

Robert Cialdini
Noah Goldstein
Steve Martin

ŚWIAT NA
TAK!

Zdobывaj przyjaciół, zyskuj
pewność siebie i skutecznie
przekonuj innych

WSTĘP

John Lennon powiedział kiedyś, że w Yoko Ono zaczął zakochiwać się na jednej z jej wystaw w Indica Art Gallery w Londynie w listopadzie 1966 roku. Pośród pokazywanych wówczas dzieł jedna z prac wyróżniała się w sposób szczególny. Żeby ją zobaczyć, widz musiał wejść na słabo oświetloną, chwiejącą się drabinę. Kiedy już znalazł się na jej szczycie, miał spojrzeć przez małą lunetę na określone, niewielkie miejsce na suficie sali wystawowej, w którym ledwie widocznymi literami wypisane było jedno jedyne słowo.

Choć słowo to było małe i proste, zrobiło na Lennonie tak wielkie wrażenie, że natychmiast zaczął odczuwać pozytywne emocje wobec kobiety, która wykonała swoją artystyczną instalację właśnie po to, żeby on je zobaczył. Dla niego słowo to miało wielką, uzdrawiającą moc, zwłaszcza w kontekście pełnego zagrożeń, niestabilnego świata.

Wyrazem tym nie była jednak „miłość”, jak sądzi większość ludzi. Było to słowo, które zarówno do niej prowadzi, jak i z niej wynika, a poza tym pojawia się znacznie częściej w szerokim spektrum interakcji społecznych, w których każdy z nas uczestniczy.

Tym słowem było „yes”, czyli „tak”.

Wszyscy znamy potężną moc, jaka tkwi w „tak”. „Tak” pozwala rozkwitać naszym związkom. Zachęca nas, żeby się uczyć i poznawać. Może oznaczać zielone światło dla naszych projektów, potwierdzenie szans i możliwości. „Tak” udziela nam pozwolenia i akceptacji. A także spełnia najbardziej podstawową z ludzkich potrzeb, która motywuje nas do działania – potrzebę nawiązywania kontaktu i porozumiewania się z innymi.

Z drugiej strony każdy z nas równie dobrze zna frustrację związaną z wysłuchiwaniami z ust innych słowa „nie”. To, że słowo „tak” jest proste i łatwe do wypowiedzenia, nie znaczy wcale, że prosto i łatwo jest sprawić, by inni nas nim obdarzali. A przynajmniej nie jest łatwo, jeśli nie znamy ważnych aspektów procesu perswazji.

Świat na Tak! zawiera 21 krótkich rozdziałów – na każdy z nich będziesz potrzebował zaledwie od pięciu do 10 minut – opisujących skuteczne strategie perswazji i wywierania wpływu. Każda z tych sprawdzonych

strategii zwiększy twoje szanse na to, by twój rozmówca zgodził się z tobą i odpowiedział „tak” na przedstawioną przez siebie propozycję. Osobą tą może być kolega z pracy, partner, menedżer, przyjaciel, a nawet ktoś całkiem obcy. Nauki zawarte w tej książce pomogą ci radzić sobie z wieloma codziennymi wyzwaniami związanymi z przekonywaniem innych: od naprawy popsutych relacji do wynegocjowania wyższego wynagrodzenia, od przekonania kogoś na Twitterze, by przyjął twój punkt widzenia, do zapewniania sobie pomocy sąsiada, od namówienia niezdecydowanego przyjaciela do podjęcia jakiegoś działania do zbudowania sieci społecznej czy własnej marki na rynku.

Jednak perswazja to nie magia. O ile niektórzy ludzie zdają się rodzić z naturalną zdolnością do wywierania wpływu na innych, nie oznacza to, że pozostali powinni rezygnować i godzić się z tym, iż ich pomysły czy prośby nie będą akceptowane przez otoczenie. Od dziesięcioleci badacze zajmujący się sztuką perswazji analizują zasady i strategie, które najczęściej okazują się najbardziej efektywne. Jako uznani na całym świecie naukowcy, eksperci w dziedzinie sztuki wywierania wpływu i perswazji, mamy zamiar przedstawić i omówić w tej książce tylko takie strategie i zasady, których wartość, jeśli chodzi o zwiększanie szansy na to, byś stał się osobą dysponującą większą siłą przekonywania,

