one press
książkiklasybusiness
księgarnia internetowa

IDŹ DO
PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ
SPIS TREŚCI

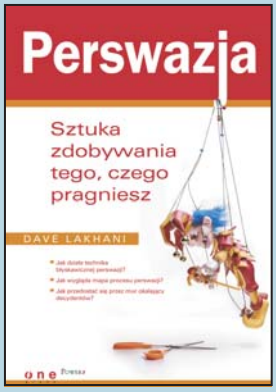
KATALOG KSIĄŻEK
KATALOG ONLINE
ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

TWÓJ KOSZYK
DODAJ DO KOSZYKA

CENNIK I INFORMACJE
ZAMÓW INFORMACJE O NOWOŚCIACH
ZAMÓW CENNIK

CZYTELNIA
FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

Perswazja. Sztuka zdobywania tego, czego pragniesz



Autor: Dave Lakhani
Tłumaczenie: Grzegorz P. Kowalski
ISBN: 83-246-0331-X
Tytuł oryginału: Persuasion: The Art of Getting What You Want
Format: A5, stron: 248

Sztuka skutecznej perswazji to jedna z najcenniejszych umiejętności pomagających spełniać marzenia. Musisz sprawić, aby ludzie, do których się zwracasz, sami przekonali się do Twoich racji. Właśnie to odróżnia prawdziwą perswazję od manipulacji. Ta pierwsza opiera się na szczerości i powoduje, że efekt Twoich starań zostaje w umysłach rozmówców na dłużej. To otwarta gra, w której wszyscy uczestnicy zmierzają do wspólnego celu.

Autor książki „Perswazja. Sztuka zdobywania tego, czego pragniesz" świadomie i wyraźnie oddziela perswazję od manipulacji. Opierając się na wielu przykładach, dowodzi, że perswazja ma ogromne znaczenie nie tylko podczas prowadzenia interesów, ale także w życiu codziennym. Krok po kroku przedstawia sposoby wpływania na ludzi w kontaktach osobistych oraz motywowania ich za pośrednictwem nowoczesnych narzędzi komunikacji, takich jak strony internetowe, blogi, telekonferencje, a nawet technologia Podcastingu (forma dźwiękowej publikacji internetowej). To cenna wiedza dla handlowców, copywriterów, specjalistów od reklamy i negocjatorów.

- Poznaj siedemnaście najbardziej efektywnych taktyk perswazyjnych.
- Odkryj sześć głównych zasad skutecznej perswazji.
- Dowiedz się, dlaczego manipulacja jest zła i nigdy nie działa na dłuższą metę.
- Przejrzyj specjalny zestaw narzędzi perswazyjnych i naucz się z nich korzystać.

one press

Wydawnictwo Helion
ul. Kościuszki 1c
44-100 Gliwice
tel. 032 230 98 63
e-mail: helion@helion.pl

książkiklasybusiness one press

SPIS TREŚCI

Wstęp 7

Wprowadzenie 11

Podziękowania 19

O autorze 23

1. Manipulacja 25

2. Perswazja 35

3. Persona — niewidzialna siła przekonywania 39

4. Przenoszenie siły i wiarygodności 61

5. Sztuka opowiadania 69

6. Bądź guru 87

7. Pragnienie wiary 105

8. Znajomość 117

9. Aura ekskluzywności i dostępność 125

10. Ciekawość 135

11. Zasadność 143

12. Udzielanie pozwolenia 149

13. Techniki błyskawicznej perswazji 157

14. Równanie Perswazji 171

15. Sprzedaż perswazyjna 185

16. Reklama perswazyjna 199

17. Negocjacje perswazyjne 215

18. Przekonywanie masowego odbiorcy drogą elektroniczną 223

19. Mistrzostwo w perswazji — sztuce zdobywania tego, czego pragniesz 233

Polecane książki 239

Skorowidz 241

1

MANIPULACJA

Miłość pojawia się tam, gdzie znika manipulacja; kiedy bardziej myślisz o drugiej osobie niż o jego czy jej reakcjach na Twoje działania. Kiedy masz odwagę w pełni się odsłonić. Kiedy masz odwagę na bezbronność.

