következtében dől el a befolyásolás tényleges kimenetele.

IRODALOMJEGYZÉK

- CIALDINI, R. B. (2009). *Influence: science and practice*. Allyn and Bacon: US.
- COHEN, A. & BRADFORD, D. (2005). *Influence without authority*. 2nd Edition: John Wiley & Sons, Inc.: Hoboken, New Jersey.
- MAI, R. & AKERSON, A. (2003). *The Leader as Communicator. Strategies and Tactics to Build Loyalty, Focus Effort, and Spark Creativity*. AMACOM: New York.

TVERSKY, A. & KAHNEMAN, D. (1974). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science, New Series*, 185(4157), 1124-1131.

INTERNETES HIVATKOZÁSOK

<https://www.youtube.com/watch?v=oMyXFqI-KhM>

<https://www.youtube.com/watch?v=BgRoiTWkBHU>

https://www.ted.com/talks/alex_laskey_how_behavioral_science_can_lower_your_energy_bill

<http://www.neurosciencemarketing.com/blog/articles/cognitive-biases-cro.htm>