została naukowo udowodniona. Będziemy tu mówić o wielu różnych zasadach, a także pokazywać, w jaki sposób posługiwać się nimi jak najbardziej skutecznie i jednocześnie etycznie. W jednym z rozdziałów (rozdział 13 „Komplementy”) opiszemy najlepsze podejście, jakie należy przyjąć w sytuacji radzenia sobie z trudnym kolegą w pracy. W innym z rozdziałów (rozdział 18 „Porównywanie”) przeanalizujemy najlepsze sposoby bardziej efektywnego prowadzenia wszelkiego rodzaju negocjacji. Każdy z tych 21 krótkich, a jednocześnie treściwych rozdziałów pozwoli ci zrozumieć, jak stosować te zasady perswazji w różnych sytuacjach i kontekstach w celu zdobywania większej liczby przyjaciół, przekonywania niezdecydowanych, nabierania większej pewności siebie, a także wpływania na zmianę sposobu, w jaki jesteś postrzegany przez otoczenie. Bez względu na to, czy zdecydujesz się tylko pobeżnie przejrzeć tę książkę, czy też przeczytasz ją uważnie od deski do deski, jesteśmy przekonani, że dzięki niej poznasz mnóstwo nowych sposobów, dzięki którym będziesz mógł o wiele częściej niż dotychczas słyszeć „tak” w rozmowach z innymi, zarówno w życiu prywatnym, jak i zawodowym.

Na koniec jeszcze słowo przestrogi. Kiedy usłyszysz od kogoś „tak” po raz pierwszy, niekoniecznie oznacza to, że osoba ta będzie w ten sam sposób re-

agowała w przyszłości. Każdy, kto czuje, że został wmanewrowany, przymuszony czy też zmanipulowany w tym tylko celu, żeby z jego ust padło „tak”, przy każdej następnej interakcji z tobą zareaguje najprawdopodobniej w sposób całkowicie przeciwny. Dlatego żeby osiągnąć prawdziwy sukces w sztuce perswazji i móc wielokrotnie przekonywać kogoś do swoich racji, a więc skutecznie namawiać do powiedzenia „tak”, konieczne jest rozsądne i odpowiedzialne stosowanie opisanych przez nas sposobów i technik. Wiedza na temat tego, w jaki sposób doprowadzać do tego, by inni mówili ci „tak”, jest potężnym narzędziem w twoich rękach – a ta książka stanowi jedynie początek wtajemniczenia w tę metodę.

Nie twierdzimy wcale, że tytuł słynnej piosenki Johna Lennona „All You Need Is Love” (dosł. „Wszystkim, czego potrzebujesz, jest miłość”) powinien w rzeczywistości brzmieć „All You Need Is Yes” (dosł. „Wszystkim, czego potrzebujesz, jest »Tak!«”). Chcemy ci tylko powiedzieć, że jeśli zrozumiesz, a następnie odpowiednio, czyli rozsądnie i odpowiedzialnie, zastosujesz opisane tu techniki, zaczniesz znacznie częściej słyszeć wokół siebie „tak”. Zarówno w swoim życiu zawodowym, jak i prywatnym.

SPIS TREŚCI

Wstęp	7
1 Dawanie	13
2 Wymiana	19
3 Prezenty	27
4 Współdziałanie	35
5 Przerwy	43
6 Kompromisy	49
7 Wiedza	55
8 Przyznawanie się do słabości	63
9 Prośenie o pomoc	71
10 Rozmowy	79
11 Humanizowanie	87
12 Lubienie	95
13 Komplementy	103
14 Etykietowanie	111
15 Podawanie powodu	119

SPIS TREŚCI

16	Wypełnianie zobowiązań	127
17	Realizowanie zamierzeń	137
18	Porównywanie	145
19	Podążanie za przykładem	153
20	Strata	161
21	Kończenie w wielkim stylu	167
	Sztuka perswazji	173
	<i>Dodatkowe lektury i źródła</i>	174

DAWANIE

*Dawanie innym jest pierwszym krokiem do tego,
żebyś dostawał to, czego pragniesz.*

Badania od dawna już pokazują, że hojność ma wielką wartość. Kiedy dajemy innym prezenty, wyświadczamy przysługi, dostarczamy informacji czy udzielamy pomocy, stajemy się zwykle bardziej lubiani, czujemy się bardziej doceniani oraz, jak pokazują wyniki badań ewolucyjnych, poprawia się nawet nasze ogólne zdrowie fizyczne i dobre samopoczucie.