— Dr Joyce Brothers

We wprowadzeniu do tej książki opisałem w skrócie grupę wyznaniową, w której dorastałem, i jak to doświadczenie skłoniło mnie do badań nad perswazją. Kiedy rozpocząłem te studia, w pierwszej kolejności zdałem sobie sprawę z faktu, iż istnieje wiele podobieństw między manipulacją i perswazją, lecz wraz z postępami w nauce coraz bardziej rozumiałem, iż manipulacja jest tylko jedną z dróg do perswazji, ale tylko tymczasowej perswazji, nieprowadzącej do trwałych kontaktów.

Zgodnie z definicją w słowniku *American Heritage Dictionary* *manipulacja* to „sprytne i nieszczere zarządzanie, mające na celu osiągnięcie korzyści przez manipulującego", co w pełni oddaje różnicę między perswazją i manipulacją. Jedyną osobą, która długoterminowo zyskuje na manipulacji jest sam manipulujący. Teraz

spójrzmy na definicję słowa *perswazja*: „skłanianie do podjęcia określonych działań lub przyjęcia czyjegoś punktu widzenia, przy wykorzystaniu argumentacji, rozumowania lub prośby". Perswazja daje szansę na zgodę między dwojgiem ludzi, zapewniającą korzyść dla obu stron.

Manipulacja jest skoncentrowana na osobie, która ją stosuje. Manipulator skupia się tylko na osobistej korzyści i własnych celach, nie przejmując się tym, co osiągnie osoba manipulowana i jaki będzie to miało na nią wpływ. Oszustwo oraz ukrywanie logicznych i opartych na faktach dowodów jest częste w przypadku manipulacji, gdyż prezentacja faktów może pozwolić osobom myślącym logicznie na podjęcie rozsądnej decyzji, nieodpowiadającej manipulatorowi.

Manipulacja dąży też do ustanowienia sztucznego zestawu warunków lub zasad, mających na celu nadzorowanie kontaktu, aby umożliwić kontynuację manipulacji. Istnieją typowe kary grożące za przeciwstawienie się manipulatorowi, wśród których znaleźć można oszustwo, fizyczne i psychiczne prześladowania oraz „sprytne zarządzanie Tobą dla cudzych korzyści". Podczas rozmowy na temat manipulacji znana psycholog Angela Dailey powiedziała: „Manipulacja może być pozytywna lub negatywna i decydują o tym intencje manipulującego. Jeśli dziecko wieczorową porą przynosi z kredensu całą torbę ciastek i zamierza je wszystkie zjeść, mówię mu, że może zjeść jedno ciastko albo wcale, a ono wybiera jedno. Tworzę w ten sposób iluzję wyboru, jednak w granicach, które są dla mnie do zaakceptowania. Manipuluję więc zachowaniem dziecka, ale robię to dla jego własnego dobra, potrzebuje ono bowiem zdrowego snu".

W rzeczywistości każda rozmowa z zawodowym psychologiem na temat manipulacji prowadzi do wniosku, iż jedyną prawdziwą różnicą między manipulacją i perswazją są intencje. Robert Greene — autor książki *The 48 Laws of Power* — wyraził się dużo jaśniej na temat manipulacji. Powiedział: „Każda próba wywarcia wpływu jest manipulacją".

Niemal każdemu zdarzyło się paść ofiarą manipulacji. Dla wielu z nas takim doświadczeniem mógł być zakup używanego samochodu. Choć nie zamierzam wrzucać wszystkich sprzedawców używanych samochodów do jednego worka, tego typu zdarzenie było w pewnym momencie udziałem większości z nas. Spójrzmy więc, co sprawia, że można nami manipulować.

Podczas niedzielnego śniadania decydujecie z współmałżonkiem, że czas kupić nowy samochód. Chcecie modelu nowszego niż ten, który macie, ale nie zamierzacie też wydać wszystkich pieniędzy na nowiutkie auto; kiedy jecie, słyszycie z telewizyjnego ekranu magiczne słowa otyłego, napchanego baraniną sprzedawcy używanych samochodów: „Przyjdź w *niedzielę, niedzielę, niedzielę* do Car Corral, gdzie wszystkie ceny spadły do poziomu gruntu, ponieważ mamy towar, którego musimy się pozbyć. Nasza strata to twój zysk, ale musisz przyjść *dzisiaj*!". Jesteś dość bystrą osobą, spoglądasz na współmałżonka i mówisz: „Nie zaszkodzi tam zajrzeć, skoro mają wyprzedaż; zresztą nie ma szans, żeby ten koleś sprzedał mi coś, czego nie chcę". Wtedy właśnie pierwszy warunek manipulacji (i perswazji) zostaje spełniony, a warunkiem tym jest: *poszukiwanie rozwiązania*.

