

## IDŹ DO:

- ▶ Spis treści
- ▶ Przykładowy rozdział

## KATALOG KSIĄŻEK:

- ▶ Katalog online
- ▶ Bestsellery
- ▶ Nowe książki
- ▶ Zapowiedzi

## CENNIK I INFORMACJE:

- ▶ Zamów informacje o nowościach
- ▶ Zamów cennik

## CZYTELNIA:

- ▶ Fragmenty książek online

Do koszyka



Do przechowalni

Nowość

Promocja

## Jak wywierać wpływ na ludzi

Autor: [Philip Hesketh](#)

Tłumaczenie: Katarzyna Schmidt

ISBN: 978-83-246-3046-2

Tytuł oryginału: How to Persuade and Influence People, Completely revised and updated edition of Life's a Game So Fix the Odds: Powerful techniques to get your own way more often

Format: 158 × 235, stron: 256



### Zostań adeptem w szkole perswazji

- Rola podświadomości w wywieraniu wpływu
- Poprawianie wrażenia, jakie robisz na innych
- Niezawodny sposób na zapamiętywanie imion
- Umiejętne stosowanie konstruktywnej krytyki
- Mówienie właściwych rzeczy i zadawanie odpowiednich pytań
- Pięć kluczy do perswazji i wywierania wpływu
- Budowanie prawdziwej empatii
- Myślenie długoterminowe i osiąganie zamierzonych celów
- Lojalność i wynikające z niej zaangażowanie
- Wykorzystywanie unikalności na swoją korzyść
- Wywoływanie atrakcyjności emocjonalnej
- Kreowanie zaufania na całe życie

### Granie w przekonywanie

Kiedy podczas gry w bilard przyjmiesz prawidłową pozycję ciała, odpowiednio ułożysz kij i trafisz w to miejsce bili, które sobie upatrzyłeś, cała gra pójdzie po Twojej myśli. Biała wpadnie do odpowiedniej luzy, trącając i przesuwając pozostałe tak, by ułatwić Ci kolejny ruch. Kolorowa mozaika sukcesu. Czy nie byłoby wspaniale, gdyby podobnie dało się zrobić z ludźmi? Gdybyś zawsze mógł skłaniać innych do podejmowania odpowiednich decyzji na pokrytym suknie stole, na którym prowadzisz swoje interesy? Gdyby te decyzje pozwoliły Ci na wygranę każdej partii?

Trudno zająć daleko w świecie biznesu, jeśli nie umie się przekonać ludzi do swojego sposobu myślenia. To niemal niemożliwe bez umiejętności wzbudzania pozytywnych uczuć i skutecznego komunikowania się ze światem. Jednak by opanować sztukę perswazji, potrzebujesz odrobiny pomocy. Oto kompletny przewodnik, pokazujący, jak stać się bardziej przekonującą i wpływową osobą. Zawiera nowe narzędzia, odkrywcze badania, analizy przypadków oraz mnóstwo praktycznych ćwiczeń, które pomogą Ci:

- znaleźć idealny sposób na przekonanie do siebie ludzi;
- stać się zwycięskim negocjatorem;
- szanować punkt widzenia drugiej osoby;
- zrozumieć, dlaczego ludzie kupują to, co kupują;
- upewnić się, że inni pamiętają o tym, na czym Ci zależy;
- budować długotrwałe zaufanie i wiarygodność.



# Philip Hesketh

## Jak wywierać wpływ na ludzi

### ZOSTAŃ ADEPTEM W SZKOLE PERSWAZJI

- Rola podświadomości w wywieraniu wpływu
- Poprawianie wrażenia, jakie robisz na innych
- Niezawodny sposób na zapamiętywanie imion
- Umiejętne stosowanie konstruktywnej krytyki
- Mówienie właściwych rzeczy i zadawanie odpowiednich pytań
- Pięć kluczy do perswazji i wywierania wpływu
- Budowanie prawdziwej empatii
- Myślenie długoterminowe i osiągnięcie zamierzonych celów
- Lojalność i wynikające z niej zaangażowanie
- Wykorzystywanie unikalności na swoją korzyść
- Wywoływanie atrakcyjności emocjonalnej
- Kreowanie zaufania na całe życie

# SPIS TREŚCI

<i>Wstęp</i> .....	7	
<b>Część I</b>	<b>Na początek — ludzie, przekonania oraz związki</b> ..... 9	
Rozdział 1	Miej odwagę zacząć .....	11
Rozdział 2	Rola podświadomości w wywieraniu wpływu .....	15
Rozdział 3	Jak sprawić, aby więcej ludzi bardziej Cię lubiło .....	22
Rozdział 4	W jaki sposób zapamiętywać imiona .....	32
Rozdział 5	Jak budować dobre relacje .....	35
<b>Część II</b>	<b>Perswazja i wywieranie wpływu</b> .....	57
Rozdział 6	Pięć kluczy do perswazji i wywierania wpływu .....	59
Rozdział 7	Jak budować prawdziwą empatię .....	70
Rozdział 8	Zadawanie pytań i akceptowanie odpowiedzi .....	75
Rozdział 9	Rozumienie implikacji i wpływu .....	81
Rozdział 10	Myślenie długoterminowe i osiągnięcie zamierzonych celów .....	89
Rozdział 11	Znaczenie przygotowań do wywierania wpływu .....	98
Rozdział 12	Różne bodźce dla różnych ludzi .....	103
<b>Część III</b>	<b>Pokonanie obiekcji i negocjacje</b> .....	107
Rozdział 13	Techniki radzenia sobie z obiekcjami .....	109
Rozdział 14	Cztery pierwsze kroki do negocjacji .....	117
Rozdział 15	Cztery końcowe kroki w negocjacjach .....	127
Rozdział 16	Jak sprawić, aby ludzie robili to, co zgodzili się zrobić .....	134