Akt dawania ma kluczowe znaczenie; jest on szczególnie ważny, kiedy staramy się kogoś z jakiegoś powodu do czegoś przekonać czy namówić. Osoby, które otrzymały od nas pomoc lub wsparcie, są na ogół bardziej skłonne do tego, by nam się zrewanżować i pomóc, gdyby zaszła taka potrzeba w przyszłości. Jest to koncepcja wynikająca z *zasady wzajemności*:

reguły społecznej, która głosi, że ludzie odwzajemniają innym takie samo zachowanie, jakiego wcześniej sami doświadczyli z ich strony.

We wszystkich ludzkich społecznościach dba się o to, by ich członkowie od najmłodszych lat przyswoili sobie tę istotną regułę społeczną. Twoi rodzice z pewnością uczyli cię, żebyś traktował innych w taki sposób, w jaki sam chciałbyś być traktowany. Z kolei twoi dziadkowie niewątpliwie to samo przekazywali twoim rodzicom. Robili to z prostego, choć bardzo ważnego powodu. Stosowanie zasady wzajemności zapewnia zwykle większą przewagę wszystkim zainteresowanym poprzez stymulowanie wzajemnej wymiany różnego rodzaju zasobów. W rezultacie dochodzi do ściślejszej współpracy ludzi ze sobą, zwiększenia skuteczności działań, a także zwielokrotnienia wzajemnych korzyści oraz zacieśnienia długotrwałych relacji i związków.

Zastanów się nad tym. Sąsiad, który zaprasza cię do siebie na przyjęcie, postępuje tak, zdając sobie sprawę, że w ten sposób zwiększa szanse na to, że ty w przyszłości jego zaprosisz na swoje przyjęcie. W ten sposób zwiększa się również potencjał nawiązywania wartościowych i trwałych wzajemnych relacji i związków. Kolega z pracy może poczuć, że spełnienie prośby o pomoc ze strony jednego ze współpracowników przy

jakimś aktualnym projekcie (w postaci udzielenia porady, udostępnienia zasobów lub dostarczenia kluczowych informacji) przyczyni się do tego, że ten z kolei będzie bardziej skłonny przyjść z pomocą jemu. To może wydawać się cyniczne – mówienie, że oferując swoją pomoc innym, ludzie myślą w gruncie rzeczy przede wszystkim o sobie. Choć jednak być może w przypadku niektórych rzeczywiście tak się dzieje, to przecież nie o to w tym wszystkim chodzi. Kiedy będziesz dawał innym w sposób otwarty i niewymuszony, zasada wzajemności zacznie działać sama z siebie.

Zwróć również uwagę, że to właśnie akt udzielania pomocy innym, dawania prezentów i dzielenia się zasobami *jako pierwszy* aktywuje zasadę wzajemności. Akt proaktywnego dawania stymuluje w innych społeczne zobowiązanie do zrobienia tego samego wobec ciebie. W konsekwencji, w kontekście tego rodzaju społecznego zobowiązania, ludzie będą bardziej skłonni do mówienia „tak” w reakcji na prośbę czy żądanie ze strony tego, komu coś zawdzięczają. To właśnie przede wszystkim społeczne zobowiązanie, jakie odczuwamy wobec innych, a nie świadoma decyzja z naszej strony, często prowadzi do tego, że jesteśmy bardziej skłonni powiedzieć „tak”.

Sprytni marketingowcy dobrze wiedzą, że nawet jeśli darmowa próbka jakiegoś towaru albo udostęp-

niana za darmo na okres próbny nowa aplikacja nie przekona każdego klienta do zakupu, to i tak wystarczająco dużo osób poczuje się zobowiązanych do czegoś więcej niż tylko zrekompensowania tego, co dostali od nich na początku „w prezencie”. Organizacje charytatywne doskonale zdają sobie sprawę, że gdy do wystosowanego przez siebie pisma z prośbą o wsparcie dołączą jakiś prezent – na przykład zestaw kartek z życzeniami świątecznymi – uda im się namówić więcej osób do wpłacania datków. Wpłaty na konto organizacji charytatywnej Disabled American Veterans¹ niemal się podwoiły, kiedy do listów zawierających pismo z prośbą o finansowe wsparcie dołączono spersonalizowane naklejki adresowe.

Nie znaczy to oczywiście, że dawanie gwarantuje zwrot inwestycji, zwłaszcza jeśli nasza wstępna oferta wydaje się podejrzana albo sztuczna. Jeśli jakaś kompletnie obca osoba podejdzie do ciebie na ulicy i zaoferuje pieniądze, jest raczej mało prawdopodobne, że je od niej przyjmiesz. Uznasz raczej, że chodzi o jakieś oszustwo lub głupi dowcip, i zapewne będziesz miał rację.