Poszukiwanie rozwiązania jest bardzo ważne dla manipulatora i perswadującego, albowiem poszukujący rozwiązania w pewien sposób obniżają swoją zdolność obrony; wykazują pragnienie czegoś, czego nie mają i wymagają konkretnej wiedzy, produktu lub usługi, którymi Ty dysponujesz. Osoba manipulowana otwiera się na możliwość czegoś, co może się zdarzyć. Poprzez obniżenie możliwości obrony i uznanie, że istnieje informacja, której nie posiadają, ale której potrzebują, by osiągnąć swoje cele, poszukujący chętnie pozwalają innym na podważenie ich przekonań i wskazanie im nowych możliwości. Jednocześnie wystawiają się na działanie kolejnego warunku: *wrażliwości na upływ czasu*.

Wrażliwość na upływ czasu jest bardzo ważna, ponieważ wszyscy bardzo wyraźnie odczuwamy upływ czasu. Wszystko musi dziać się szybko, decyzje muszą być podejmowane nagle, a każdy wie, że kto pierwszy, ten lepszy. Manipulujący i (ponownie) perswadujący wiedzą, że poprzez wzmocnienie wrażliwości na upływ czasu przy jednoczesnym wzmocnieniu presji czasowej, skłaniają ludzi do podejmowania decyzji pod wpływem impulsu. Tym samym powstaje możliwość zaistnienia kolejnego warunku działania manipulacji: *ryzyka straty*.

Idziesz więc do komisu obejrzeć przecenione samochody przekonany, że kontrolujesz sytuację, podczas gdy w istocie już ustawiasz się na straconej pozycji. Spotykasz sprzedawcę samochodów i już podczas wstępnej rozmowy z Tobą demonstruje on dogłębną wiedzę na temat samochodów. Przejmuje się Twoją sytuacją i rozumie Twoje potrzeby, zatem może pokazać Ci najodpowiedniejsze modele, ponieważ nie ma możliwości, abyś wiedział wszystko o każdym samochodzie, tak jak on; w końcu to jego praca. Zostaje spełniony czwarty warunek: *spotkanie z życzliwym autorytetem*.

Podczas gdy wszystkie cztery warunki są identyczne dla manipulacji i perswazji, od intencji osoby manipulującej lub perswadującej zależy, co stanie się z Tobą, a ostatecznie też z tą osobą i jej firmą. Istnieje jeszcze jeden warunek do spełnienia i to on decyduje o sukcesie. Pokrótce go omówimy.

W czasie Twojego nieprzyjemnego doświadczenia z zakupem samochodu wszystkie cztery warunki zostały spełnione, a Ty nie byłeś nawet świadom tego, jak bardzo jesteś podatny no to, co się stanie. Kiedy oglądałeś samochody, opowiedziano Ci pewnie o wielu różnych możliwościach, ale tylko jedna była dla Ciebie odpowiednia. Zapewniono Cię, że bez względu na to, co Cię martwi, tak naprawdę nie ma logicznego powodu, by się tym przejmować. Udzielono Ci wielu zapewnień, wspartych brzmiącymi technicznie informacjami i wiarygodnymi demonstracjami; więc zdecydowałeś się na zakup.