<b>Część IV</b>	<b>Powody, dla których ludzie kupują to, co kupują .....</b>	<b>143</b>
Rozdział 17	Psychologiczne powody, dla których ludzie kupują to, co kupują .....	145
Rozdział 18	Rzadkość .....	152
Rozdział 19	Empatia i ego .....	159
Rozdział 20	Autorytet .....	161
Rozdział 21	Specjalna okazja .....	163
Rozdział 22	Obowiązek .....	169
Rozdział 23	Nerwowość .....	174
Rozdział 24	Silna presja społeczna .....	176
Rozdział 25	W jaki sposób ludzie dokonują wyborów? .....	180
Rozdział 26	Zestawienie wszystkich powodów .....	186
<b>Część V</b>	<b>Na czym polega zapamiętywanie, uczenie się i komunikacja .....</b>	<b>191</b>
Rozdział 27	Jak sprawić, aby ludzie pamiętali, co powiedziałeś .....	193
Rozdział 28	Na czym polega uczenie się i dlaczego PowerPoint nie działa .....	196
Rozdział 29	Jak stać się kimś, kto skutecznie komunikuje się z innymi .....	201
<b>Część VI</b>	<b>Zaufanie, motywacja i następny krok .....</b>	<b>205</b>
Rozdział 30	Siedem rzeczy, które mają naprawdę duże znaczenie w relacjach .....	207
Rozdział 31	Jak zbudować trwałe zaufanie .....	214
Rozdział 32	Motywacja .....	225
Rozdział 33	Powiedz, co zamierzasz zrobić, i rób, co mówisz .....	235
Rozdział 34	Wpływ, perswazja i cel życia .....	246
<i>Dodatek: Cel Philipa</i> .....		253
<i>Dezyderaty Philipa</i> .....		254
<i>O autorze</i> .....		256

## ROZDZIAŁ 6

# PIĘĆ KLUCZY DO PERSWAZJI I WYWIERANIA WPŁYWU

Istnieje nieprawdziwy, niemniej powszechnie uznawany pogląd, według którego sprzedaż i bycie przekonującym polega na mówieniu. Że elokwencja jest kluczem do bycia osobą przekonującą.

Bzduroty.

Na przestrzeni lat pytałem wielu, naprawdę wielu poważnych klientów, co składa się na bycie przekonującym. Innymi słowy, od kogo kupują i co *podoba* im się w osobie przekonującego? Wszyscy powiedzieli, że po pierwsze chcą, aby dana osoba była szczerą. Po drugie chcą, aby ten ktoś potrafił zrozumieć ich potrzeby i frustracje. Ten, kto próbuje ich przekonać, musi pokazać, że mu naprawdę zależy: że chce zyskać partnera i utrzymać zainteresowanie również po sprzedaży.

Wraz z żoną zatrzymaliśmy się w hotelu Datai w Langkawi, w Malezji. Zamiast poprosić mnie o wprowadzenie mojego pinu po włożeniu karty kredytowej, urządzenie, które trzymałem w ręce, wyświetliło pytanie: „Czy jesteś pewien?”. Szlafroki i ręczniki kąpielowe są tak grube i okazałe, że upchnięcie ich w walizce zajmuje całe 20 minut przed wymeldowaniem się z hotelu.

Tylko żartuję.

Jednak tym, co w hotelu robi największe wrażenie, jest to, że każdy członek personelu zna imię gościa. Stać ich na to, aby zadać sobie trud i zapamiętać Twoje nazwisko przy sprawdzaniu numeru pokoju. Tak więc za każdym razem, kiedy kupujesz drinka, zamawiasz posiłek lub dzwonicz na recepcję, wiedzą, jak się nazywasz. Zapytałem menedżera, dlaczego zadają sobie tak wiele trudu — odpowiedział: „Takie mamy standardy, panie Cameron”.

Lubię podróżować incognito.

I to dlatego, jak mi się wydaje, lubię ten hotel. Zadają sobie trud, aby pokazać, że im zależy. Hotel wyznaczył sobie pewne wysokie standardy i jego pracownicy są dumni z tego, że mogą je spełniać. Naturalnie liczą sobie dodatkowo za tego rodzaju rozpieszczanie gości, ale dzięki temu w szczyt sezonu mogą liczyć na ponad 85% powrotów wśród gości. I nie chodzi o to, że goście wracają, aby dalej zwiedzać wyspę. Jest tak mała, że jeśli chcesz się zrelaksować podczas przejażdżki dookoła wyspy, zjedz później śniadanie, gdyż w przeciwnym wypadku na pewno wrócisz przed lunchem.

Nie, powodem powrotów gości — którzy przyjeżdżają tu ponownie, mimo że hotel może doliczyć kilka dodatkowych dolarów za obsługę — jest to, że zachowuje on bardzo wysokie standardy. U podstaw tych standardów leży komfort gości.

Oto więc pierwszy klucz do perswazji i wywierania wpływu.

## **1. LUDZIE NIE DBAJĄ O TO, JAK WIELE WIESZ, DOPÓKI NIE DOWIEDZĄ SIĘ, JAK BARDZO CI ZALEŻY**

Każdego ranka personel hotelowy zbiera się, aby omówić, kto danego dnia przyjeżdża do hotelu. Przypomina im się o wszelkich przyzwyczajeniach powracających gości oraz o szczególnych prośbach, jakie zgłosili wcześniej nowi goście. Rozmawiają nawet o tym, o której godzinie goście mają lot, aby dzięki temu przewidzieć, czy tuż po przyjeździe do hotelu gość będzie chciał zjeść śniadanie, lunch lub kolację. Wszystko to wymaga poświęcenia dodatkowego czasu, ale nie wiąże się z dodatkowymi kosztami.

