

ROBERT
GHALDINI

**Noah Goldstein
Steve Martin**

TALK!
60 SEKRETÓW NAUKI PERSWAZJI

**Sztuka przekonywania
i wywierania wpływu**

Wydanie
zaktualizowane.
Zawiera **10**
nowych
rozdziałów.

mt biznes

ROBERT
CHALDINI

Noah Goldstein
Steve Martin

TAKI!

60 SEKRETÓW NAUKI PERSWAZJI

Sztuka przekonywania
i wywierania wpływu

Przekład Michał Lipa

Spis treści

TAK! 10 lat później 13

Wprowadzenie 21

60 sekretów nauki perswazji

1. Jak zwiększyć siłę przekonywania, przysparzając kłopotu odbiorcom? 29
2. Co może zwiększyć skuteczność społecznego dowodu słuszności? 34
3. Jakie często popełniane błędy sprawiają, że komunikaty odnoszą skutek odwrotny do zamierzonego? 40
4. Jak sobie poradzić z „magnetyzmem średniej” i uniknąć niepożądanych skutków komunikatu? 46
5. Kiedy oferując ludziom więcej, sprawiamy, że chcą mniej? 50
6. Jak zaferowanie możliwości nierobienia niczego może zwiększyć siłę przekonywania? 55
7. Kiedy upominek staje się problemem? 59
8. W jaki sposób wprowadzenie do oferty lepszego produktu może zwiększyć sprzedaż gorszego? 62
9. Jak wzbogacić próby perswazji o „czynnik X”? 65
10. Kiedy trzecie jest lepsze od drugiego? 69
11. Czy strach działa motywująco, czy paraliżująco? 73
12. Czy można się nauczyć wykonywania perswazyjnych ruchów od szachisty? 77

13. Który element wyposażenia biura może zwiększyć twoją siłę przekonywania? 82
14. Dlaczego restauracje powinny się pozbyć koszyczków z miętówkami? 85
15. Jak przysługa może dodać smaczku twojej następnej transakcji biznesowej? 88
16. Jak zwiększyć siłę przekonywania firmy, demonstrując jej społeczną odpowiedzialność? 95
17. Czy brak zobowiązań może być narzędziem wpływu? 91
18. Przystugi są jak chleb czy jak wino? 99
19. Jak daleko można zejść, trzymając stopę w drzwiach? 102
20. Jak zostać mistrzem Jedi społecznego wpływu? 107
21. W jaki sposób proste pytanie może radykalnie zwiększyć poparcie dla siebie i twoich idei? 111
22. Jaki jest aktywny składnik trwałych zobowiązań? 115
23. Jaki jest klucz do realizacji licznych celów? 119
24. Jak konsekwencję zwalczać konsekwencją? 122
25. Jakiej wskazówki dotyczącej perswazji udzielił nam Benjamin Franklin? 125
26. Dlaczego pogawędka ze współpasażerem może się opłacić? 128
27. Kiedy prosząc o niewiele, możemy wiele zyskać? 132
28. Zacząć od niskiej czy od wysokiej ceny?
Co skłoni ludzi do zakupu? 135
29. Jak się popisywać, żeby nie wyjść na pyszałka? 139
30. Jakie ryzyko grozi najmądrzejszym? 143
31. Jakie wnioski można wyciągnąć z kapitanocy? 147
32. Czy sposób prowadzenia zebrania może być przyczyną katastrofy? 151
33. Kto jest bardziej przekonujący – adwokat diabła czy prawdziwy odszczepieniec? 155
34. Kiedy dobry przykład może być złym przykładem? 158
35. Jak przekształcić wadę w zaletę? 161
36. Które wady mogą nam zjednać sympatię ludzi? 164
37. Kiedy warto się przyznać do błędu? 167

