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

# Psychologia zmiany. Rzecz dla wściekniętych

Autor: Marek Skała, Andrzej Mleczko
ISBN: 978-83-246-1200-0
Format: B5, stron: 184

„Gratuluję postępów w pracy nad książką. Nie mogę się doczekać jej publikacji. Przesyłam Ci wprowadzenie, które możesz zamieścić. Powodzenia w pisaniu."

*Bob Cialdini*

„Marek – TA KSIĄŻKA TO WSPANIAŁA IDEA – i dziękuję, że umieściłeś mnie w tak wspaniałym towarzystwie."

*Kevin Hogan*

„W zarządzaniu ludźmi najważniejsze jest motywowanie – do lepszej pracy, rozwoju, zmiany. I wszystko to jest w tej książce. Dobra idea – techniki z najwyższej półki – podane są prosto, do zastosowania od zaraz. Osobisty udział największych światowych autorytetów biznesu – Cialdiniego, Hogana, Ury'ego – obok znakomitych komentarzy Andrzeja Mleczki daje tej książce dodatkowe atuty. Chce się ją czytać, dobrze się czyta i warto ją czytać."

*Katarzyna Niezgoda*

„Książka ta jest nowym zjawiskiem w naszej literaturze biznesowej z dwóch co najmniej powodów. Pierwszy to znakomita równowaga między słowem i obrazem – ożywiająca pozycja, która uczy, bawiąc. Drugi to równowaga między mnóstwem sugestii dla praktyków i sporą dawką rzetelnej, pogłębionej refleksji o relacjach między ludźmi. Autor upraszcza, nie spłycając, daje trafne przykłady, wyjaśniając jednoznacznie opisywane idee, reguły i zasady. Lektura dla wszystkich! Książka świetnie smakuje dzięki osobistemu podejściu autora, bezpretensjonalnej opowieści o spotkaniach z wieloma znakomitymi osobistościami świata społecznego, ludźmi pokazywanymi w ujmujący, bezpośredni sposób. Przybliżając autorów, przybliża ich idee."

*prof. dr hab. Zbigniew Nęcki*

Marek Skała jest właścicielem i dyrektorem firmy szkoleniowej „MEGALIT – Instytut Szkoleń". Zrobił doktorat z zakresu autorskich technik szkolenia menedżerów. Od 17 lat prowadzi szkolenia dla firm z motywacji, przywództwa, negocjacji, PR, technik rozwoju i coachingu. W szkoleniach wykorzystuje dodatkowe umiejętności – nurkowe jako Master Scuba Diver oraz doświadczenia przewodnika górskiego. Jest członkiem Towarzystwa Hipnozy Terapeutycznej i Badań nad Hipnozą.

W 1993 roku uruchamiał i współprowadził pierwsze polskie Studia Public Relations w Akademii Ekonomicznej w Krakowie. Prowadził gościnnie zajęcia z PR na kilkunastu uczelniach w kraju, obecnie wykłada na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie, Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Uniwersytecie śląskim, WSE im. Józefa Tischnera. Komentator i ekspert z zakresu wizerunku politycznego i kreowania wizerunku w biznesie.

Jest dziennikarzem, publicystą, autorem kilkuset tekstów z zakresu biznesu. Po roku 1990 publikował w niemal wszystkich pismach związanych z HR, zarządzaniem, marketingiem i public relations. W 2006 roku otrzymał nagrodę Ostrego Pióra BCC. Został nominowany przez Polskie Stowarzyszenie Public Relations do nagrody ŁEB PR w 2007 roku.

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


## Rozdział 1. Robert Cialdini. Numer 1 na świecie ..... 11

Moje spotkania z Bobem ..... 13
Wywieranie wpływu na ludzi — list od Roberta Cialdiniego ..... 15
Etyka manipulacji — szmugler, partacz i detektyw ..... 17
Siła MY ..... 19
CHWILE MOCY numer jeden i dwa ..... 21
Metazasada samowyzwalacza ..... 23
Zasada 1. Wzajemność ..... 25
Zasada 2. Zaangażowanie i konsekwencja ..... 27
Zasada 3. Społeczny dowód słuszności ..... 29
Zasada 4. Lubienie i sympatia ..... 31
Zasada 5. Autorytet ..... 33
Zasada 6. Niedostępność ..... 35
Klucz decyzyjny odpowiedzi na prośbę w wybranych kulturach ..... 37
Etyczny przewodnik wpływu. Dekalog Roberta Cialdiniego ..... 39

## Rozdział 2. Kilka sprytnych chwytów na samego siebie ..... 41

Energia podąża za myślą, myśl… ..... 43
Chcę? — Skąd! Ja muszę!!! ..... 45
BETIS, ale nie Sewilla… ..... 47
Tywonkowanie ..... 49
Myśli/myślało/okazało się ..... 51
A przejdź sobie po desce… ..... 53
Afirmacje Piwniczne i nie tylko… ..... 55
Wizualizuj! — Ale co??? ..... 57
A gdybym był młotkowym ..... 59
Z żab w szczury — techniki zwierzęcych guru ..... 61
Michael Schumacher w bolidzie dysocjacji ..... 63

## Rozdział 3. Stephen R. Covey. Proaktywność i efektywność ..... 65

Spotkanie ze Stephenem ..... 67
7 nawyków — idea ..... 69
Nawyk 1. Bądź proaktywny ..... 71
Nawyk 2. Zaczynaj z wizją końca ..... 73
Nawyk 3. Rób najpierw to, co najważniejsze ..... 75
Nawyk 4. Myśl w kategoriach wygrana-wygrana ..... 77
Nawyk 5. Staraj się najpierw zrozumieć, potem być zrozumianym ..... 79
Nawyk 6. Twórz synergię ..... 81
Nawyk 7. Ostrz piłę ..... 83
Nawyk 8. Toż to cała nowa i gruba książka! ..... 85

## Rozdział 4. Pokaż mi swego GURU, a powiem Ci... ..... 87

Wściec się to nie wszystko — szukaj GURU! ..... 89
Każdy swego GURU ma lub powinien mieć! ..... 91
Philip Kotler — GURU szczególny ..... 93
Kevin Hogan — Matko Boska?! Tak tanio?! ..... 95
Russell Crowe — What you give out, you'll get back ..... 97
Chris Daffy — Ucz się od misia Henry'ego ..... 99
Tom Peters — Obserwuj świat i myśl! ..... 101
Brian Tracy — Cztery miliony ludzi!!! ..... 103
Renée Mauborgne i W. Chan Kim — Twórcy i żeglarze Blue Ocean ..... 105
William L. Ury — Pomiędzy TAK i NIE ..... 107
Rudolph W. Giuliani — Na wesela możesz chodzić, na pogrzeby musisz! ..... 109