Czy takie podejście nie jest możliwe w innych branżach biznesu? Czy jest ono poza zasięgiem Twoich możliwości? Czy mógłbyś wyznaczyć tak wysokie standardy w swojej firmie, podkreślić swoje atuty, wprowadzić dodatkowe opłaty oraz zarobić więcej pieniędzy? Czy naprawdę możliwe jest usatysfakcjonowanie klientów do takiego stopnia, że będą zawsze powracać, aby otrzymać więcej? I komu, tak czy inaczej, potrzebne są retoryczne pytania?

Odpowiedź jest oczywista. Nie staraj się być przeciętny, dąż do doskonałości. Nie tylko w sferze biznesu, ale również w swoich związkach. W poprzednim rozdziale mówiliśmy o trzech częściach każdej rozmowy oraz o tym, że liczą się nie tyle fakty, ile uczucia. I to one w rezultacie prowadzą do pewnych następstw. Kiedy obsługa hotelu Datai zadaje sobie trud, aby zapamiętać Twoje nazwisko, czujesz się w związku z tym bardzo dobrze. Następstwa wspaniałych wakacji zależą od uczuć.

Często słyszę, jak ludzie pytają kogoś o to, jak miewa się jego rodzina, by za chwilę przejść do zdawania relacji z postępów, jakie czynią jego własne dzieci, i nie pozwolić indagowanej osobie odpowiedzieć na zadane pytanie. Chodzi o to, że osoba, która zadaje pytanie, wcale nie chce poznać odpowiedzi. Okaż więc troskę i prawdziwe zainteresowanie, zanim coś powiesz.

## 2. POZNAJ EMOCJONALNE POTRZEBY DRUGIEJ OSOBY

Ludzie kupują od ludzi, którzy są tacy jak oni lub przynajmniej działają i zachowują się podobnie jak oni i mają takie same wartości. Ludzie będą darzyli Cię sympatią, jeśli będziesz zachowywać się tak jak oni i jeśli będziesz odzwierciedlać mowę ich ciała.

Czy kiedykolwiek słyszałeś, jak ktoś mówi: „To normalny facet, jest dość miły, ale tylko słucha”? Ci, którzy skutecznie przekonują innych, więcej słuchają, niż mówią.

Osoba, którą chcesz do czegoś przekonać, musi Ci naprawdę wierzyć. Ten ktoś musi wierzyć w to, że bardziej interesuje Cię jego sytuacja niż realizacja własnego celu. Druga osoba musi uwierzyć, że zrobisz w jej interesie to wszystko, co jest konieczne. Bez zaufania i wiary w to, że zrobisz to, co mówisz, że zrobisz, wszelkie korzyści, wartość dodana i zniżki nic nie znaczą. Musisz szczerze interesować się sytuacją drugiej osoby, jeśli chcesz skutecznie przekonywać.

I musisz być uczciwy.

Ludzie kupują pod wpływem emocji i logicznie uzasadniają swoje wybory. Wszystko, co kiedykolwiek kupiłeś, nabyłeś pod wpływem emocji. Ubrania, które masz w tej chwili na sobie, zegarek, który nosisz na ręce, samochód, który prowadzisz, dom, w którym mieszkasz, posiłek w restauracji, w której ostatnio jadłeś, marki, które znaleźć można w Twojej spiżarni i lodówce — wszystko. Gdyby było inaczej, to dlaczego w przeciętnym brytyjskim supermarkecie znaleźć można dwadzieścia marek wody mineralnej w butelkach? Nie potrafisz ich tak naprawdę rozróżnić, zgadza się?

Musisz poznać nie tylko logiczne, jasno określone potrzeby drugiej osoby, ale również potrzeby mające charakter emocjonalny. Zwykle robisz to tylko wtedy, gdy jesteś w związku. I tworzysz z kimś związek tylko wtedy, gdy druga osoba Cię lubi.

Zacznij używać dziesięciu najważniejszych pytań, które zaprezentowałem w poprzednim rozdziale, po to, aby się dowiedzieć, co jest ważne dla drugiej osoby i co się dla niej liczy.

Wymaga to podjęcia odrobiny wysiłku, prawda? Jednak bycie profesjonalistą nie jest łatwe, chyba się z tym zgodzisz. Nie chodzi o to, co robisz, ale jak to robisz. I to przynosi efekty. Tak jak to ujął kiedyś Bananarama.

## 3. ISTOTĄ PRZEKONYWANIA INNYCH JEST UŁATWIANIE IM DOKONYWANIA ZAKUPU

Jako skuteczny doradca musisz nieustannie zadawać sobie pytanie: „Czy mogę sprawić, aby stało się to łatwiejsze?”. Większość produktów i usług oferowanych przez moich klientów rozwiązuje *problemy* kupującego, zatem im lepiej rozumiesz dany problem i naprawdę okażesz empatię w związku z danym problemem, tym większe szanse na bycie przekonującym — i im skuteczniej uda Ci się złagodzić ból kupującego, tym lepiej dla Ciebie.

Dlaczego instrukcje na opakowaniach gotowych produktów są zapisane tak małym drukiem? Jeśli istota przekonywania innych leży w ułatwianiu im dokonywania zakupu, uczynienie produktu łatwym *w użyciu* zwiększy prawdopodobieństwo ponownego jego zakupu.

Wszystkie lotniska mają tuż przy wjeździe na ich teren znaki kierujące na miejsca dla samochodów parkujących krótko i długo. Co jednak oznacza „krótko”? Czy to czas krótszy niż jedna godzina, czy jeden dzień? Dlaczego nie ułatwić podjęcia decyzji, dlaczego nie ułatwić dokonania zakupu?