38. Kiedy należy się cieszyć z awarii serwera? 171
39. Czy podobieństwa mogą być źródłem różnic (w traktowaniu)? 174
40. Czego możemy się nauczyć od kelnerów? 177
41. Kiedy snobizm może prowadzić do jawnego rozboju? 181
42. Jaki uśmiech może sprawić, że świat się uśmiechnie do ciebie? 185
43. Jakie wnioski dotyczące perswazji wynikają z gromadzenia pamiątek? 188
44. Jakie korzyści można wyciągnąć ze straty? 193
45. Jakie słowo może zwiększyć twoją siłę przekonywania? 199
46. Kiedy podawanie zbyt wielu powodów może być błędem? 203
47. Pytać czy mówić? Co sprawi, że komunikat sprzedażowy będzie skuteczniejszy? 207
48. W jaki sposób prostota nazwy może zwiększać jej atrakcyjność? 211
49. Czy rym może zwiększyć twoją siłę przekonywania? 216
50. Czy można się nauczyć perswazji podczas treningu baseballowego? 220
51. Jak uzyskać fory w walce o lojalność klientów? 223
52. Czego możemy się dowiedzieć o perswazji, oglądając pudełko kredek? 226
53. Jak nie pozwolić odbiorcom komunikatu na znudzenie po opadnięciu początkowych emocji? 229
54. Jak przekazywać komunikaty, by na długo zapadały w pamięć? 233
55. Jaki przedmiot może odzwierciedlać wartości wyznawane przez ludzi? 239
56. Czy smutek może wpływać na wynik negocjacji? 243
57. Czy emocje mają wpływ na siłę przekonywania? 247
58. Co może sprawić, że ludzie uwierzą we wszystko, co przeczytają? 250
59. Czy trimetyloksantyna zwiększa siłę przekonywania? 254
60. Jak sprawić, by reklama oddziaływała dłużej? 256

12 TAK! 60 sekretów nauki perswazji

Wywieranie wpływu w XXI wieku 261

Etyczne wywieranie wpływu 287

Wywieranie wpływu w działaniu 291

Influence at Work 299

Podziękowania 301

O autorach 303

TAK!

10 lat później

Od chwili publikacji pierwszego wydania *Tak!* minęło 10 lat i wiele się w tym czasie wydarzyło.

Słowa „Yes we can” przekonały miliony Amerykanów, że można wziąć los we własne ręce, i stworzyły ruch, który wyniósł byłego działacza społecznego i wykładowcę akademickiego do najwyższej godności państwowej, czyniąc z niego pierwszego czarnoskórego prezydenta w historii Stanów Zjednoczonych¹.

Przez Bliski Wschód przetoczyła się rewolucyjna fala protestów i demonstracji, podczas których wielu sfrustrowanych obywateli, niezadowolonych ze sposobu rządzenia ich krajami i zachowania polityków, zaczęło się domagać zmian.

Także Europa wiele przeszła, zaczynając od korekty granic na wschodzie, kończąc na bestialskich atakach terrorystycznych i masowej imigracji na zachodzie. Podczas referendum w sprawie członkostwa Wielkiej Brytanii w Unii Europejskiej zwolennicy opuszczenia tej międzynarodowej organizacji zdołali ku zaskoczeniu wielu komentatorów przekonać większość obywateli, że nadszedł czas rozstania.

Światowa gospodarka przez większą część tego dziesięciolecia była pogrążona w długotrwałej i bolesnej recesji,

¹ Kiedy piszemy te słowa, Ameryka przygotowuje się na kolejną wielką zmianę, gdyż do objęcia urzędu prezydenta przygotowuje się człowiek o zupełnie innym charakterze.

podczas której rynki finansowe doświadczały poważnych turbulencji, a chwilami także gwałtownych załamań. Nawet te kraje rozwijające się, które początkowo opierały się temu trendowi, teraz zaczynają zaciskać pasa.

Jednocześnie populacja świata wzrosła o ponad miliard ludzi. Rośnie zresztą nie tylko jej liczebność, ale także gęstość sieci połączeń między ludźmi. W ostatniej dekadzie sposób pozyskiwania, konsumowania, przetwarzania i wykorzystywania informacji zmienił się nie do poznania. Używamy Tweetera i SnapChata. Aktualizujemy statusy na Facebooku. Na bieżąco informujemy znajomych (i jeszcze większą liczbę ludzi zupełnie obcych) o tym, co robimy w wolnym czasie, którego mamy coraz mniej. Czas stał się tak cenny, że coraz częściej komunikujemy się w biegu, błyskawicznie, generując za pośrednictwem licznych aplikacji niekończący się strumień wiadomości dla zaspokojenia ciekawości wszystkich zainteresowanych (głównie reklamodawców).

