

## IDŹ DO:

- ▶ Spis treści
- ▶ Przykładowy rozdział

## KATALOG KSIĄŻEK:

- ▶ Katalog online
- ▶ Zamów drukowany katalog

## CENNIK I INFORMACJE:

- ▶ Zamów informacje o nowościach
- ▶ Zamów cennik

## CZYTELNIA:

- ▶ Fragmenty książek online

Do koszyka



Do przechowalni


 Nowość


 Promocja

## Subtelna perswazja. Pełne porozumienie w pracy i w domu

Autor: Patrick Forsyth  
Tłumaczenie: Małgorzata Warmińska-Biszczad  
ISBN: 978-83-246-1745-6  
Tytuł oryginału: [The Gentle Art of Getting Your Own Way: Proven Ways to Help You Get Agreement at Work and at Home](#)  
Format: A5, stron: 176



- Delikatnie forsuj swoje zdanie
- Łagodnie przekonuj do własnych racji
- Subtelnie zmiękczej przeciwnika

...i gładko osiągnij wszystko, czego pragniesz!

*Wykorzystanie mocy ukrytej perswazji w życiu osobistym i zawodowym jest nie tyle właściwe i całkowicie etyczne, co wręcz niezbędne, żebyś mógł osiągnąć sukces*

**Kevin Hogan**, Ukryta perswazja

### Sekretnie taktyki perswazyjne

Na perswazję natykasz się niemal na każdym kroku. Reklamy gwarantują, że szczęście osiągniesz wyłącznie dzięki kupieniu określonego produktu, a inny musisz mieć, bo jesteś tego wart. Hipermarkety odpowiednio dobraną muzyką zachęcają Cię do zakupów. Nawet teksty na okładkach książek mają przekonywać, że stoisz przed niepowtarzalną okazją dokonania wyboru, który odmieni Twoje życie. Umiejętność subtelnego forsowania swojego zdania to sztuka, dzięki której... Czy rozumiesz już, na czym polega jej siła?

Wyobraź sobie, że nie musisz zgadzać się na żadne kompromisy ani z niczego rezygnować. Pomyśl, że możesz zdobyć wszystko, czego pragniesz, poprzez subtelne, niemal niezauważalne przekonanie drugiej osoby do własnego zdania. Nie musisz być rycerzem Jedi, żeby patrząc swojemu rozmówcy prosto w oczy, wpływać na jego decyzje. Wystarczy Ci tylko znajomość kilku dość prostych technik, takich jak umiejętność wpływania na emocje, zadawania właściwych pytań i formułowania wypowiedzi twardych jak skała. Diabeł tkwi w łagodnej perswazji...

- Komunikacja perswazyjna – kreuj swój pozytywny wizerunek w życiu osobistym i zawodowym.
- Techniki komunikacji perswazyjnej – poznaj fascynujące sztuczki i sposoby mentalnego zwodzenia.
- Uwypuklenie tych technik – odróżniaj się od innych i zapadnij w pamięć swojemu rozmówcy.
- Praktyka – delikatnie i skutecznie forsuj swoje zdanie, poglądy, decyzje, stając się panem sytuacji.

# Spis treści

Przedmowa	9
Wstęp: Pierwsze kroki	11
1. Pojęcie „pomocy w podejmowaniu decyzji”	21
2. Przygotowanie się do akcji	35
3. Najważniejsze jest pierwsze wrażenie	51
4. Serce komunikacji perswazyjnej	71
5. Odpowiadanie na zarzuty rozmówcy	115
6. Zdobyć zobowiązania	133
7. Dokończenie procesu	145
Posłowie	155
Podsumowanie: Kluczowe zagadnienia	159
Skorowidz	171