Uwielbiam to, w jaki sposób prezentowane są wszystkie te atrakcyjne produkty przy kasach w supermarketach. Czy to nie świetny przykład ułatwiania ludziom dokonywania zakupu? Możesz w jakiś sposób zabić czas, pragniesz coś zrobić i masz w rękę koszyk. Mam jednak wrażenie, że wielu sprzedawców traci tego typu okazje. Na co spoglądam podczas kupowania butów, kiedy sprzedawca udaje się po obuwie w moim rozmiarze, abym mógł je przymierzyć? Czy nie powinienem patrzeć na inne produkty, które mogłyby wzbudzić moje zainteresowanie?

Jestem zdziwiony, widząc, że w poczekalniach u dentysty można przejrzeć jedynie stare numery „Horse and Hound” lub „Cosmopolitan”. Jestem w takim nastroju i w takiej sytuacji, że interesuje mnie jedynie moje uzębienie, a jednocześnie tak niewielu dentystów ułatwia mi wybór szczoteczki do zębów, zakup pasty do zębów, nici dentystrycznej i tak dalej. Można by również kupić okulary przeciwsłoneczne u optyka lub mieć możliwość skorzystania ze żłobka w dziale z męskimi ubraniami, dzięki czemu tatusiowie mogliby spokojnie oglądać ubrania i z łatwością dokonać zakupu.

Oczywiście wiele firm radzi sobie z tym dobrze. Jednak standard typu: „Czy życzy sobie pan do tego frytki?” niekoniecznie obecny jest wśród obsługi pralni (zachowanie kantów), w wypożyczalniach filmów wideo (popcorn), wśród osób zajmujących się koszeniem trawy (prycinanie żywopłotów) i tak dalej.

## **Analiza przypadku**

Idę ulicą w jednym z pobliskich miast. Wracam z udanego spotkania z klientem, mogę jeszcze korzystać z parkingu i jest piękny, słoneczny dzień. Mijam sklep z męską odzieżą i widzę na wystawie garnitur marki Sand.

Podchodzę do sprzedawcy, który jak się okazuje, jest właścicielem sklepu. Mężczyzna pyta, czy może mi w czymś pomóc, na co odpowiadam, że dostrzegłem na wystawie garnitur marki Sand. Pytam, czy ma taki sam garnitur w kolorze granatowym lub czarnym w moim rozmiarze. Mężczyzna mówi, że ma, zdejmuje ubranie z wieszaka i kładzie na ladzie.

Czuję się zachęcany. Jednak w tej oto chwili sprzedawca robi coś zdumiewającego. Mówi: „Nie mam nic przeciwko marce Sand, ale...” i zaczyna opowiadać o tym, że kroje i wzory innych marek są lepsze. Mówi mi wszystko, co wie na temat tych innych marek, gdzie wytwarzane są ubrania i jaka jest jakość materiałów, z których są zrobione. Zdejmuje z wieszaka jeden z takich garniturów i rozkłada go na „moim” garniturze.



„Mój” garnitur!

Dlaczego? Chcę kupić garnitur marki Sand! Dlaczego mnie nie zapyta? Dlaczego nie zapyta mnie, co lubię w garniturach marki Sand i czemu mi się podobają? Dlaczego chce mnie pouczać? Dlaczego nie ułatwia mi dokonania zakupu?

Wychodzę ze sklepu i teraz szukam sprzedawcy, który nie tylko ma w ofercie garnitury marki Sand, ale również pozwoli mi kupić jeden z nich; szukam sprzedawcy, który nie próbuje mi jedynie powiedzieć wszystkiego, co wie.

Spraw więc, aby kupowanie dla kupującego było jak najłatwiejsze. Nie ma przeszkód, są tylko „kwestie, które należy rozwiązać”. Nie kupujesz „tańszego modelu”, ale taki, który „będzie dostosowany do Twojego budżetu” i stanowi „dobrą jakość za dobrą cenę”. Nie proś ludzi o to, aby podpisali umowę, ale o to, aby „złożyli swój podpis na dokumentach”.

I tak dalej.

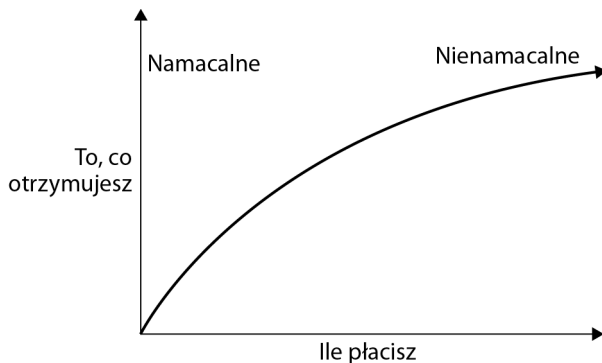
## 4. SPRZEDAWAJ WARTOŚĆ PRODUKTU, A NIE JEGO CENĘ

Ludzie nie chcą tanich marek, ale dobre marki tanio. Ludzie chcą wartości. Słowo „tani” niekoniecznie łączy się z wartością, czyż nie? Niesie ono ze sobą bagaż w postaci złej jakości. Czym wobec tego jest wartość? Wartość to jakość podzielona przez cenę. Przez jakość rozumiem postrzeganą jakość.

Jeśli chodzi o modę, mężczyźni i kobiety często nie chcą płacić poniżej określonej kwoty za garnitur, ponieważ są przekonani, że muszą płacić tak dużo za jakość, której pożądamy. Nie ma znaczenia, czy to prawda, czy nie; takie jest ich przekonanie.