Nie pierwszy raz kupujesz samochód, więc w odpowiednim momencie przedstawiasz sprzedawcy swoją ofertę. Ten zaczyna się pocić i mówi, iż nie ma szans, aby sprzedał Ci samochód za cenę, jaką proponujesz, po czym idzie do swego szefa, aby sprawdzić, co da się zrobić. Wraca z inną propozycją, korzystniejszą od ceny wypisanej na wozie, jednak nadal wyższą niż zaproponowana przez Ciebie. Jednocześnie informuje Cię, że inny sprzedawca ma klienta, który już zaoferował stawkę wyższą od Twojej, jednak jeszcze nie podpisał umowy. Robisz się trochę nerwowy i zastanawiasz się, czy to tylko sztuczka sprzedawcy. Jeśli tak jest, zapłacisz za dużo; jeśli tak nie jest, stracisz samochód, który nagle staje się doskonałym samochodem. Sytuacja powtarza się kilka razy, aż wreszcie sprzedawca wraca z ofertą wyższą niż Twoja, ale ma też kilka dodatkowych rzeczy, które może dla Ciebie „dorzucić", takich jak nowe opony czy odtwarzacz płyt CD. Nic więcej nie może już zrobić, ale musisz się zdecydować teraz. Jeśli wyjdziesz, to albo ktoś inny kupi samochód, albo stracisz dodatkowe korzyści za natychmiastowy zakup. Jesteś jednak sprytny i decydujesz się poczekać. Chcesz paru godzin na przemyślenie sprawy, więc każesz im obiecać, że oferta ceny i dodatków będzie aktualna, jeśli zadzwonisz przed zamknięciem, a inny nabywca nie pojawi się; nic innego nie mogą zrobić.

Teraz jest późne popołudnie, słońce za chwilę schowa się za horyzontem, a Ty stwierdzasz, że jednak chcesz mieć ten samochód. Spełniony zostaje piąty warunek — jesteś *w pełni zaangażowany*. Poprzez psychiczne i emocjonalne zaangażowanie postawiłeś się w obliczu dużej straty, ale musisz mieć ten samochód. Sprytny mistrz perswazji i chytry manipulator już skłonił Cię do pewnych drobnych zobowiązań i to one popychają Cię dalej. Nadal dręczą Cię pewne wątpliwości, ale to dobry interes i ostro się targowałeś.

Dzwonisz więc i mówisz, że chcesz ten wóz, lecz, ku Twojemu przerażeniu, już go nie ma. Do innego sprzedawcy przyszedł wspomniany już klient i zgodził się na wyższą cenę za *Twój* samochód.

Jesteś przygnębiony, czujesz się przybity; to był *Twój* samochód, chciałeś go; gdybyś tylko nie czekał; teraz musisz zacząć wszystko od nowa, wiedząc, że prawdopodobnie przepuściłeś najlepszą okazję. Pytasz o inne samochody i sprzedawca wykazuje chęć pomocy, jeśli zechcesz wrócić jutro. Zatem wracasz.

Kiedy przybywasz na miejsce następnego dnia, sprzedawca ma dla Ciebie niesamowite wieści: ludzie, którzy chcieli kupić *Twój* samochód nie dostali kredytu i możesz go mieć, jeśli kupisz teraz, zanim przyjmie ich inny, bardziej skłonny do podjęcia ryzyka, pożyczkodawca. Już się wciągnąłeś i kupujesz samochód natychmiast; nie chcesz go ponownie stracić; było już zbyt blisko.

Odjeżdżasz swoim nowym autem, a następnego ranka zastanawiasz się, czy podjąłeś właściwą decyzję; ale to *jest* dobrze wyglądający samochód, nawet sąsiad to potwierdza. W ciągu kilku kolejnych dni zaczynasz zauważać masę drobnostek, które umknęły Ci podczas 10-minutowej jazdy próbnej. Zaczynasz spisywać, co się dzieje i próbujesz skontaktować się ze sprzedawcą. Nikt nie odpowiada na Twoje telefony. Jedziesz więc do punktu sprzedaży, gdzie dowiadujesz się, że transakcja jest nieodwracalna, ale z przyjemnością polecą swojemu mechanikowi rzucić okiem na auto. Sprawdzają, co jest nie tak i okazuje się, że będziesz musiał zapłacić kolejne kilkaset dolarów na naprawę. Teraz nie masz wyboru. Jeśli chcesz, by samochód działał, musisz go naprawić; jeśli nie, w przyszłości czekają Cię większe i bardziej kosztowne problemy. Tak przedstawia się zakup Twojego cudownego nowego samochodu. Czujesz się oszukany, wyrolowany i nie wiesz nawet, jak się w to wpakowałeś.