# Serce komunikacji perswazyjnej

*Nie ma czegoś takiego jak mniej ważny szczegół.*

*Wszystkie szczegóły są istotne*

— anonim

Oto sedno całego procesu: *perswazyjne serce każdego spotkania.*

Niezależnie od tego, co musisz teraz zrobić, oraz bez względu na inne czynniki mające wpływ na Twoje działanie, czeka Cię ważne zadanie. To właśnie teraz będziesz musiał użyć siły perswazji, choć wcale nie jest to takie proste. Wszystkie działania podejmowane w celu przedstawienia argumentów muszą być wykonane dokładnie oraz w taki sposób, żeby wzmocnić obraz, który starasz się zbudować w umyśle rozmówcy. Co więcej, będziesz musiał starać się wyróżnić, ponieważ w tym momencie rozmówca nie tylko waży Twoje argumenty, ale również porównuje je z innymi opcjami, które może właśnie mu przedstawiono. Nawiasem mówiąc, w wielu kontekstach warto założyć, że takie opcje istnieją, a przy tym nie przypuszczać, że są one mało ważne. Nawet prośba o podwyżkę sprawi, że szef zastanowi się, na co innego mógłby przeznaczyć pieniądze lub który pracownik bardziej na nią zasługuje. Czynniki omawiane w tym rozdziale mają zwiększyć skuteczność Twojego działania w centralnym momencie procesu perswazyjnego.

## **Czym jest umiejętność przekonywania**

Pamiętaj, że ludzie lubią podejmować decyzje *samodzielnie*. Chcą prze-myśleć Twoją propozycję, ocenić ją i dobrze się nad nią zastanowić.

Skuteczna strategia musi wziąć pod uwagę ten proces myślowy (omó-wiony już wcześniej) oraz się do niego dopasować. Ma ona polegać na pomaganiu ludziom w ocenie argumentów, ale jednocześnie musi być przekonująca. Twoje podejście musi nie tylko przynieść korzyści Tobie, ale również dopasować się do sposobu myślenia rozmówcy. Więc czym jest ta „umiejętność przekonywania”?

Oto definicja, którą przedstawia mój słownik: przekonywać to znaczy sprawiać, żeby (ktoś) uwierzył lub zrobił coś w wyniku przedstawienia mu racjonalnych argumentów. Wszystko jasne, powstaje jednak pytanie, jak to zrobić. Przekonywanie polega na przedstawieniu argumentów charakteryzujących się trzema cechami. Tak więc możemy zdefiniować umiejętność przekonywania jako formę komunikacji, która jest:

- ))) zrozumiała,
- ))) atrakcyjna,
- ))) sugestywna.

Żadna z tych cech nie zagwarantuje Ci osiągnięcia porozumienia, jeśli będzie odseparowana od pozostałych. Jeśli natomiast działają wspólnie, nie tylko sprawiają, że argumenty są mocne, ale również odróżniają Cię od konkurencji i, co więcej, sprawiają, że to Twoja opcja zostanie wybrana. Jak już wspomniano wcześniej, perswazja musi być oparta na uczuciach i zrozumieniu położenia innych ludzi. Ich identyfikacja musi być dla Ciebie priorytetem. Priorytetem jest również skuteczne wykorzystanie tej wiedzy. Nie ma sensu zadawać komuś serii pytań, aby następnie, podczas wyłuszczenia swoich racji, otwarcie ignorować jego sytuację.

Pierwsza zasada, która się tu nasuwa, to konieczność dostosowania strategii do każdej osoby indywidualnie. Rozmówca musi widzieć, że respek-

tujesz jego punkt widzenia, rozumiesz jego sytuację — wtedy jest bardziej zainteresowany. Łatwiej będzie to zrozumieć, wyobrażając sobie komunikację w obrębie firmy między różnymi osobami, z których każda jest inna.