## Rozdział 5. Rozglądaj się — GURU są wśród nas ..... 111

Wojciech Eichelberger — Dobry Opiekun, ból egzystencji ..... 113
Barbara Skała, Magda Skała, Ewelina Skała — 3 Skały różne — ucz się od dzieci ..... 115
Małgorzata Tomankiewicz — Komandosi dadzą radę! ..... 117
Tomasz Kammel — Nie kucaj! — rzecz o tremie — I nie tykaj! ..... 119
Robert Krool — Jedni szukają powodu, inni sposobu ..... 121
Piotr Stós — Napieramy, nalegamy ..... 123
Marek Rożalski — Pierwsza i Druga Metafora Rożala ..... 125
Grzegorz Turniak — Odpuść sobie, przyjacielu ..... 127

## Rozdział 6. To niedobre NLP ..... 129

Neurolingwistyczne programowanie straszy i wciąga ..... 131
Pozycje, ale nie te ;-) — teoria ..... 132
Pozycje, ale nie te ;-) — schemat praktyczny ..... 133
Tylko mi NIE PRÓBUJ… ..... 135
…ale, bo… ..... 137
Na wszystkich poziomach — Dilts ..... 138
Na wszystkich poziomach — Dilts — Kim jestem? ..... 139
Na wszystkich poziomach — Dilts — Co jest możliwe?! ..... 141
Małpowanie, czyli technika modelowania ..... 143
Metaprogramy — ile razy? ..... 145
Metaprogramy — kilka innych do wyboru? ..... 147
Zamów nowe ramki ..... 149

## Rozdział 7. Między Marsem a Wenus ..... 151

Sikanie obok jaskini i grupa wsparcia ..... 153
Dlaczego facet ogląda się za kobietami? ..... 155
Nie słuchaj, jak mówię ..... 157
Jestem twoim mężem, nie przyjaciółką, czyli o emocjach ..... 159
Męska intuicja ..... 161
Jak sekretarek z monterką, czyli synchroniczność/sekwencyjność ..... 163
Kobieta zmienną jest ..... 165
Odwieczna walka płci — chyba męskiej! ..... 167
A może … — rzecz o winie i scenariuszach ..... 169
Kobieta na górze, mężczyzna na dole, czyli o punktowaniu ..... 171
Jednak i z Marsa, i z Wenus — podsumujmy ..... 173

## Megalityczny dekalog ..... 175

MEGALITyczny DEKALOG BIZNESOWY AUTORA ..... 177

# Z krakowskiego Kazimierza motto pierwsze

Niemal do pierwszej wojny handlem na wsi zajmowali się Żydzi, bo szlachta mogła honorowo handlować jedynie zbożem. Polacy „nieurodzeni" handlem zajmować się nie mogli, bo jako XIX- a czasem i XX-wieczni chłopi pańszczyźniani byli własnością szlachetnie urodzonych. Stąd zakup czegokolwiek wymagał pośrednictwa miejscowego Żyda.

*— Panie hrabio, ile koni tym razem będziemy kupowali — pyta wezwany pilnie do dworu Żyd.*

*— Tym razem Mojsze nie potrzebuję koni, żona chce koniecznie dwa dobermany.*

*— Oj panie hrabio! To będzie strasznie drogo! — odpowiada handlarz.*

*— Dlaczego, gdzie jest problem?*

*— Panie hrabio! Doberman! Ba, dwa dobermany! To jest pięć, co ja mówię — dziesięć razy trudniejsze niż znaleźć dobry koń.*

*— To nie znajdziesz?*

*— Panie hrabio — Mojsze na głowie stanie, ale dla szanownej pani hrabiny te dobermany spod ziemi wyciągnie. Ale to będzie kosztowało 500 zł.*

*— Czyś ty oszalał Mojsze, za dwa dobermany 500 zł.*

*— Za jednego panie hrabio, to jest strasznie trudna sprawa.*

*— No dobrze, tylko mają być zdrowe!*

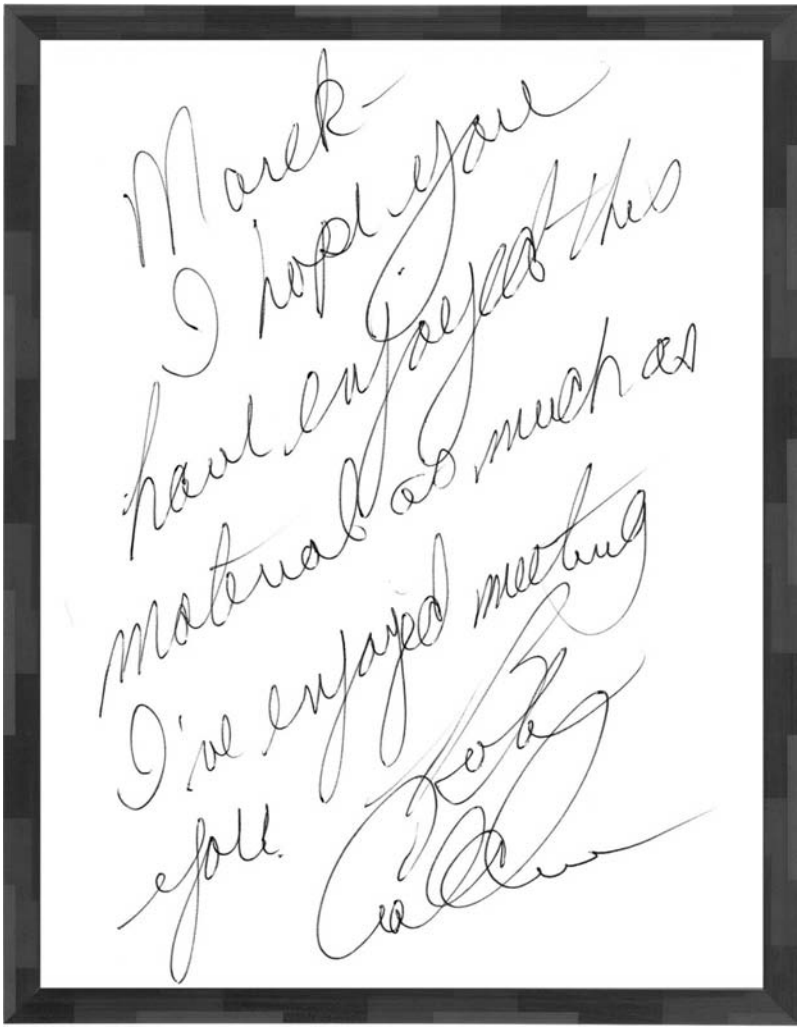
*— Będą panie hrabio, będą, pan zna Mojsze.*

*Po powrocie do domu Mojsze pyta żony:*

*— Salcie, ty możesz się jakoś dowiedzieć co to takiego jest DOBERMAN?*

Rozdział 1.