Dobra wiadomość jest taka, że nie jesteś jedyną osobą podatną na manipulację; wszyscy jesteśmy. Gładka historyjka, charyzma i taka sytuacja sprawiają, że większość ludzi nie potrafi się oprzeć. To jednak nie spowodowało, że czujesz się lepiej, prawda? W rzeczywistości większość ludzi, którymi manipulowano potwierdza poczucie

gniewu, beznadziejności i braku kontroli. Z drugiej strony, manipulator spełnił wszystkie swoje oczekiwania.

Manipulacja działa przez krótki okres tylko dlatego, że po stronie osoby manipulowanej brakuje doświadczenia, informacji i krytycznego myślenia. Gdy zaczynasz krytycznie myśleć o sekwencji zdarzeń albo sytuacji, w której byłeś ofiarą manipulacji, zaczynasz też zauważać wszystkie znaki ostrzegawcze, które były obecne w czasie interakcji. Dlaczego więc wtedy ich nie zauważyłeś? Odpowiedź jest raczej prosta. Kiedy szukamy rozwiązania, każde rozwiązanie, które zdaje się działać, jawi się jako to właściwe. Znajdujemy sposoby, aby uzasadnić lub na siłę dopasować rozwiązanie do problemu (albo pragnienia), który mamy. Manipulatorzy wiedzą, że jeśli przedstawią Ci rozwiązanie czy odpowiedź na Twój problem, zaczniesz natychmiast racjonalizować wszystkie swoje obiekcje; znajdziesz sposób, aby je przełamać. Zaś chytry manipulator będzie dodawał dowody, podbijał emocje i naciskał coraz mocniej, abyś podjął działania od razu, aż wreszcie to zrobisz. „Działanie zasady 80/20 jest bardzo wyraźne w tej sytuacji" — mówi psycholog Angela Dailey. „Bardzo łatwo jest zanegować 20 procent wątpliwości, jeśli są przytłoczone przez wyraźniejsze poczucie pragnienia lub dowody, nawet jeśli wątpliwości wciąż utrzymują się gdzieś pośród Twoich myśli. Znajdujesz sposób, aby w racjonalny sposób odepchnąć je i znów poczuć się bezpiecznie".

Na szczęście większość przypadków manipulacji zostaje wykryta, a manipulatorzy zdemaskowani. Wielu ludzi, choć nie wszyscy, dzieli się swoimi doświadczeniami z innymi. W sytuacjach ekstremalnych konkretnym przypadkiem zaczynają interesować się media, dzięki czemu tysiące, jeśli nie miliony, ludzi mogą poznać historię danej osoby i uniknąć podobnej sytuacji w przyszłości.

Manipulacja nie działa długo, albowiem nie da się podtrzymać zaufania i związku z manipulatorem. Oszustwo zostaje ostatecznie ujawnione, a wszelkie niezgodności są wychwytywane. W wielu

przypadkach podjęte zostają działania prawne. Wtedy manipulatorzy muszą poszukać nowego celu, do którego nie dotarły wieści o ich reputacji lub szukać go tam, gdzie nie zostały tak szeroko nagłośnione, dzięki czemu mogą się cieszyć pewnym zaufaniem. Niestety wielu ludzi ponownie poddaje się manipulacji, ponieważ zauważalna wartość tego, co mogą otrzymać jest większa niż siła bólu, jaki wywołuje świadomość bycia manipulowanym. Ostatecznie schemat się powtarza nie dlatego, że ludzie nie rozpoznają manipulatora, tylko dlatego, że ryzyko w stosunku do potencjalnej nagrody jest niewielkie, i na tej podstawie decydują się przełamać krytyczne myślenie o problemie.

Zamierzam teraz zademonstrować Ci wszystkie elementy procesu manipulacji. Zrozum, proszę, iż nie popieram żadnej formy manipulacji, ale wierzę, iż jest ważne, abyś dowiedział się, jak działa manipulacja, przez co nie staniesz się jej ofiarą i nie będziesz nieświadomie oraz nieetycznie manipulował innymi.