W tych uwarunkowaniach nauka o perswazji (i ogólnie nauki behawioralne) weszła w fazę gwałtownego rozwoju. Badacze na całym świecie formułują wciąż nowe spostrzeżenia i coraz lepiej rozumieją, co wpływa na zachowania, decyzje i sposób życia ludzi. Co ważne, wiele z tych naukowych osiągnięć nie ma wymiaru jedynie teoretycznego. Mają one bardzo istotne implikacje praktyczne. W rezultacie rządy państw i prywatne przedsiębiorstwa chętnie stosują je w swojej działalności. Od sprzedaży produktów po przekonywanie ludzi do płacenia podatków, od mobilizowania działaczy społecznych po generowanie milionowych zysków z handlu, zastosowania nauki o perswazji (oraz związanych z nią psychologii społecznej, ekonomii behawioralnej i neuro-marketingu) przestały być czymś dziwnym i nietypowym i weszły do głównego nurtu działalności przeróżnych podmiotów na rynku.

Biorąc pod uwagę ostatnie postępy i spostrzeżenia oraz rosnącą liczbę prac na temat perswazji, czytelnicy mogą się

zastanawiać, czy warto sięgać po książkę wydaną po raz pierwszy 10 lat temu, nawet jeśli jej treść została przejrzana i wzbogacona.

Przychodzą na myśl trzy powody.

Wiele się zdarzyło, ale jedna rzecz nie uległa zmianie

Mimo imponujących postępów dokonanych przez behawiorystów w ciągu ostatnich 10 lat fundamentalne zasady skutecznej perswazji i wywierania wpływu pozostały niezmiennione. Choć nie ma wątpliwości, że w ostatniej dekadzie zaszły liczne zmiany polityczne, społeczne i technologiczne, to oprzyrządowanie kognitywne, za pomocą którego je rozpoznajemy i reagujemy na nie (przede wszystkim ludzki mózg), zasadniczo się nie zmieniło. Aparat poznawczy, którym dysponujemy, pod wieloma względami jest taki sam jak należący do naszych przodków z poprzednich pokoleń. Oczywiście używamy teraz smartfonów (niektórzy z nas nawet kilku), komunikujemy się z innymi za pośrednictwem wielu różnych platform i mamy natychmiastowy dostęp do informacji, ale pozostaje faktem, że ulegamy wpływom i perswazji tak samo jak nasi przodkowie sprzed kilku wieków.

W niedzielę 8 lutego 1761 roku doszło w Londynie do pierwszego z dwóch trzęsień ziemi – drugie nadeszło dokładnie cztery tygodnie później. Według dzisiejszej miary wstrząsy były umiarkowane. Każdy z nich trwał kilka chwil, a szkody były w większości powierzchowne. Jeśli nie liczyć wzburzenia niewielkiej liczby osób, większość londyńczyków nie odczuła zbytnio skutków trzęsień.

Te wstrząsy miały jednak ogromny wpływ na zachowanie jednego człowieka.

William Bell służył jako kapral w regimencie kawalerii gwardii królewskiej. Był przekonany, że umiarkowane wstrząsy są zapowiedzią nadchodzącego bardzo silnego trzęsienia ziemi, które równo miesiąc potem zrówna miasto

z ziemią. Za swoją misję uznał przestrzeganie mieszkańców przed nadciągającą zagładą. Jak opętany krążył po ulicach Londynu i atakował swoim przesłaniem każdego, kto zechciał go słuchać. Mimo jego wysiłków niewiele osób przejmowało się tą prognozą. Niewielka liczba rodzin zaczęła przygotowania do ucieczki z miasta. Większość nie robiła nic.

Potem jednak stało się coś dziwnego. W miarę jak zbliżało się zapowiadane trzęsienie ziemi, sprawa nabierała rozmachu. Mniejszość stała się większością. Ci, którzy początkowo stanowili marginalną grupę, stali się trzonem rosnącej rzeszy londyńczyków przygotowujących się do opuszczenia miasta skazanego na zagładę. Niechętni obserwatorzy, początkowo sparaliżowani niepewnością, szybko poszli w ich ślady. Po nich przysła kolej nawet na sceptyków.