# Robert Cialdini
# Numer 1 na świecie




*„Marek, mam nadzieję, że cieszysz się z tych materiałów tak samo, jak ja cieszę się z naszego spotkania" — Bob Cialdini dał mi tę dedykację zaraz po tym, kiedy jego rozdział został napisany.*

# Moje spotkania z Bobem

*Profesor Robert Cialdini zgromadził na sali Sheratona nadkomplet słuchaczy. Jego wiedza i sława najlepszego na świecie znawcy mechanizmów wywierania wpływu na ludzi spowodowała, że ponad 300 osób spędziło z nim blisko siedem ekscytujących godzin.*

Tak przed 9 laty zacząłem artykuł o jego warszawskim seminarium. Potem odważyłem się wysłać mu opis kilku moich gier warsztatowych i dostałem odpowiedź. Od samego Roberta Cialdiniego!: ***Marek — to jest dobre ćwiczenie i znakomicie oddaje mechanizm konsekwencji***.

Bob to świetny facet, ciepły, serdeczny, życzliwy ludziom. Najlepszy na świecie specjalista od wywierania wpływu, który nie boi się przed tysięczną widownią przyznać, że i jego samego też wkręcano. Zresztą dokładnie według opisanych przez niego samego reguł. Taki jest Bob Cialdini — absolutny guru wywierania wpływ na ludzi. Dlatego książkę zaczynam od niego.

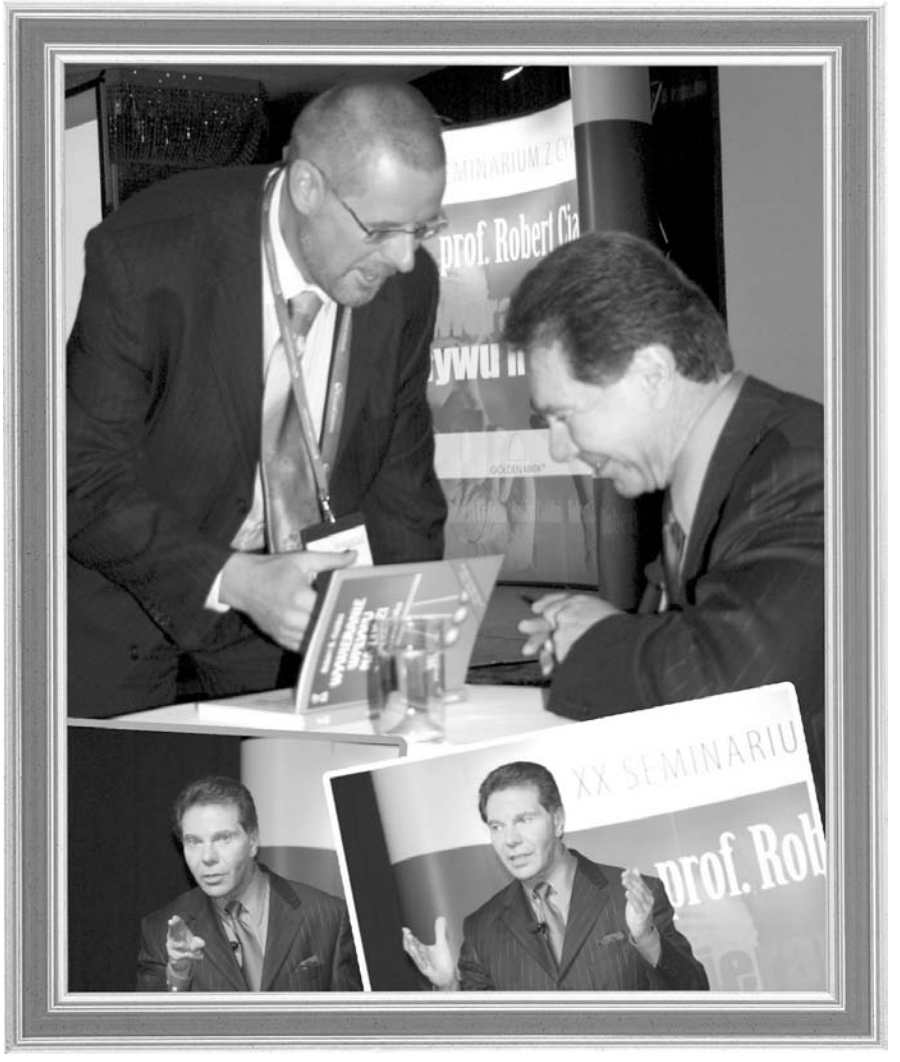
To, że Robert jest niezwykle serdecznym człowiekiem, nie oznacza, że zgadza się na wszystko. Jest również świetnym biznesmenem, doskonale potrafi określać własne granice. Kiedy kilka lat temu prosiłem go o zgodę na patronat nad moimi szkoleniami — odmówił. Subtelnie — *czułbym się niezręcznie wobec moich biznesowych przyjaciół* — jednak stanowczo. Dziś ambasadorem Cialdiniego i jego teorii w Polsce jest Anna Ropiecka z firmy szkoleniowej Modus — jedyny licencjonowany przez Cialdiniego trener.

Równie zasadniczo, mimo sympatycznych maili z USA, a potem z Wiednia, odmówił mi wywiadu w Warszawie w 2006 roku — *Marek, mam wcześniejsze zobowiązania*. To klasa sama w sobie — lubimy się, jesteśmy mili wobec siebie, ale robimy to, co należy.

Wystarczy przeczytać dedykację, którą wpisał mi Bob do książki, jednocześnie odmawiając wywiadu, by zrozumieć, że odmowa nie oznacza braku szacunku. Kiedy nasze biznesowe relacje w Polsce osiągną ten poziom? Rozsądku, szacunku i sympatii?
Kiedy przedstawiłem Bobowi pomysł wydania książki, odniósł się do tego z sympatią i przesłał słowo wstępne do „swojego" rozdziału. Na dodatek wspierał mnie i kibicował książce, kiedy wysyłałem mu ilustracje Andrzeja Mleczki komentujące jego zasady.