Jak manipulować

1. Uważnie obserwuj ludzi; szukaj takich, którzy wyraźnie czegoś szukają, pragną odpowiedzi, zbawienia i takich, którzy zdają się być niepewni lub tylko udają pewnych.
2. Sprawdź ich wiedzę i zaangażowanie. Dowiedz się, jak bardzo zainteresowani są Tobą i tym, co dla nich masz. Zadawaj dużo pytań, zmuś ich, aby przyznali, jak dużo wiedzą na dany temat oraz podaj pewne informacje, które nie są błędne, ale można je podważyć. Sprawdź, czy się na to odważą. Przekazuj informacje tak, jakby były pewne i sprawdzone; zachowuj się jak ekspert.
3. Użyj powszechnie znanych i szerokich uogólnień i odniesień do ogólnej wiedzy na temat problemu. Niech się z Tobą zgodzą.
4. Buduj więź, twórz zaufanie, zaprzyjaźniaj się z nimi i pogłębiaj porozumienie.

5. Pozwól im zwerbalizować ich pragnienie i zaangażowanie. Przedstaw im wizję wspaniałej przyszłości, w której zyskują dzięki przyjęciu Twojej rady.
6. Zacznij im uświadamiać, jaką wspaniałą okazję im oferujesz, ale rób to delikatnie. Stwórz emocjonalne pragnienie zdobycia tego, co reprezentujesz, lecz daj im do zrozumienia, że taka okazja nie będzie trwała wiecznie. Jeśli to możliwe, raz pozbaw ich możliwości skorzystania z Twojej oferty, lecz zrób to w uzasadnionych okolicznościach; następnie daj im ostatnią szansę na skorzystanie z okazji zdobycia tego, co proponujesz, ale pod warunkiem, że zdecydują się natychmiast.
7. Wzmocnij więź z nimi jeszcze raz, gdy będą wychodzić.
8. Jeśli zaczną podważać to co mówisz, zrzuć winę za problem na kogoś innego. Oskarż swojego szefa; opowiedz im o swojej bardzo chorej babci i o tym, że naprawdę czujesz się dziś niewyraźnie, ponieważ musisz się zająć wszystkimi jej problemami. Spytaj, czy byli kiedyś w takiej sytuacji i poproś ich o radę lub pomoc; zbliż się do nich jeszcze bardziej.
9. Kontynuuj te działania, aż będą w pełni zaangażowani albo po prostu przestaną przychodzić. Jeśli się zaangażują, wprowadź ich do wewnętrznego kręgu — ekskluzywnej grupy wybrańców; daj im dostęp do informacji lub działań, o których nie wie nikt inny. Pomagaj im odrobinę, jeśli możesz, aby ich zaufanie wzrosło, a później oferuj więcej okazji do robienia tego, co chcesz, by robili.

Podsumowanie rozdziału

- Intencje są jedynym wyraźnym czynnikiem odróżniającym manipulację od perswazji.
- Manipulacja jest *wewnętrznie* skoncentrowana na efektach, jakie osiąga osoba dokonująca manipulacji. Perswazja jest *zewnętrznie* skoncentrowana na tworzeniu sytuacji obustronnie korzystnych, w których oczekiwania wszystkich zostają spełnione.
- Cztery najważniejsze elementy, które muszą się pojawić, aby manipulować lub być manipulowanym to: poszukiwanie rozwiązania, wrażliwość na upływ czasu, ryzyko straty i życzliwy autorytet.
- Manipulacja jest skuteczna tylko przez krótki okres, gdyż prawie zawsze manipulator i jego techniki zostają ujawnione przez zewnętrznego obserwatora lub na drodze krytycznego myślenia.
- Manipulacja jest niemal w każdej sytuacji niewłaściwa, szczególnie w świecie biznesu. Jeśli chcesz zarabiać znaczące sumy i cieszyć się długą karierą, musisz unikać manipulacji.
- Pamiętaj, że krótkoterminowa manipulacja nigdy nie prowadzi do długoterminowego sukcesu. Świat jest zbyt mały. Manipulator zawsze zostaje wykryty.

Pytania sukcesu

- Jakie są moje intencje, kiedy przechodzę do perswazji?
- Czy we własnym życiu znajduję przykłady poddania się manipulacji, które mogę poddać krytycznej analizie?
- Czy istnieją jakiekolwiek inne różnice między perswazją i manipulacją, lub uzasadnienia dla nich?