Szkocki dziennikarz Charles Mackay opisał później ich postępowanie w książce *Memoirs of Extraordinary Popular Delusions and the Madness of Crowds*:

„W miarę jak zbliżał się ten okropny dzień, podniecenie rosło i wielka liczba naiwnych ludzi uciekała do wiosek położonych w promieniu 20 mil od Londynu, oczekując zagłady miasta. Islington, Highgate, Hampstead, Harrow i Blackheath były pełne ogarniętych paniką uciekinierów, płacących mieszkańcom tych bezpiecznych przystani astronomiczne kwoty za nocleg i wyżywienie. [...] Tak samo jak w przypadku podobnej paniki w czasach Henryka VIII, strach stał się zaraźliwy, a setki ludzi jeszcze tydzień wcześniej wyśmiewających ponure proroctwo pakowały swój dobytek, idąc w ślady innych, i w pośpiechu uciekały z Londynu. Za miejsce niezwykle bezpieczne uważano rzekę, w związku z czym wszystkie statki handlowe cumujące w porcie były pełne ludzi, którzy spędzili na nich noc z 4 na 5 kwietnia, oczekując w każdej chwili zawalenia się katedry św. Pawła i upadku wież opactwa westminsterskiego w chmurze pyłu”.

Dzień wskazany w prognozie Bella jako data trzeciego trzęsienia ziemi, czyli niedziela 5 kwietnia 1761 roku, minął bez żadnych incydentów i nazajutrz londyńczycy powrócili do miasta, aby podjąć przerwane zajęcia. Ich gniew zwrócił się przeciwko nieszczęsnemu żołnierzowi, którego niedługo potem zamknięto w przytułku dla obłąkanych.

Choć można argumentować, że działania Bella miały pewien wpływ na słuchających go ludzi, główny powód tego, że tak wiele osób dało się przekonać do wywiezienia rodzin i dobytku z zagrożonego miasta, nie miał zbyt wiele wspólnego z jego bezpośrednimi nagabywaniami. Dopiero kiedy londyńczycy zobaczyli, że ich sąsiedzi – ludzie tacy jak oni – porzucają swoje domostwa, także zdecydowali się na ucieczkę. W niepewnym otoczeniu, przy niewielkiej liczbie wskazówek ułatwiających wybór odpowiedniego sposobu postępowania, zachowania podobnych osób wystarczyły, żeby przekonać mieszkańców do zrobienia tego samego.

Człowiek beztrósko żyjący w XXI wieku zapewne wyśmiejemy XVIII-wiecznych londyńczyków jako niezdolnych do rozpoznania, że ich postępowanie było skutkiem bezmyślnego działania, stadnego instynktu, warto jednak powstrzymać śmiech. Mimo wielkiej obfitości informacji dostępnych za pomocą jednego naciśnięcia przycisku lub dotknięcia ekranu, dzisiejsi obywatele są tak samo narażeni na podobne, zupełnie podstawowe techniki wywierania wpływu. Może nie dadzą się tak łatwo namówić na opuszczenie domu w panice, lecz łatwo ich namówić na przykład na wyjście z domu do restauracji czy kina. Decyzję podejmą nie pod wpływem rekomendacji krytyka kulinarnego lub filmowego, ale za namową sąsiada albo kolegi z pracy – osób podobnych do nich samych. Oczywiście ten przykład wypada błado w porównaniu z historią londyńskiego trzęsienia ziemi sprzed 250 lat. Nie można jednak mówić, że dzisiaj nie dochodzi już do takich sytuacji. Wręcz przeciwnie – dochodzi do nich z większą regularnością. Od momentu opublikowania pierw-

szego wydania *Tak!* w 2007 roku pojawiło się nie mniej niż 11 prognoz dotyczących katastroficznych zdarzeń, które nabrały rozgłosu dzięki stadnym zachowaniom ludzi, widocznym głównie w internecie. Mieliśmy więc na przykład zapowiedź apokalipsy Majów w 2012 roku i proroctwo końca czasu w 2016 roku. Zwłaszcza ostatni przykład jest znamieny, ponieważ według przepowiedni bezpośrednią przyczyną końca świata miało być ni mniej, ni więcej, tylko trzęsienie ziemi o niespotykanej wcześniej magnitudzie.