***Robert — ogromne podziękowania!***

*Na sąsiedniej stronie wspomniana dedykacja. A na następnej kilka zdjęć ze spotkania w Warszawie i jedyna słuszna postawa wobec mistrza.*




**Prof. Robert Cialdini** stopień doktora uzyskał w University of North Carolina, habilitację w Columbia University. Jako *visiting professor* wykładał na wielu uniwersytetach amerykańskich. Obecnie prowadzi pracę naukową i dydaktyczną na Stanowym Uniwersytecie w Arizonie.

Jego najsłynniejsza książka to *Influence. Science and Practice* (Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka). Książka ta stała się światowym bestsellerem: wydana w 20 językach w 23 krajach, sprzedana w ponad milionowym nakładzie.

Kontakt: *www.cialdini.socialpsychology.org*

# Wywieranie wpływu na ludzi — list od Roberta Cialdiniego

Rozdział ten pokazuje, w jaki sposób można wykorzystać sześć sprawdzonych i wielokrotnie przebadanych technik w celu osiągnięcia zamierzonych przez siebie celów. Samo wywoływanie zmian i zarządzanie nimi jest dokonywane najskuteczniej właśnie za pomocą procesu wywierania wpływu. I jak większość spraw proces ten można przeprowadzić dobrze albo źle. Może on zostać zastosowany do stymulowania rozwoju i przeobrażania zachowań ludzkich w te bardziej pożądane, a tym samym stwarzać warunki do wprowadzania zmian. Albo może być przeprowadzony nieudolnie, w sposób ograniczający szanse na prawdziwe udoskonalenia i — w najgorszym przypadku — może wywołać skutek odwrotny do zamierzonego, powodując konflikty i nieporozumienia. Dlatego wszyscy ci, którzy chcą skutecznie wywoływać i wprowadzać stosowne zmiany, muszą w pełni zrozumieć mechanizmy procesu wywierania wpływu.

Na szczęście istnieją liczne naukowe dowody pokazujące jak, kiedy i dlaczego ludzie ulegają wpływom. Z tego imponującego dorobku badawczego można wyłonić sześć uniwersalnych zasad wywierania wpływu na ludzi — zasad, które są tak potężne, że pozwalają wywoływać żądane zmiany w najrozmaitszych sytuacjach.

**Te zasady to:**

***Reguła wzajemności***
Ludzie są bardziej skłonni spełniać prośby (o przysługę, o udostępnienie informacji, o ustępstwo) tych, od których wcześniej coś podobnego otrzymali.

***Zaangażowanie/konsekwencja***
Ludzie są bardziej skłonni spełniać żądania, które są zgodne z ich dotychczasowymi zobowiązaniami.

***Potęga autorytetu***
Ludzie częściej wypełniają wskazówki i zalecenia tych, którzy są uznawani za ekspertów lub autorytety.

***Społeczny dowód słuszności***
Ludzie są gotowi zachować się w określony sposób, jeżeli widzą, że inni, w szczególności podobni do nich, zachowują się podobnie.

***Reguła niedostępności***
Przedmioty i okazje są postrzegane jako tym bardziej atrakcyjne, im bardziej są unikalne, niedostępne lub ich podaż jest ograniczona.

***Lubienie i sympatia***
Ludzie częściej ulegają wpływom tych, których znają i szanują.

Warunkiem długoterminowego powodzenia jest stosowanie tych technik w sposób etyczny, tak aby ci, na których chcemy wywrzeć wpływ, czuli się osobiście zaangażowani w proces zmian i w swoje relacje z agentem zmiany. Tylko w ten sposób proces wywierania wpływu może być jednocześnie efektywny, etyczny i trwały. Jest to ponadto jedyna metoda wzmocnienia partnerskich więzi wytworzonych pomiędzy ludźmi zaangażowanymi w proces zmiany.

***Powodzenia!***
***Dr Robert Cialdini***

JEST PAN PEWIEN, ŻE JEŻELI KUPIĘ PÓŁ KILO PAŃSKICH ZIEMNIAKÓW MAM SZANSĘ WYGRAĆ MERCEDESA ?
MUŻONKA
MUŻONKA

# Etyka manipulacji — szmugler, partacz i detektyw

Cialdini jednoznacznie podkreśla, że znajomość mechanizmów manipulacji nie upoważnia nikogo do manipulowania innymi. W tym celu wprowadza pojęcie „szmuglera", czyli człowieka, który znając mechanizmy wywierania wpływu na ludzi, używa ich w niekorzystny dla nich sposób. Skłanianie ludzi do takich działań, czyli wyłudzania emocji, działań lub pieniędzy w sposób niezgodny z dobrem tych osób jest nieetyczne i „szmuglerskie".

„Partacz" zaś zdaniem Cialdiniego to osoba, która z założenia powinna znać podstawowe zasady wywierania wpływu na ludzi, ale albo ich nie zna, albo nie umie ich stosować skutecznie. Do osób, które powinny znać teorię Cialdiniego, można zaliczyć lekarzy i nauczycieli w sferze społecznej, specjalistów od reklamy czy negocjatorów w sferze komercyjnej. Szerzej, także wszystkich zarządzających swoimi pracownikami lub mających dzieci. Każda z tych osób dla dobra ludzi z nią związanych powinna umieć wywrzeć na nich pozytywny wpływ. Jeśli nie wie jak lub nie robi tego — zdaniem Cialdiniego jest właśnie „partaczem".

Bob Cialdini chętnie posługuje się zdarzeniami z własnego życia. Dwa z nich doskonale nadają się do zilustrowania, jak trudno samemu być DETEKTYWEM wpływu. Takiego pojęcia Bob używa w stosunku do osób, które rozumieją techniki wywierania wpływu i potrafią je stosować. Oczywiście w odróżnieniu od partaczenia lub szmuglowania.

Pierwsze dotyczy Chrisa, syna Boba Cialdiniego. Tata i instruktorzy próbowali nauczyć go pływać, ale szło opornie. Któregoś dnia profesor Cialdini zawiózł syna na urodziny do kolegi, a sam pojechał na wykład. Po powrocie okazało się, że … mały Chris pływa. Skoro koledzy potrafią, potrafię i ja. Zadziałał mechanizm dowodu społecznego, wielokrotnie przebadany przez ojca. Jednak co innego wiedzieć, a co innego potrafić zastosować wobec własnego syna.