Ze względu na to, że nasza agencja reklamowa miała swoją siedzibę w Leeds, wielu potencjalnych klientów było zdania, że nie potrafimy być tak kreatywni jak agencje z Londynu. Pewnego razu klient był zainteresowany zleceniem nam pracy nad projektem, ale powiedział, że nie byliśmy dostatecznie drodzy. Czuł, że musi zapłacić więcej.

Jednak czy wartość zwiększa się wraz z płaceniem wyższej ceny? Krzywa postrzegania ceny (rysunek 6.1) pokazuje sposób działania tego mechanizmu. Płacisz więcej, otrzymujesz mniej, jeśli chodzi o namacalne korzyści. Samochód, który kosztuje 20 000 £, jest prawdopodobnie dwa razy lepszy od samochodu, który kosztuje 10 000 £ — ale samochód, za który zapłacimy 100 000 £, nie może być dziesięć razy lepszy, chyba się ze mną zgodzisz? Cóż, z punktu widzenia logiki nie, jednak dokonując zakupów, nie kierujemy się logiką. Korzyści stają się po prostu bardziej nienamacalne. Chodzi w nich bardziej o wizerunek, tajemniczość, ego oraz postrzegane zmysłami korzyści.



**Rysunek 6.1.** Krzywa postrzegania ceny

## Analiza przypadku

Siedzę w hotelu w Richmond, w Surrey. Cóż, mówię o hotelu, ale chodzi o pub. Stary, brudny pub bez ciepłej wody i marmolady. Barowe stołki, które w wieczornym świetle są słabo widoczne, w zimnym świetle dnia okazują się gorzej niż sfatygowane. Właściciel nie przejmując się tym i nie wrócić w to miejsce. Pub jest jednak tani.

W zeszłym tygodniu zatrzymałem się w kompleksie hotelowym Pennyhill Park Hotel and Country Club, również w Surrey. Hotele nie są dużo lepsze od siebie. Menedżer, Danny Peccorelli, prowadzi hotel z niezwykłą dbałością o szczegóły. Hotel jest drogi. Całkiem słusznie.

Jednakże czy cena 150 £ za noc sprawia, że ten hotel jest pięć razy lepszy niż jeden z hoteli przy drodze? Cóż, i tak, i nie. Jeśli spojrzeć na tę kwestię z logicznego punktu widzenia, każdy hotel zapewnił mi czyste łóżko, zimne piwo, ciepłą przekąskę oraz ranną pobudkę. Wolę jednak zapłacić więcej. Kryją się w tym pewne korzyści, mimo że są nienamacalne. Chodzi o nastawienie i zwracanie uwagi na szczegóły. Chodzi o troskę. Chodzi o wartość.

Kwiaty pokazują, że Ci zależy. Jeśli jesteś odpowiedzialny za prowadzenie biura, zadbaj, aby na kontuarze w recepcji stały świeże kwiaty. To nam wiele mówi na temat danej instytucji.

Jeśli jesteś odpowiedzialny za prowadzenie punktu sprzedaży lub hotelu, zagwarantuj, aby każdy klient lub gość został natychmiast zauważony. Czekanie wydaje się trwać krócej, jeśli klient wie, że jesteś świadomy jego obecności. Łatwiej mu czekać, jeśli jest w pobliżu ktoś, z kim można porozmawiać.

W domu towarowym Harrods można zaobserwować, że ochrona oraz magazynierzy używają wody po goleniu. Zapach ciała może być naprawdę odpychający i tak mały zabieg jak stosowanie wody po goleniu pokazuje, że jesteś w miejscu, w którym ktoś pomyślał, że zapach ciała może być nieprzyjemny. Komuś zależy.

Pierwsze wrażenie, pamiętasz? Zostaje z nami.

## Analiza przypadku

Jest sobota. Mój najmłodszy syn, Seb, leci jutro do Afryki. Chce opiekować się małpami i pracować na rzecz dzikich zwierząt. Po długich poszukiwaniach udało mu się kupić aparat cyfrowy za pośrednictwem internetu, jednak urządzenie nie dotarło na czas i nie zostanie dostarczone przez pocztę przed wylotem Seba. Idziemy więc do miasta. Uzgodniliśmy, że kupię mu aparat i zatrzymam ten, który utknął gdzieś w systemie pocztowym.

Udaje nam się znaleźć specjalistyczny sklep sprzedający aparaty fotograficzne. Pytamy właściciela sklepu, czy ma ten konkretny model, którego poszukujemy. Dobra wiadomość jest taka, że aparat jest dostępny, zła wiadomość natomiast jest taka, że urządzenie jest o 70 £ droższe niż aparat zakupiony za pośrednictwem internetu. Seb pokazuje właścicielowi wydruk z internetu i pyta go, czy może obniżyć cenę.

Nie tylko otrzymujemy odpowiedź odmowną, ale słuchamy wykładu na temat kosztów prowadzenia sklepu mieszczącego się przy głównej ulicy w porównaniu z kosztami sprzedaży internetowej.

Stoję z boku i przyglądam się sytuacji. Dlaczego sprzedawca nie pozwala Sebowi potrzymać aparatu? Dlaczego nie zapyta go, na kiedy potrzebne jest mu to urządzenie? Dlaczego nie porozmawia na temat nienamacalnych korzyści dokonywania zakupu w sklepie, polegających na tym, że sprzedawca może udzielić kilku rad i informacji na temat sprzętu? Na temat tego, że sprzedawca internetowy nie jest w stanie dostarczyć aparatu przed północą? Mój syn jest skłonny zapłacić dodatkowo (jutro wyjeżdża), ale wyższa cena musi zostać uzasadniona poprzez wskazanie nienamacalnych korzyści płynących z zakupu.

Właściciel sklepu musi rozpoznać emocjonalne potrzeby mojego syna. Musi ułatwić mu dokonanie zakupu. Musi mówić o emocjonalnej wartości, a nie jedynie o cenie.