Kiedy jednak ofiaruje się coś w sposób przemyślany i spersonalizowany, nie ma wątpliwości, że okazuje się

¹ Dosł. „Niepełnosprawni amerykańscy weterani wojenni” (przyp. tłum.).

to wielce pomocne w przekonywaniu i namawianiu innych do tego, na czym nam zależy. W kontekście coraz bardziej zdepersonalizowanego i przeładowanego informacjami świata nawet stosunkowo niski poziom personalizacji może okazać się znaczący. Psycholog Randy Garner odkrył, że udało mu się podwoić liczbę osób skłonnych do wzięcia udziału w rozsyłanej przez niego listownie ankiecie, kiedy do swoich listów dołączał krótką, napisaną odręcznie na samoprzylepnej karteczce wiadomość z imieniem i nazwiskiem adresata. Nie bez powodu otwieramy zwykle ochoczo list od nadawcy, który zadał sobie tyle trudu, by własnoręcznie wypisać na kopercie nasze imię, nazwisko i adres. Wśród mnóstwa przesyłek, jakie trafiają do twojej skrzynki pocztowej i zabiegają o twoją uwagę (a także, w przypadku rachunków, o twoje pieniądze), napisany odręcznie list zdecydowanie się wyróżnia, ponieważ ktoś poświęcił swój czas oraz zadał sobie trud, żeby go spersonalizować. Stanowi to dla ciebie zachętę, żebyś, poświęcając swój czas i zadając sobie trud, odpowiedział na niego.

W kontekście przekonywania innych poprzez stosowanie zasady wzajemności ukazuje się nam pewna istotna prawda. Ci, którzy jako pierwsi oferują innym pomoc czy wsparcie i robią to w sposób wyraźnie bezwarunkowy i spersonalizowany, okazują się zazwyczaj osobami, które dysponują największą siłą przekonywa-

nia i perswazji w pracy, a także w kontaktach z przyjaciółmi oraz członkami swoich sieci społecznych.

Nie ma najmniejszych wątpliwości co do tego, że osoby, które potrafią najsukuteczniej przekonywać innych, to nie są ludzie, których interesuje tylko odpowiedź na pytanie: „Kto może mi pomóc?”. Są to ci, którzy zadają sobie pytanie: „Komu mogę pomóc jako pierwszy?”.

O DAWANIU

Pomyśl o kimś, kogo chcesz do czegoś przekonać albo od kogo chciałbyś coś dostać. Co byś zrobił lub dał, żeby jako pierwszy pomóc tej osobie?

Pomyśl, jak bardziej spersonalizować swoje prośby: może mógłbyś dołączyć napisaną odręcznie karteczkę albo zadzwonić zamiast wysyłać e-mail?

Nabierz zwyczaju pytania: „Komu mogę pomóc?” zamiast: „Kto może pomóc mnie?”.

Ten kieszonkowy poradnik to klucz do pomnożenia twoich szans i zwiększenia twoich możliwości, który sprawi, że świat będzie odtąd mówić „tak” tobie, twoim ideom i prośbom.

PRZECZYTAJ **ŚWIAT NA TAK!** I ODKRYJ:

- jak pojedyncza zmiana w doborze słów oraz timingu wypowiedzi może zwiększyć szanse na to, że twoja prośba zostanie spełniona;
- znaczenie i pozytywne oddziaływanie „osobistego podejścia”;
- jak w porównaniu z innymi zrobić jak najlepsze wrażenie.

Niniejsza książka składa się z 21 praktycznych rozdziałów, z których każdy omawia sposób, w jaki możesz zwiększyć szanse na to, by dana osoba zgodziła się na twoją prośbę lub spełniła twoje żądanie. Te ponadczasowe zasady możesz wykorzystywać w celu pokonywania mnóstwa różnego rodzaju wyzwań – od naprawy popsutych relacji z drugą osobą do wynegocjowania wyższego wynagrodzenia za pracę, od skutecznego przekonywania niezdecydowanego przyjaciela do budowania własnej marki na rynku.



Oto prawdziwie kieszonkowy podręcznik na temat tego, jak funkcjonować w dzisiejszym świecie. Nie przegap okazji i skorzystaj z niego!

„THE TIMES”

Patronat:

coaching

personal & zarządzanie

ISBN 978-83-8087-638-5

SZEF
SPRZEDAŻY

AS
SPRZEDAŻY

INFOR.PL

NOWA
SPRZEDAŻ

enactus

MY
COMPANY
POLSKA



9 788380 876385

MT18059

Cena 29,90 zł