Drugi przykład to wizyta Roberta Cialdiniego w swoim ulubionym klubie fitness. Kiedy zatrzasnął sobie kluczyki w bagażniku, sprawa wyglądała na drobną uciążliwość. Jednak jego własne zmęczenie oraz restrykcyjne przestrzeganie reguł przez recepcjonistę rozpoczęło spiralę emocji. Bob się zirytował (jestem stałym klientem i mam kartę klubu!), a recepcjonista zablokował (albo pokaż kartę, albo zapłać za telefon). Tylko jak, skoro i karta, i pieniądze, i kluczyki są właśnie zatrzaśnięte w bagażniku?

Mimo to radzę — nie bądź szmuglerem i nie oszukuj innych; nie bądź partaczem i nie partacz spraw. Bądź DETEKTYWEM WPŁYWU!

— MY ZE SZWAGREM
NIE TAKIE RZECZY ROBILI
PO PIJANEMU

# Siła MY

Bo takich dwóch jak nas trzech to nie ma ani jednego — żart stary, ale pokazuje siłę MY. Mamy (nie ja sam, ale to MY maMY) tu kilka aspektów owej siły MY, siły pewnej wspólnoty. Wystarczy iść w Krakowie na Rynek (u nas nie ma Starówki!) i wejść do zaprzyjaźnionej piwnicy. Jeśli selekcja, ochrona i barman nas rozpoznają — to rzeczywiście jesteśmy MY. PodlegaMY innym regułom, tym dla przyjaciół, więcej nam wolno.

Bycie zaliczonym do grupy MY jest przede wszystkim mocnym elementem scalającym nas przed obcymi, innymi. Pozwala też stosować inne, łagodniejsze zasady wobec naszych i żądać restrykcji wobec innych, obcych. Jeśli nasz zawodnik fauluje, to jest to rozsądne unikanie gola, zrozumiały, ba — nawet pożądany, rozsądny, inteligentny (niepotrzebne skreślić) faul taktyczny. Jeśli zrobi to ich zawodnik — jest to gra brutalna.

Mechanizm ten jest znany nauce od ponad sto lat. Studenci mieli na podstawie życiorysu opisać charakter dwóch osób: Abrahama Lincolna (prezydenta Stanów) i Abrahama Kurokawy (Japończyk? Żyd?). Zdaniem studentów Lincoln był człowiekiem oszczędnym, systematycznym, troszczącym się o ludzi, a Kurokawa skąpym, zawziętym i wtrącającym się w sprawy wewnętrzne USA. Jak łatwo się domyślić, baza oceny w obu przypadkach był ta sama — był nią autentyczny życiorys Abrahama Lincolna. Jednak zmiana nazwiska na japońskie spowodowała, że to co u „naszego — MY" godne pochwały, to u „obcego — NIE MY" godne pogardy.
Siła MY jest wielka.

**Jak korzystać?**

1. Budować MostY — szukać wspólnych cech. Dzieci w tym samym wieku, uczelnia, narty, konie, pies, kot, ulubiony zespół — jeśli jesteśmy podobni, jesteśmy MY.
2. Jeśli wchodzimy gdzieś z polecenia, jesteśmy znajomym znajomego — jesteśmy znowu MY i drzwi otworzą się szerzej.
3. Im oryginalniejszy most, tym mocniej działa MY. Na nartach jeździ w Polsce ponad dwa miliony ludzi (to most szeroki), ale na lotniach lata mniej (to most mniej spotykany, więc mocniejszy). Hodowcy psów husky, harleyowcy, wielbiciele garbusów — im bardziej nietypowy most, tym mocniejsza więź MY.

**Czego się bać?**

Jeśli robisz coś dla stosunkowo obcej Ci osoby tylko dlatego, że jeździ konno w stylu westernowym, a nie tradycyjnym — zastanów się, czy naprawdę chcesz to zrobić, czy tylko uległeś mechanizmowi MY.

Uwaga: MY można stworzyć zawsze. Jak mówi Jerzy Bralczyk, w ostateczności odwołaj się do greckiego dramatu — do jedności miejsca, czasu i akcji.

Czyli jesteśmy **TU i TERAZ i ROBIMY TO SAMO. MY!!!**

WSTYD SIĘ PRZYZNAĆ, ZAWSZE MAM OCHOTĘ KOPNĄĆ JĄ W DUPĘ

# CHWILE MOCY numer jeden i dwa

To nowa książka, którą Robert Cialdini jeszcze pisze, ale w czasie spotkania w Warszawie w 2006 podzielił się uwagami na jej temat.

**CHWILA MOCY NR 1**

Bob przytoczył sytuację ze swojego wykładu w Hongkongu. Po opisie pewnej techniki jeden z uczestników zbladł, Cialdini poprosił o wodę dla niego. Okazało się, że uczestnik w tym momencie zrozumiał, dlaczego stracił najlepszego klienta. Był szefem firmy serwisującej sprzęt IT w Sydney. Kiedy zadzwonił telefon od najlepszego klienta, pojechał tam, bo przy okazji chciał coś załatwić. Żeby szybciej naprawić usterkę, zabrał ze sobą dwóch techników. I byłoby dobrze, gdyby nie dowiedział się o tym szef tamtej firmy i nie zaprosił go na kawę. Otóż na serdeczne podziękowania ze strony klienta ów blednący w Hongkongu Australijczyk odpowiedział: *nie ma sprawy, zrobilibyśmy to dla każdego*!!!

To jest właśnie **CHWILA MOCY NR 1**! Po słowie *dziękuję* mamy ok. 30 sekund WŁADZY i MOCY. Na powiedzenie: *tak bardzo się staraliśmy, przyłożyliśmy się szczególnie do tej sprawy, zazwyczaj tak nie robimy, ale jest pan naszym wyjątkowym klientem*.

***Czego NIE robić?***

Ano tego co zwykle — *nie ma sprawy, drobiazg, to nic takiego, nie ma za co*. Tak straszna deprecjacja naszej pracy i ZNACZENIA KLIENTA w naszych i w JEGO WŁASNYCH OCZACH MUSI skończyć się karą. Jeśli nie szanujesz siebie, mnie i tego, co dla mnie robisz, to dlaczego ja mam szanować ciebie?