Mało kto wątpi w poważne zalety nowoczesnych technologii i natychmiastowej dostępności informacji. Jednocześnie jednak warto pamiętać, że oprzyrządowanie poznawcze używane przez nas do przetwarzania tych informacji jest w dużej mierze takie samo jak wieki temu. Choć być może niełatwo to przyznać, prawdopodobnie jesteśmy tak samo podatni na fundamentalne, choć często niedostrzegane, zasady perswazji, jak nasi przodkowie sprzed 250 lat.

Dla jej popularności

Jest też drugi powód, dla którego czytelnicy mogą zechcieć przeczytać rozszerzone i poprawione wydanie tej popularnej książki. Jest nim właśnie jej popularność. W chwili pisania tych słów liczba sprzedanych egzemplarzy *Tak!* wynosi ponad 750 tysięcy. Książka została przetłumaczona na 27 języków i została wspomniana w setkach artykułów prasowych, blogów, programów i audycji. Firmy i wszelkiej maści organizacje z sektora publicznego korzystają z zawartej w niej wiedzy. Dostępną w internecie animację wyświetlono ponad 7 milionów razy (można ją znaleźć, wpisując w dowolnej wyszukiwarce frazę *science of persuasion*). Podobnie jak ci XVIII-wieczni londyńczycy, którzy nie byli pewni, jak się mają zachować, osoby czytające niniejszy wstęp po to, by podjąć decyzję, czy warto przeczytać tę książkę, mogą być

zainteresowane informacją o tym, że wielu podobnych do nich ludzi już to zrobiło.

Nowe spostrzeżenia, zaktualizowana zawartość

Trzecim powodem, dla którego po książkę sięgną zarówno starzy, jak i nowi czytelnicy, jest to, że niniejsze rocznicowe, przejrane i zaktualizowane wydanie zawiera nowe wiadomości w oryginalnych 50 rozdziałach oraz 10 dodatkowych rozdziałów, po jednym na każdy rok, który upłynął od czasu pierwszej publikacji.

Nowe jak stare

Choć niniejsze wydanie może się wydawać całkiem inne od poprzedniego, postanowiliśmy nie zmieniać tego, co przede wszystkim przyciągało ludzi do pierwszej edycji. Zaktualizowaliśmy stare rozdziały i dopisaliśmy nowe, równie przystępne i łatwe w odbiorze. Nie oznacza to, że nie są oparte na faktach i dowodach naukowych. Niezmiennie trwamy w zobowiązaniu do przedstawiania tylko tych informacji, które znajdują potwierdzenie w opublikowanych wynikach badań naukowych. Co jednak ważne, szybko przechodzimy od *n a u k i* o perswazji do *p r a k t y k i*.

Postępując w ten sposób, mamy nadzieję, że zarówno dotychczasowi, jak i nowi czytelnicy odniosą bardzo dużo korzyści z bycia bardziej przekonującymi w życiu zawodowym i prywatnym.

Noah J. Goldstein
Steve J. Martin
Robert B. Cialdini

Wprowadzenie

*Jeżeli cały świat jest sceną,
drobna zmiana kwestii
może mieć dramatyczne efekty.*

Jest taki stary dowcip satyryka Henny'ego Youngmana na temat pewnego miejsca, w którym nocował: „Cóż za hotel! Ręczniki były tak wielkie i puszyste, że ledwie udało mi się domknąć walizkę!”.

W ostatnich latach dylematy, przed którymi stają goście hotelowi, uległy jednak zmianie. Dziś nie zastanawiają się oni nad tym, czy zabrać do domu hotelowe ręczniki, lecz czy używać jednego ich kompletu podczas całego pobytu. Co-raz więcej hoteli wdraża bowiem programy ochrony środowiska, a ich goście są proszeni o wielokrotne używanie tego samego kompletu ręczników, co pozwala zaoszczędzić zasoby i energię oraz zmniejszyć ilość detergentów uwalnianych do biosfery. W większości przypadków taka prośba ma formę kartki umieszczanej w hotelowej łazience.

Kartki te pozwalają poczynić pewne spostrzeżenia dotyczące nauki o perswazji, uważanej często za wiedzę tajemną. Skoro istnieje niemal nieograniczona liczba postrzeganych korzyści oraz motywów ludzkiego działania, jakie słowa należy umieścić na kartce, by prośba brzmiała jak najbardziej przekonująco dla gości hotelu?