Opuszczamy sklep, niczego nie zakupiwszy.

Kilka lat temu byłem odpowiedzialny za przeprowadzenie badań rynku dla piwa Tetley's. Robiliśmy wywiad w pubach, które mieściły się w bogatych podmiejskich dzielnicach, oraz porównywaliśmy zdobyte informacje z zebranymi w miejscach zwanych miejscami pijalni. Jedno z głównych pytań brzmiało: „Czy wiesz, ile kosztuje duże piwo?”. To pytanie zadawane było w zasadzie tylko tym osobom, które rzeczywiście kupiły duże piwo — wyniki rozmów okazały się interesujące.

Mniej niż 50% ludzi z drogich pubów powiedziało, że wie, ile kosztuje duże piwo, ale większość z tych osób zapytana o cenę podała ją błędnie. W odróżnieniu od tych osób 90% klientów pijalni piwa stwierdziło, że zna cenę piwa, i większość nich prawidłowo określiła kwotę zapłaconą za napój. Kupujesz więcej niż jedno duże piwo, czyż nie? W przypadku niektórych mężczyzn ignorowanie ceny piwa jest oznaką męskości.

Kolejnym badaniem był „Test 625”, o którym wspomniałem w rozdziale 2. Do udziału w badaniu zapraszaliśmy ludzi, którzy bardzo lubili piwo typu bitter marki John Smith's albo Tetley's. Zapraszano ich do udziału tylko wtedy, gdy zdecydowanie woleli *tylko* jedną markę piwa od drugiej. Podawaliśmy każdej osobie dwie szklanki piwa napełnione do połowy i prosiliśmy, aby powiedziała, które piwo bardziej jej smakuje;

to znaczy aby wskazała swoją ulubioną markę piwa. W stojącej z lewej strony szklance „A” było piwo Tetley’s, a w stojącej po prawej stronie szklance „B” było piwo John Smith’s. Wykonaliśmy tę samą próbę trzy razy. Zatem podczas w sumie czterech prób osobom biorącym udział w badaniu podano dwa rodzaje piwa i poproszono je o to, aby wypily odrobinę ze szklanki „A” i szklanki „B” i powiedziały, które z dwóch rodzajów wolą.

W szklance „A” znajdowało się *zawsze* piwo Tetley’s, a w szklance „B” *zawsze* piwo John Smith’s, o czym badani nie wiedzieli. Test został nazwany „Testem 625”, ponieważ osoby biorące udział w badaniu miały szansę jedną do dwóch (tj. 0,5 szansy) na trafne wskazanie za każdym razem ich ulubionej marki piwa ( $0,5 \times 0,5 \times 0,5 \times 0,5 = 0,0625$ ).

Ponad 90% tych kobiet i mężczyzn, którzy twierdzili, że zdecydowanie wolą określoną markę piwa, nie odróżniało jednego rodzaju piwa od drugiego.

To fakt.

Czy badani zmieniali zdanie na temat marki piwa, której nie lubili, po tym, jak przedstawiliśmy im wyniki badań? Zazwyczaj nie.

Jeśli zamierzasz być drogi, musisz być konsekwentnie drogi. Musisz więc sprzedawać kupującemu *emocjonalną* wartość, nie cenę. Musisz przekonać kogoś, podając za kryterium wyboru emocjonalny wymiar wartości dla jednostki, a nie logiczny charakter ceny. Jeśli chodzi o sprzedaż, cena jest często pierwszą rzeczą, która budzi obiekcje, przyrzemy się więc sposobom pokonania tej tendencji poprzez odejście od ceny i skupienie się na emocjonalnej wartości, jaką widzi inna osoba.

Każdy klient, z którym mam do czynienia, mówi mi, że to rzadka sytuacja, aby cena była jedynym i ostatecznym czynnikiem decydującym o powodzeniu lub porażce przedsięwzięcia biznesowego. Każdy z nich całkowicie zdaje sobie sprawę z tego, że cena jest kluczowym czynnikiem, głównym napędem. Jednak wszyscy oni przyznają, że tym, czego naprawdę chcą ich klienci, jest wartość. Sprzedawaj wartość, nie cenę.

## 5. SPROSTAJ ICH OCZEKIWANIOM

Spróbuj zagłębić się w dzieła jakiegoś wielkiego pisarza, a odkryjesz różnorodność stylów oraz tematów, ale będzie łączyła je jakaś wspólna cecha. Tym czymś jest nieznanne zakończenie, technika wykorzystywana z zadziwiającą skutecznością przez każdego znanego pisarza, począwszy od Szekspira, przez Emily Brontë, po Dickensa. Dlaczego? Ponieważ taki zabieg pomaga utrzymać zainteresowanie czytelnika oraz sprawia, że od ich książek nie można się wręcz oderwać. Czy Otello naprawdę zabije Desdemonę, a może znajduje się właśnie w podłym nastroju, który minie? Czy Heathcliff powinien udać się na smagane wiatrem, bezlitosne wrzosowiska, nie zapiąwszy wcześniej okrycia wierzchniego? I kiedy Olivier Twist dostanie dokładkę owsianki, której tak pragnie?

To brak odpowiedzi na te palące pytania sprawia, że czytelnik chce więcej. Współcześni pisarze, tacy jak J.K. Rowling, również zdają sobie sprawę z tego, że jeśli utrzymają pewien poziom napięcia, mogą liczyć na to, że małe dzieci będą spały przed drzwiami księgarni przed północą. Trochę tak jak w przypadku postaci stworzonej przez Charlesa Dickensa, z taką różnicą, że miała ona na sobie czapkę z pomponem i rękawiczki oraz była w wieku sprzyjającym czytaniu.