**CHWILA MOCY NR 2**

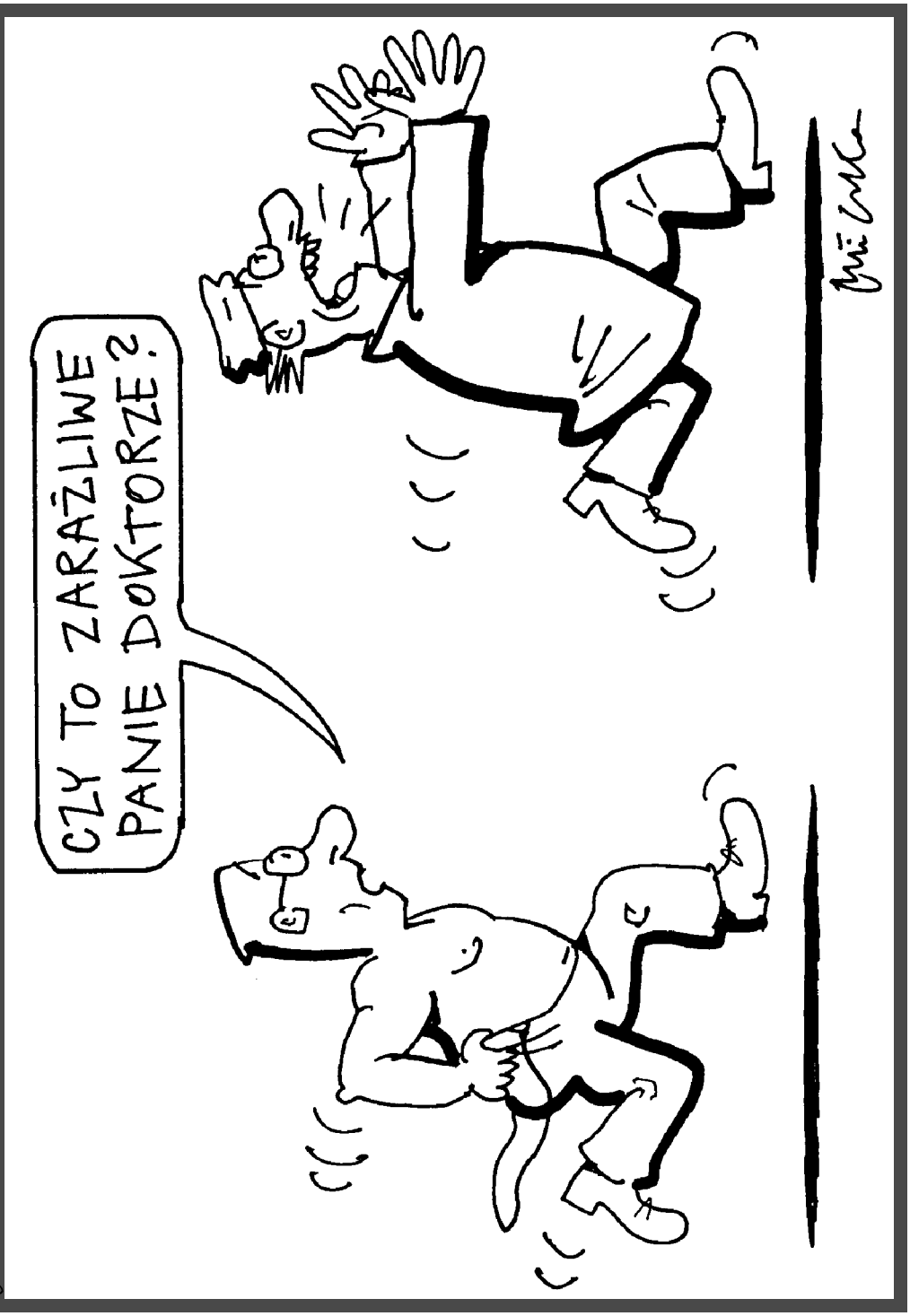
Kiedy składamy komuś propozycję, a on odmawia, to z reguły staramy się go przekonać rozsądnym argumentem, namówić. I on o tym wie, i jak każdy z nas tego namolnego przekonywania jednocześnie oczekuje i nie lubi. Dlatego właśnie, kiedy padnie słowo NIE, mamy **CHWILĘ MOCY NR 2**. Zamiast naciskać — przyjmujemy NIE z pokorą. I rozbrojonego tym człowieka zaskakujemy drugą prośbą o mniejszym znaczeniu. Skuteczność tego mechanizmu jest wielka — trzykrotnie rośnie skłonność do powiedzenia TAK po wcześniejszym NIE.

***Co ROBIĆ? To oczywiste!***

1. Najpierw prosić o coś większego, licząc się z odrzuceniem prośby, a dopiero potem zapytać o to, na czym nam naprawdę zależy.
2. I nie dać się samemu wkręcać przez innych słowami — jeśli nie TO, to może chociaż…

***Uwaga:***

Bob Cialdini chętnie opowiada, jak kiedyś odmówił skautowi zakupu dwóch biletów na mecz. Nie miał czasu, bo miał o tej porze wykład. Skaut zaproponował w zamian czekoladki po dolarze. Dopiero wchodząc na salę wykładową, zorientował się, że co prawda biletów nie kupił, ale sprytny harcerz „wymienił" mu dwa dolary (które Bob lubi) na dwie czekoladki, (których nie znosi). Chwila Mocy nr 2 zadziałała nawet na autora tej teorii.


CZY TO ZARAŹLIWE PANIE DOKTORZE?

# Metazasada samowyzwalacza

W pewnym banku trwały poranne przygotowania do otwarcia. Ubogo wyglądającemu klientowi (ortalion, zadeptane buty, stara teczka) dosyć zdecydowanie polecono poczekać na zewnątrz do 8:00. Klient odczekał cierpliwie, poprosił o formularz, bo chciał wpłacić trochę pieniędzy, wypełnił go i oddał. Sympatyczny kasjer, widząc wpisane parę milionów, zwrócił uwagę, że wypełniamy przelewy już w nowych złotych, a nie w starych. Klient odpowiedział, że wie o tym. A pieniądze ma ze sobą w teczce. Strój skutecznie wyzwolił lekceważenie. Dalszy ciąg rozmów przeprowadzono już jednak pod czujnym okiem ochroniarzy w gabinecie dyrektora. Tak działa mechanizm wyzwalacza, jeden z wielu opisanych przez profesora Roberta Cialdiniego.