Zanim odpowiemy na to pytanie, w dwóch pierwszych rozdziałach niniejszej książki zastanowimy się, w jaki sposób projektanci tych niewielkich kartoników zachęcają zazwyczaj ludzi do wzięcia udziału w programie ochrony

środowiska. Analiza komunikatów zapisanych na dziesiątkach kartek pochodzących z wielu hoteli na całym świecie ujawnia, że autorzy najczęściej starają się zachęcić odbiorców do wielokrotnego używania jednego kompletu ręczników poprzez zwrócenie ich uwagi na potrzebę ochrony środowiska. Goście zawsze są informowani, że używając jednego kompletu ręczników przez cały czas pobytu, oszczędzają zasoby naturalne i chronią środowisko przed dalszą nadmierną eksploatacją i degradacją. Tej informacji często towarzyszą przykuwające wzrok ilustracje o tematyce proekologicznej, przedstawiające tęczę, krople deszczu, lasy tropikalne, a nawet renifery.

Ogólnie rzecz biorąc, taka strategia perswazji wydaje się efektywna. Na przykład jeden z największych producentów tego typu kartek donosi, że większość gości hotelowych, którzy mają szansę włączyć się do programu ochrony środowiska, przynajmniej raz w ciągu całego pobytu używa ponownie tego samego kompletu ręczników. Poziom uczestnictwa w programie wywołany przez kartki umieszczane w łazienkach można uważać za imponujący.

Psycholodzy społeczni często jednak poszukują sposobów zastosowania posiadanej wiedzy naukowej w celu dalszego zwiększania skuteczności działań i polityk. Podobnie jak napis „Tu możesz umieścić swoją reklamę!” na tablicy ogłoszeniowej przy drodze zachęca do zareklamowania na niej jakiegoś produktu, małe karteczki w hotelowych łazienkach wręcz błagały nas, byśmy przetestowali na nich swoje teorie. Tak też zrobiliśmy. Jak wyjaśnimy w dalszej części książki, udało nam się wykazać, że dzięki niewielkiej zmianie w treści kartek sieci hotelowe mogą osiągnąć znacznie lepsze wyniki.

Oczywiście zwiększanie skuteczności tego typu kampanii proekologicznych to tylko jedno z zagadnień. Ujmując temat znacznie szerzej, mamy zamiar dowieść, że zdobywając wiedzę na temat strategii perswazji, których skuteczności dowiedziono naukowo, każdy może zwiększyć swoją siłę przeko-

nywania. Z naszej książki dowiesz się, że niewielkie, niezbyt skomplikowane zmiany w treści przekazywanych przez nas komunikatów sprawiają, że komunikaty te stają się o wiele bardziej przekonujące. Opowiemy o dziesiątkach przeprowadzonych przez nas lub przez innych naukowców badań, które dowodzą prawdziwości tego twierdzenia w różnych okolicznościach. Przy okazji omówimy zasady psychologiczne leżące u podstaw wyników tych badań. Naszym głównym celem jest ułatwienie czytelnikom zrozumienia procesów psychologicznych, pozwalających nam wpływać na innych i zmieniać ich zachowania i postawy w taki sposób, by obie strony mogły wyciągnąć z tego korzyści. Prezentując wiele skutecznych i etycznych strategii perswazji, omawiamy przy okazji sprawy, na które należy zwracać uwagę, by móc się oprzeć zarówno zakamuflowanym, jak i jawnym próbom wpływania na nasze procesy decyzyjne.

Co ważne, zamiast opierać się na popularnej psychologii i zbyt często przytaczanych „osobistych doświadczeniach”, będziemy omawiali zjawiska psychologiczne leżące u podstaw strategii wpływu społecznego w kontekście odpowiednich dowodów naukowych. W tym celu wskażemy całą gamę zdumiewających zdarzeń, które można wyjaśnić za pomocą psychologii społecznego wpływu. Zastanowimy się na przykład, dlaczego tuż po śmierci jednego z najpopularniejszych współczesnych papieży tabuny ludzi ruszyły do sklepów, by kupować pamiątki niemające nic wspólnego z samym papieżem, Watykanem ani Kościołem katolickim. Opowiemy również o pewnym zupełnie niepozornym wyrobie papierniczym, który może istotnie zwiększyć skuteczność prób wywierania wpływu na ludzi; zastanowimy się nad tym, czego możemy się nauczyć od Luke’a Skywalker’a w dziedzinie przywództwa; opowiemy o często popełnianym błędzie, który sprawia, że nasze komunikaty nieraz odnoszą skutek odwrotny do zamierzonego; powiemy, jak przekuć słabości w zalety i odpowiemy na pytanie, dlaczego czasami postrze-

ganie siebie jako eksperta – i bycie postrzeganym w ten sposób przez innych – może być niebezpieczne.