Oczywiście Hollywood od zawsze zdawało sobie sprawę z wartości napięcia. Najlepsze historie filmowe pełne intryg i napięcia zawsze znajdują wyjaśnienie w ostatnich momentach. Nawet dziś dokładnie przypominam sobie szok i przerażenie, jakich doznałem, kiedy uświadomiłem sobie, że Bambi został brutalnie zabity. Prawie zakrzusiliśmy się sorbetem.

Niepewność związana z zakończeniem jest tym, co trzyma nas w napięciu i nie pozwala oderwać się od ekranu telewizora. Nagłe zawieszenie akcji w sytuacji napięcia w serialu telewizyjnym sprawia, że chcemy obejrzeć kolejny odcinek. Z zapałym tchem oglądamy historię, w której pojawia się czarny charakter, na wypadek gdyby jednak udało mu się wygrać. Relacje z zawodów sportowych, kiedy to nie znamy ostatecznego wyniku, są zawsze czymś najbardziej emocjonującym.

Niepewność dotycząca zakończenia jest centralnym punktem rozrywki i sportu. Leży u podstaw tego, co przynosi nam radość, i być może, co ważniejsze, leży również u podstaw biznesu — to coś, co nas nakręca. Gdybyśmy wszyscy wiedzieli, co się stanie po podjęciu pewnych decyzji, nie byłoby dreszczu emocji.

Co jednak, jeśli chodzi o związki, a zwłaszcza o relacje biznesowe? Nie chodzi w nich o niepewność końcowego rezultatu, ale właśnie o poczucie pewności. Jedynym sposobem na utrzymywanie dobrych relacji o charakterze biznesowym oraz umocnienie swojej pozycji jest składanie obietnic i dotrzymywanie ich. Tym sposobem, jedyna niepewność, jaką może odczuwać klient, dotyczy tego, jak znacząco przewyższysz jego oczekiwania. A to jest pewne.

Dobre relacje biznesowe nie polegają na składaniu obietnic i stwarzaniu pozorów. Chodzi w nich o pewność co do końcowego rezultatu, któremu towarzyszy kilka miłych niespodzianek dla lepszego wrażenia. Oczywiście składaj obietnice, które musisz złożyć, co z kolei wytwarza zapotrzebowanie na Twój produkt lub usługę oraz umożliwia Ci podnoszenie ceny. Jednak w dalszej kolejności skoncentruj się na przekraczaniu tych oczekiwań.

Reputację, jaką posiadasz, można przedstawić za pomocą bardzo prostego równania. To, czego ludzie oczekują od Ciebie, *minus* to, czego od Ciebie oczekiwali.

#### REPUTACJA = DOŚWIADCZENIE–OCZEKIWANIA

Zatrzymałem się niedawno w International Hotel w Canary Wharf. Tuż obok recepcji na ścianie wisi oprawiona w ramki tabliczka oznajmiająca raczej dumnie: „Hotel nie może zagwarantować porannych pobudek oraz nie ponosi odpowiedzialności za wszelkie nieodebrane rozmowy telefoniczne”. Miłe powitanie.

Okazało się to oczywiście kwestią dość problematyczną. Być może goście oczekiwali tego, że zostaną obudzeni przez leśne nimfy delikatnie spryskujące poduszki perfumowaną wodą? Nie. Goście liczyli po prostu na to, że zadzwoni telefon. Hotel ma więc wybór. Może wprowadzić sprawdzający się system pobudek lub wywiesić tabliczkę, na której można przeczytać: „Być może zadzwonimy do ciebie rano, jeśli nas o to poprosisz, a być może nie”. Prawdopodobnie zdecydowano, że to nie wyglądałoby zbyt dobrze, więc poproszono prawników, aby sformułowali to zdanie trochę inaczej, tak aby brzmiało jak zastrzeżenie prawne.

Jeśli chodzi o troskę hotelu o gości, powiedz, który z nich Twoim zdaniem najbardziej potrzebuje porannej pobudki?

I co stało się z reputacją hotelu? To dlatego piąty klucz do perswazji i wywierania wpływu — a jednocześnie klucz do budowania Twojej własnej reputacji i relacji opartych na zaufaniu — jest związany z byciem kimś godnym zaufania oraz kimś, kto potrafi sprostać oczekiwaniom drugiej osoby. Jak powiada mój przyjaciel i były agent z Nowej Zelandii, David Gloger: „Lubię niespodzianki, pod warunkiem że są miłe”.

Musisz spełniać oczekiwania ludzi. I aby to zrobić, musisz właściwie określić to, kim są. Następnie nie składaj nierealnych obietnic i pracuj nad przekraczaniem tych oczekiwań (patrz rysunek 6.2).



**Rysunek 6.2.** Spełnianie oczekiwań

## ZNACZENIE MÓWIENIA „NIE”

Ten rozdział poświęcony został omówieniu pięciu kluczy do perswazji i wywierania wpływu, ważne jest jednak to, aby czasem umieć coś zakończyć poprzez zdobycie się na odwagę i powiedzenie „nie”.

Jeśli naprawdę chcesz wpłynąć na ostateczny rezultat, musisz zacząć kontrolować sytuację tak wcześnie, jak to możliwe. To zwykle oznacza subtelne wyznaczenie tematu rozmowy. Wyznaczanie kryteriów. Ustalanie zasad. Określenie obszaru, po którym się

poruszacie. Musisz sprawiać wrażenie osoby stanowczej, lecz jednocześnie nie bezwzględnej. Oznacza to konieczność nauczenia się, w jaki sposób uprzejmie mówić „nie”. Poprzedzenie Twojej odpowiedzi komplementem może stanowić jeden ze sposobów złagodzenia ciosu. Na przykład: „Rozumiem pana sytuację i rozumiem pańską prośbę. Mnie również przygnębia to, że rynek wyznacza cenę, a żmudny proces produkcyjny determinuje czas dostawy” jest o wiele lepszą odpowiedzią niż powiedzenie: „Nie, nie może pan otrzymać tego taniej ani szybciej”.