Mechanizm samowyzwalacza jest tylko pozornie niekorzystny. W tym wypadku bank mógł stracić źle potraktowanego klienta. Tak naprawdę jednak samowyzwalacz jest bardzo pomocny w większości sytuacji życiowych i zawodowych. Na podstawie kilku, a czasem nawet jednego czynnika uznajemy sytuację za rozpoznaną i postępujemy według dawno już wypracowanych scenariuszy. Mechanizm ten, nazywany **regułą uproszczonej oceny szans** lub bardziej ogólnie **heurystyką sądzenia,** pozwala człowiekowi na normalne funkcjonowanie. Dogłębne rozważania, do której kasy w markecie stanąć, obejmujące analizę stojących już osób i ilości rzeczy w wózkach, zajęłyby więcej czasu niż najdłuższa z analizowanych kolejek. Tak naprawdę każdy z nas, podchodząc do kas, zastanawia się nad tym, ale decyzję podejmuje błyskawicznie, na podstawie właśnie kilku wyzwalaczy. Przykład z banku jest zgrabny jako anegdota, ale gdyby pracownik banku za każdym razem dogłębnie analizował sytuację, pomijając własne doświadczenie — kolejki klientów rosłyby w nieskończoność. Zazwyczaj po pomyłce spowodowanej szybkim i mylnym ocenieniem następuje chwilowe **reagowanie kontrolne**, czyli głębsza ocena czynników przed podjęciem decyzji. Wkrótce jednak powraca mechanizm samowyzwalacza i na podstawie krótkiego spojrzenia każdy z nas już wie, co robić.

***Jak korzystać?***
Najstarsza z prawd rynku kapitałowego to ***kupuj, kiedy inni sprzedają, sprzedawaj, kiedy kupują***. Będziesz skuteczny, jeśli potrafisz w odpowiednim momencie przeskoczyć z zasady samowyzwalacza (*wszyscy inni działają według niej*) do zasady reagowania kontrolnego — czyli *tym razem gruntownie przemyślę*. Jeśli będziesz jedynym — wygrasz.

***Bronić się trudno i nie ma po co!***
Urażony klient, źle rozpoznana sytuacja, błędna decyzja to ewidentna strata dla firmy. Są to jednak koszty konieczne, inaczej żadna firma ani żaden człowiek nie mógłby funkcjonować. Zbyt długi czas analizy nie pozostawi wiele czasu na działanie. Dlatego, dopóki nie popełnisz istotnego błędu, działaj na zasadzie samowyzwalacza.

NIE PRZEJMUJ SIĘ, MÓJ TEŻ NIE ROZUMIE NAJPROSTSZYCH DOWCIPÓW
MUCHA

# Zasada 1. Wzajemność

Jest to jedna z najstarszych zasad obowiązujących wśród ludzi. Jest ona obecna we wszystkich kulturach na całym świecie i jednocześnie jest zasadą najmocniejszą. Prawdopodobnie jest tak powszechna, bo pochodzi z pradawnych czasów. Wcześniej danie czegoś było oczywistą stratą. Umiejętność samodzielnego zdobycia dóbr ponad możliwość przejedzenia we własnym kręgu umożliwiła rozdawanie nadmiaru. Ponieważ innym także się to zdarzało, zauważono z czasem, że danie czegoś nie powoduje bezpowrotnej utraty. Obdarowany po jakimś czasie odwzajemnia się. Ci, którzy się nie wymieniali, z czasem wymarli. To była taka pradawna lodówka. Pozwalająca na swoiste „przechowanie" nadmiaru na później.
W książce **Paulo Coelho *Zahir*** nazywa się to **BANKIEM PRZYSŁUG**.

Dziś reguła ta wywiera najmocniejszy wpływ na ludzkie postępowanie. Wewnętrzna potrzeba odwzajemnienia przysługi jest najczęściej występującym mechanizmem w relacjach społecznych. Osoba, która tego nie czyni, odczuwa pewien dyskomfort i wstyd „życia z długiem wdzięczności".

Reguła ta doczekała się wielu odmian praktycznych, a dziesiątki firm wykorzystują ją w swoich strategiach marketingowych. Darmowe próbki czy doradztwo, niezobowiązująca wizyta eksperta-doradcy w naszym domu — oczywiście wkalkulowane w cenę — rodzą zobowiązanie, że jeśli już, to z tą właśnie firmą. Negocjator ustępujący w rozmowach oczekuje tego samego od przeciwnika (metoda wzajemności ustępstw). Każdy doświadczony sprzedawca wie, że poważnego klienta zdobywa się, pokazując najpierw najdroższe oferty, a potem na ich tle te, które naprawdę chcemy sprzedać (metoda kontrastu). Jeśli chcesz pożyczyć 100 zł, poproś o 500, zaakceptuj odmowę i poproś o 100. Dostaniesz! Ty przecież coś dałeś, bo zgodziłeś się na odmowę w sprawie 500 zł. Teraz kolej na jakąś zgodę tej drugiej strony — wzajemność działa.

Dlaczego tak chętnie dziękujemy lekarzom, nauczycielom, profesorom, adwokatom kwiatami, eleganckimi prezentami, choć wcześniej płacimy im przecież za usługę? Bo liczymy na wzajemność następnym razem? Też. Ale także dlatego, bo chcemy myśleć, że to nasz dodatkowy (ponad zapłatę) rewanż za ich dodatkowe działania (nadzwyczajne, bardziej staranne) wobec nas samych.

***Jak się bronić?***
Manipulacyjne wykorzystanie tej reguły polega na tym, że w ślad za stosunkowo małą przysługą, podarunkiem czy uprzejmością następuje niewspółmiernie duża prośba. W zasadzie jesteśmy pozbawieni szans ucieczki — w swoim własnym mniemaniu musimy odwzajemnić wcześniejszą przysługę. I robimy coś, nie mając na to zupełnie ochoty. Ale pytanie — **CZYM CI SIĘ ZREWANŻUJĘ** — gna nas do tego jak ekspres Edgar do Włoszczowy.

***Jak korzystać?***
Rozdawać to, co mamy w nadmiarze i co nas nic nie kosztuje: dobre słowo, uśmiech, informację, uprzejmość. Także komplementy, dostrzeganie działań innych ludzi, chwalenie ich za to. Wróci szybko — sami będą chcieli oddać!

PRZEPRASZAM CZY LUBI PANI MOZARTA ?
OCH, BARDZO
A JA GO, KURWA, NIE ZNOSZĘ!
Mużonka

# Zasada 2. Zaangażowanie i konsekwencja

Pewien szlachcic zdążający w pewnej sprawie do króla zatrzymał się w gospodzie. Kiedy jeden z przygodnie spotkanych gości zapytał, co się stanie, jeśli król nie spełni jego prośby, nasz bohater zaszarżował — *to niech Jego Wysokość pocałuje moją kobyłę pod ogon!* Kiedy okazało się, że pytającym jest… sam król, niezrażony szlachcic postawił sprawę twardo: *słowo się rzekło, kobyłka u płotu*.