Perswazja jako nauka, a nie sztuka

Badania naukowe nad perswazją trwają od ponad pół wieku. Mimo to jest ona nadal czymś w rodzaju wiedzy tajemnej, często uspięnej na stronach magazynów naukowych. Biorąc pod uwagę ogromną liczbę badań naukowych dotyczących tego zagadnienia, być może warto się przez chwilę zastanowić, dlaczego te badania są tak często ignorowane. Nie jest niczym zaskakującym, że ludzie, którzy muszą dokonywać wyborów dotyczących sposobów wpływania na innych, często podejmują decyzje na podstawie wiedzy z zakresu ekonomii, nauk politycznych czy polityki społecznej. Trudno jednak zrozumieć, dlaczego decydenci tak często nie są w stanie wziąć pod uwagę ugruntowanych teorii i praktyk psychologicznych.

Jednym z wyjaśnień może być szeroko rozpowszechnione przekonanie, że ludzie w sposób intuicyjny uczą się zasad psychologii, przeżywając własne życie i wchodząc w interakcje z innymi osobami, podczas gdy wiedzę z zakresu ekonomii, nauk politycznych czy polityki społecznej, by osiągnąć choćby minimalny poziom kompetencji, trzeba otrzymać od innych osób, bieglejszych w tych dziedzinach. W konsekwencji ludzie są mniej skłonni zdobywać wiedzę na temat psychologicznych odkryć naukowych i korzystać z niej przy podejmowaniu decyzji. Ta przesadna pewność siebie prowadzi do utraty możliwości wpływania na innych, lub – co gorsza – błędnego stosowania zasad psychologii ze szkodą dla siebie i innych.

Poza nadmierną wiarą w osobiste doświadczenia ludzie bardzo często polegają również w zbyt dużym stopniu na introspekcji. Dlatego specjaliści od marketingu, którzy zaprojektowali kartki zachęcające do wielokrotnego korzy-

stania z ręczników, skupili się niemal wyłącznie na wpływie tych programów na środowisko? Prawdopodobnie zrobili to samo, co zrobiłby każdy z nas – zadali sobie pytanie: „Co skłoniłoby m n i e do udziału w programie ochrony środowiska poprzez ponowne wykorzystanie ręczników?”. Analizując własną motywację, zdali sobie sprawę z tego, że komunikat odwołujący się do wyznawanych przez nich wartości oraz ich tożsamości (osób zatroskanych stanem środowiska) będzie szczególnie motywujący. Jednak postępując w ten sposób, nie wiedzieli, jak bardzo mogliby zwiększyć skuteczność komunikatu, zmieniając w nim tylko kilka słów.

Perswazja opiera się na podstawach naukowych, choć często niesłusznie się mówi, że przekonywanie ludzi jest sztuką. Wprawdzie utalentowani artyści mogą nauczyć się umiejętności pozwalających wykorzystać ich naturalne zdolności, lecz naprawdę wybitni twórcy opierają się przede wszystkim na talencie i kreatywności, których nie można się nauczyć od żadnego instruktora. Na szczęście w przypadku perswazji jest inaczej. Nawet ludzie, którzy uważają się za amatorów w dziedzinie przekonywania innych – którzy nie potrafiliby przekonać dziecka, by zaczęło się bawić zabawkami – mogą się nauczyć skutecznego przekonywania innych poprzez zrozumienie psychologii perswazji oraz stosowanie strategii, których efektywność została udowodniona naukowo.