Pamięć o tym skieruje nasze działania na właściwy tor oraz pozwoli zrozumieć, dlaczego przygotowanie oparte na zadawaniu dobrze sformułowanych pytań jest bardzo ważne. Na tym etapie wszystko nie jest jednak takie proste: trzeba wykonać wiele niepowiązanych ze sobą działań, a jednocześnie zachować spójność całego procesu. Jeśli całość jest dobrze przemyślana i zasadna (a z pewnością jest!) oraz jeśli rozmowa jest z pewnością przeprowadzona, będziesz lepiej postrzegany przez rozmówcę, który dojdzie do wniosku, że ma do czynienia z „profesjonalistą”, i będzie Cię uważnie słuchał.

Teraz rozważmy trzy kluczowe kryteria, które składają się na umiejętność przekonywania.

## Twoje argumenty muszą być zrozumiałe

Jeśli nie uda Ci się przekonać rozmówcy, to winą należy obarczyć najprawdopodobniej brak zrozumienia, a nie inne złożone przyczyny. Jest ku temu jeden prosty powód (wspomniano o nim we wstępie): komunikowanie się nie jest łatwe. W przypadku dwojga ludzi o różnym pochodzeniu, doświadczeniu, intencjach, uprzedzeniach i opiniach zawsze istnieje prawdopodobieństwo niezrozumienia się. Może ono wypływać z odmiennych interpretacji pojedynczych słów, na przykład jak szybko znaczy słowo *natychmiast*? Jeżeli chodzi o podanie informacji, „natychmiast”, może oznaczać, że ktoś zajmie się tym, kiedy siądzie rankiem przy biurku i dostanie wszystkie szczegóły w poczcie. Jednak ktoś inny mógłby założyć, że te szczegóły mogą być podane w wiadomości e-mail w ciągu godziny. Tak więc, aby uniknąć nieporozumień, należy unikać tego

rodzaju określeń. Podany przykład odnosi się do jednego słowa, a przecież może też się zdarzyć tak, że długie i chaotyczne tłumaczenie może wprowadzić rozmówcę w dezorientację, zamiast go rzetelnie poinformować.

Tak więc pierwszą zasadą jest wyzbycie się przekonania, że komunikacja jest czymś prostym, staranność w doborze słów i upewnianie się, że rozmówca Cię rozumie. Ponadto unikaj bezmyślnego powtarzania wszystkim swoim rozmówcom tego samego. Przecież każdy reprezentuje inny sposób myślenia, w związku z czym potrzebuje takiego podejścia, które będzie odzwierciedlało jego jednostkową sytuację. Wyobraź sobie, że szukasz ludzi do pracy w komisji: argumenty, które podajesz starszej osobie na emeryturze, niekoniecznie przekonają człowieka młodszego i bardziej zapracowanego. Pamiętaj, że dobre wyjaśnienie robi na ludziach wrażenie: nagle coś skomplikowanego staje się dla nich zupełnie jasne. Jest to solidna podstawa do wywarcia dobrego wrażenia oraz przedstawienia siebie jako osoby mającej wiedzę i autorytet. Co pomaga zdobyć gwarancję tego, że między stronami nastąpiło prawdziwe zrozumienie? Oto cztery czynniki:

## Struktura

Logika wypowiedzi jest sprawą kluczową. Logiczność to zajmowanie się jedną rzeczą na raz, w małych porcjach, które da się omówić w sensownym czasie i które będą zrozumiałe dla rozmówcy. Do tego dochodzi sygnalizowanie rozmówcy, o czym dokładnie będzie mowa. Zamiast niezrozumiałego przeskakiwania z jednej myśli do drugiej mów tak, żeby było łatwo Cię zrozumieć, na przykład: *Pewnie chce pan wiedzieć, co chcemy osiągnąć, jak pan może nam w tym pomóc i czego od pana oczekujemy. Najpierw zajmijmy się naszymi oczekiwaniami....* Jeśli ktoś wie, o czym będzie mowa, i widzi, że rozmowa jest prowadzona sensownie oraz zgodnie z jego oczekiwaniami, będzie bardziej otwarty. Nie będą mu przychodziły do głowy dygresje typu: *O co tutaj właściwie chodzi.* Jasne określenie celu i zasadności spotkania zrobi wrażenie na rozmówcy, który

będzie gotowy udzielić Ci kredytu zaufania. Sytuacja przeciwna, czyli coś, co nazywam podejściem typu „a przy okazji”, w której padają zdania przypadkowe i nieprzygotowane, a także niedostosowane do rozmówcy, nigdy nie odniesie takiego skutku, a wręcz może przyczynić się do porażki.