To klasyczny przykład ryzyka (bo król częściej w takich momentach ścina głowę, niż wybucha śmiechem), jakie niesie chęć bycia konsekwentnym. Nawet autorytet korony i strach przed królem niczego nie zmieniają. Człowiek dorosły chce być postrzegany jako osoba konsekwentna — czyli dorosła, poważna, niezmienna w poglądach, wypełniająca czynami słowne deklaracje. Pozornie rzecz jest prosta i godna wszelkiej pochwały.

Jednak zasada konsekwencji powoduje też wiele niekorzystnych… KONSEKWENCJI. Najpoważniejszą z nich Cialdini nazywa „szybki numer". Polega ona na zdjęciu z nas odpowiedzialności za myślenie i szukanie racjonalnego, a czasem i trudnego wyboru. Decydując szybko, pozbywamy się problemu — decyzja podjęta, wybór dokonany. Nie musimy martwić się dłużej — wystarczy konsekwentnie trzymać się raz podjętej decyzji, a wszystko wydaje się proste. Brak konsekwencji wybaczamy osobom jakoś „niepełnowartościowym", nacechowanym: kobietom (bo są zmienne), oszukującym sportowcom (to tylko gra), kłamiącym politykom (wiadomo).

Jeżeli natomiast takich poważnych ludzi jak my ktoś złapie na niekonsekwencji, to strasznie boli. Mówimy wtedy, że: 1) zawsze tak uważaliśmy, albo 2) tym razem szczególne warunki usprawiedliwiają nasze postępowanie.

Konsekwencja jest tym mocniejsza, im bardziej niewymuszony i własny wydaje się nam się nasz wybór, im więcej wysiłku i zaangażowania wymagała od nas jakaś sprawa oraz im bardziej publiczna była nasza deklaracja.

***Jak się bronić?***
Jedyną obroną jest poddanie naszego postępowania racjonalnej ocenie, szczególnie kiedy głos z wewnątrz (a czasem i z zewnątrz) podszeptuje nam: musisz, wypada, należy, bądź konsekwentny. Zapytajmy siebie — a **DLACZEGO MUSZĘ**? Czy zyskam na tym, czy stracę? Czasem pomaga.

***Jak wykorzystywać?***
Wobec siebie automotywacyjnie. Ogłośmy w pracy, w rodzinie, że od poniedziałku rzucamy palenie. Chęć bycia konsekwentnym będzie nas wspierała.
Jeśli natomiast ustalenia z kimś spiszemy i prześlemy mailem (tylko w celu potwierdzenia oczywiście), mamy większą pewność, że będzie się on konsekwentnie ich trzymał.

**ALE UWAGA — MY TEŻ!!! Jak KONSEKWENCJA, to KONSEKWENCJA!!!**

PROSZĘ TO SAMO
CO TAMTEN FACET

# Zasada 3. Społeczny dowód słuszności

To pierwsza z zasad teorii Cialdiniego, która zakłada świadome poszukiwanie właściwego zachowania. Dotychczasowe dwie zasady działały automatycznie, a w ich mechanizmie było wiele z metazasady samowyzwalacza. Natomiast do zasady dowodu społecznego ludzie odwołują się w szczególnych przypadkach.

Kiedy sytuacja jest wyjątkowa.
Kiedy reguły postępowania nie są jasne.
Kiedy samym człowiekiem kieruje niepewność.

Wtedy najchętniej poddajemy się zasadzie **społecznego dowodu słuszności**.

Na skuteczność funkcjonowania tej zasady wpływają dwa warunki. Pierwszy to niepewność, jak postąpić, który uruchamia działanie zasady. Drugi to poszukiwanie właściwego wzorca. Jest nim zazwyczaj osoba nam podobna, z naszej grupy społecznej, uprawiająca podobny zawód, podobnie ubrana, będąca w podobnej sytuacji. Duże znaczenie ma też liczba osób, które postępują tak samo — im jest ich więcej, tym łatwiej nam postąpić podobnie. Stąd właśnie wiele firm czy partii podaje tak często liczbę członków, uczestników manifestacji, czyli osób, które „im zaufały". Jeśli jest ich tak wielu, to nie mogą się mylić, wybrali dobrze, wybiorę dobrze i ja.

Specjaliści od ogrodów opowiadają, że na etapie projektowania bywa bosko. Swoboda, śmiałe koncepcje. Jednak kiedy przychodzi do konkretów — zleceniodawca ciągnie ich gdzieś obok, pokazuje jakiś ogród-koszmarek i prosi — *najlepiej taki jak ten, jak ma sąsiad*. Podobny.

Zasada ta jest widoczna także na rynku kapitałowym, gdzie decyzje mają bardzo poważne skutki. Na giełdach papierów wartościowych przybiera ona postać „instynktu stadnego", a w konsekwencji prowadzi do hossy lub bessy. Kupuję, bo widzę, że inni kupują. Również często padają pytania kierowane do maklerów lub doradców — „a pan co by kupił?". Także dobrze przygotowana akcja PR, podkreślająca zalety konkretnego emitenta, kilka wypowiedzi prasowych, komentarz zauważający „konsekwentny marsz w górę notowań spółki" powodują, że osoby niezdecydowane dołączą do tych „słusznie postępujących". Ponieważ przy większej liczbie kupujących akcje pójdą w górę, będzie to potwierdzenie dobrej decyzji i dowód społeczny słuszności takiego postępowania. Miałem rację, że pójdą w górę, kupiłem i poszły — powie wielu. Niewielu zauważy, że poszły w górę właśnie dlatego, że ja (i wielu innych) je kupiłem.

***Jak korzystać?***
Każdy student wie, że z tą samą wiedzą łatwiej zdać w tłumie, w pierwszym terminie na cztery, niż zaliczyć w drugim, w indywidualnej rozmowie. Wtopisz się w tłum, unikniesz kłopotów.

**Ale uważaj!!!** Jak się wtopisz za bardzo, możesz zostać nijakim, bezbarwnym KLONEM, częścią MASY podobnych i nieciekawych.

**Co wybrać? Oto jest DYLEMAT!!!**

NIECH ŻYJE, KOCHANY PAN GOSPODARZ!!!