Niezależnie od tego, czy jesteś menedżerem, prawnikiem, lekarzem, politykiem, kelnerem, sprzedawcą, nauczycielem, czy kimś zupełnie innym, ta książka została napisana po to, by umożliwić ci zostanie mistrzem perswazji. Opiszemy konkretne techniki, omówione szczegółowo w książce jednego z nas (Roberta Cialdiniego), zatytułowanej *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*¹. Chodzi o sześć uniwersalnych

¹ R.B. Cialdini, *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, wydanie 4., tłum. Bogdan Wojciszke, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002.

zasad wpływu społecznego: regułę wzajemności (czujemy się zobowiązani do odwzajemnienia uprzejmości, które nam wyświadczono), autorytetu (czekamy, aż eksperci wskażą nam drogę), zaangażowania i konsekwencji (chcemy działać zgodnie z podjętymi zobowiązaniami i wyznawanymi wartościami), niedostępności (im mniej dostępne jest dane dobro, tym bardziej go pragniemy), lubienia i sympatii (im bardziej kogoś lubimy, tym chętniej się z nim zgadzamy) oraz społecznego dowodu słuszności (kształtujemy nasze zachowania, podpatrując działania innych ludzi).

Napiszemy, co oznaczają te zasady, i szczegółowo opiszemy ich działanie, ale nie ograniczymy się tylko do nich. Choć stanowią one podstawę większości skutecznych strategii wpływu społecznego, istnieje wiele technik przekonywania opartych na innych czynnikach psychologicznych, które również omówimy.

Zwrócimy także uwagę na sposób, w jaki te strategie działają w różnych kontekstach, skupiając się nie tylko na miejscu pracy, ale również na interakcjach osobistych – w roli rodzica, sąsiada lub przyjaciela. Rady, których udzielimy, będą praktyczne, przydatne w działaniu, etyczne i łatwe do zrealizowania, a ich praktyczne zastosowanie przyniesie duże korzyści przy bardzo niewielkim dodatkowym wysiłku.

Mamy nadzieję, że Henny Youngman wybaczy nam parafrazę jego dowcipu. Spodziewamy się bowiem, że kiedy skończysz czytać tę książkę, twoja skrzynka z narzędziami perswazji będzie po brzegi wypełniona naukowo podbudowanymi strategiami przekonywania ludzi, tak że z trudem uda ci się ją zamknąć.

MAŁA ZMIANA MOŻE RADYKALNIE ZWIĘKSZYĆ TWOJĄ SIŁĘ PERSWAZJI!

Którego słowa powinieneś zacząć dziś używać, by zwiększyć prawdopodobieństwo o ponad 50 procent, że ludzie cię posłuchają?

Czy w sytuacjach nacechowanych rywalizacją, takich jak prezentowanie oferty potencjalnemu klientowi lub rozmowa w sprawie pracy, większe szanse na odniesienie sukcesu ma pierwsza, czy ostatnia osoba?

Międzynarodowy bestseller – ponad 750 000 sprzedanych egzemplarzy!

Dlaczego osoba przekonana o wyższości BMW miałaby kupić mercedesa? Czy twoje zęby rzeczywiście wydają się bielsze, kiedy myjesz je pastą produkowaną przez firmę, która wspiera inicjatywy charytatywne?

Chciałbyś, żeby koledzy się z tobą zgadzali, dzieci odrabiały zadania domowe, szef dostrzegł twój prawdziwy potencjał, a sąsiedzi przestali śmiecić?

Ale jak to wszystko osiągnąć?

Poznajac sekrety nauki perswazji.

Zaktualizowane i rozszerzone wydanie klasycznego międzynarodowego bestsellera, opartego na wynikach prowadzonych od 70 lat badań nad psychologią perswazji, zawiera wiele wartościowych spostrzeżeń, które pomogą ci zwiększyć siłę przekonywania w pracy i w domu.

Autorami są najlepsi na świecie specjaliści od wywierania wpływu na ludzi. Ich książki rozeszły się na całym świecie w ponad 4 milionach egzemplarzy. *Tak!* zawiera mnóstwo cennych wskazówek, których nie powinieneś przegapić. Wszystkie są oparte na naukowych podstawach i pomogą ci rozwinąć umiejętność perswazji.

Niezależnie od tego, czy chcesz, by ktoś dał ci awans, zażył lekarstwo, przestał wносить do domu błoto na butach czy zagłósował na ciebie, z książki *Tak!* dowiesz się, w jaki sposób niewielkie zmiany w zachowaniu mogą mieć ogromny wpływ na twój sukces.

Patronat:



www.mtbiznes.pl

ISBN 978-83-8087-271-4



9 788380 872714 >

MT17041

Cena 39,90 zł