Naucz się również mówić „nie” samemu sobie. Każdy z nas musi wiedzieć, kiedy zrobił już dość.

Hasło „Powiedz nie” może służyć za slogan w kampanii antynarkotykowej, ale rzadko kiedy stosowane jest przez ludzi zajmujących się biznesem, chcących coś sprzedać. Ostatecznie czy klient to nie nasz pan? I czy dobra obsługa klienta nie oznacza wychodzenia z siebie po to tylko, aby zaspokoić każdą zachciankę klienta?

Cóż, niekoniecznie. Ważne jest, abyś jasno określił swoje stanowisko, dzięki czemu klienci będą wiedzieć, czego od Ciebie oczekiwać. Istnieją trzy główne pozycje. Pierwsza to niezaprzeczalność, bezwzględna jakość; druga to postrzegana jakość, tworzona jako sprytny zabieg marketingowy; i trzecia to jakość w dobrej cenie, co często jest eufemizmem oznaczającym niskie koszty.

Z jednej strony masz więc Hotel Ritz, a z drugiej strony tanie motele; Rolls-Royce’a i samochód Robin Reliant; Mont Blanc i Bic. Cała sztuka polega na obraniu tylko jednego celu w Twoich działaniach marketingowych oraz na wypromowaniu nazwy i zbudowaniu reputacji jednej tylko rzeczy. Znanie się na wielu rzeczach, ale na żadnej dobrze, jest nie tylko negatywnym założeniem, ale i koncepcją wprowadzającą klienta w błąd.

Oczywiście w świecie biznesu wielu ludziom dużą trudność sprawia mówienie „nie” szansie na zarobienie pieniędzy. Uderza to bezpośrednio w podstawowe pragnienie naszego ego, czyli pragnienie bycia popularnym i zajęтым. Jeśli jednak chcesz odnieść prawdziwy sukces, potrzebujesz jasno nakreślonej strategii z ustalonym systemem kryteriów, których będziesz się trzymał. Jeśli spróbujesz poszerzyć krąg klientów, wprowadzając szerszą gamę produktów lub usług, możesz początkowo zwiększyć poziom sprzedaży, ale zmniejszysz silną identyfikację, którą cieszysz się wśród obecnych i którą będziesz miał wśród potencjalnych klientów.

To samo dotyczy Ciebie jako jednostki, jeśli chodzi o kwestię zajmowania określonego stanowiska. Jeśli pozwolisz ludziom uwierzyć w to, że jesteś w stanie zrobić wszystko, nie będą oczekiwali, że będziesz robił coś nadzwyczajnie dobrze.

Tak jak powiedziałem, potrzebujesz jasno nakreślonej strategii — teraz nadszedł czas na *gwóźdź* programu.

# Granie w przekonywanie

Kiedy podczas gry w bilard przyjmiesz prawidłową pozycję ciała, odpowiednio ułożysz kij i trafisz w to miejsce bili, które sobie upatrzyłeś, cała gra pójdzie po Twojej myśli. Billa wpadnie do odpowiedniej łuzi, trącając i przesuwając pozostałe tak, by ułatwić Ci kolejny ruch. Kolorowa mozaika sukcesu. Czy nie byłoby wspaniale, gdyby podobnie dało się zrobić z ludźmi? Gdybyś zawsze mógł skłaniać innych do podejmowania odpowiednich decyzji na pokrytym suknie stole, na którym prowadzisz swoje interesy? Gdyby te decyzje pozwoliły Ci na wygranie każdej partii?

Trudno zajść daleko w świecie biznesu, jeśli nie umie się przekonać ludzi do swojego sposobu myślenia. To niemal niemożliwe bez umiejętności wzbudzania pozytywnych uczuć i skutecznego komunikowania się ze światem. Jednak by opanować sztukę perswazji, potrzebujesz odrobiny pomocy. Oto kompletny przewodnik, pokazujący, jak stać się bardziej przekonującą i wpływową osobą. Zawiera nowe narzędzia, odkrywcze badania, analizy przypadków oraz mnóstwo praktycznych ćwiczeń, które pomogą Ci:

- znaleźć idealny sposób na przekonanie do siebie ludzi;
- stać się zwycięskim negocjatorem;
- szanować punkt widzenia drugiej osoby;
- zrozumieć, dlaczego ludzie kupują to, co kupują;
- upewnić się, że inni pamiętają o tym, na czym Ci zależy;
- budować długotrwałe zaufanie i wiarygodność.

**Philip Hesketh** jest międzynarodowym profesjonalnym prelegentem biznesowym, zafascynowanym tematem psychologii perswazji. Tysiące ludzi skorzystały z jego rad. W niniejszej książce pokazuje liczne proste i zapadające w pamięć techniki perswazji, które mogą znaleźć zastosowanie w wielu życiowych sytuacjach. Sposób ich wykorzystania zależy od Ciebie.

książki **klasy**business

Nr katalogowy: 6174



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



Zamówienia telefoniczne:  
**0 801 339900**



**0 601 339900**

**one**  
p r e s s

Sprawdź najnowsze promocje:

• <http://onepress.pl/promocje>

Książki najchętniej czytane:

• <http://onepress.pl/bestsellery>

Zamów informacje o nowościach:

• <http://onepress.pl/nowosci>

Hellon SA

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel.: 32 230 98 63

e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

<http://onepress.pl>

Cena 42,90 zł

ISBN 978-83-246-3046-2



9 788324 630462