## Porządek

Porządek łączy się logicznie ze strukturą. Twoja wypowiedź musi się charakteryzować wyrazistym i stosownym do sytuacji porządkiem, a co więcej, musisz ten porządek wyjaśnić rozmówcy na początku (dokładnie tak, jak zrobiono na początku tej książki). Przykładowo, jeśli sprzedajesz dom, pracownik agencji nieruchomości (lub Ty sam) musi opracować logiczny porządek oprowadzania potencjalnych nabywców. Musi on być przygotowany w taki sposób, żeby podkreślać zalety nieruchomości i łączyć wszystko w jedną całość. Każde spotkanie, każda rozmowa musi zostać przemyślana i dobrze zorganizowana tak, żeby porządek typu jeden, dwa, trzy nie stał się czymś odwrotnym, czyli dwa, trzy, jeden.

## Pomoce wizualne (sprzedażowe)

Elementy wizualne pomagają zrozumieć dane zagadnienie. Agent nieruchomości ma do dyspozycji całą nieruchomość, która pełni tę funkcję, ale mniejsze rzeczy również mogą się doskonale sprawdzić. Stare powiedzenie mówi, że jeden obraz jest wart tysiąca słów, i jest to szczerza prawda. Opłacalność można wyjaśnić za pomocą wykresu w jednej chwili, podczas gdy trzeba by było kilku minut, żeby wyjaśnić ją słowami. Zdjęcia, diagramy i broszury są wielką pomocą w przekazywaniu komunikatów. Nawet pokazanie potencjalnemu członkowi komisji protokołu ostatniego spotkania może zdziałać cuda: nie dlatego, że człowiek go przeczyta, ale już sam widok kilku zapisanych stron daje mu pojęcie o pracy w komisji. Zobacz, czym dysponujesz. Jeżeli to konieczne, stwórz więcej pomocy wizualnych i skrzętnie je wykorzystuj, ale o tym niebawem.

### Opis

Nie mów do swoich rozmówców, tylko namaluj im obraz. Niektórzy ludzie sporadycznie posługują się epitetami, kiedy coś opisują, a jednak są one istotne w zrozumiałym przekazie informacji. Musisz poruszać wyobraźnię. Powiedz: *To może zmienić twoje życie* zamiast *Myszę, że to cię zainteresuje*. Posługiwanie się mało wyrazistym językiem osłabia perswazję oraz zaciera wrażenie, które chciałeś osiągnąć. Taki język może zdusić w zarodku wszelkie szanse na uzyskanie zgody.

Każde nieprecyzyjne i niewłaściwe sformułowanie może osłabić siłę komunikatu. Dobrym przykładem jest podawanie danych: nie ma czegoś takiego jak *około 10,7%* — albo powiesz *około 10%*, albo musisz podać dokładną liczbę. Stwierdzenie *około 10,7%* poddaje w wątpliwość Twoją umiejętność liczenia i rzuca cię na każdą inną liczbę, której używasz w swojej argumentacji.

Opis to sprawa pierwszorzędna, jeżeli chodzi o argumentowanie. Rozumienie stanowi fundament, na którym opiera się reszta procesu perswazji.

### Uważaj z żargonem

Nic bardziej nie osłabia komunikacji niż niewłaściwe posługiwanie się żargonem. Żargon to „zawodowy slang” i jest często używany podczas omawiania kwestii technicznych. Może on stanowić przydatny skrót myślowy, ale tylko dla ludzi, którzy mają tę samą wiedzę. W mojej firmie nikt nie ma czasu mówić *seminarium dla wszystkich z zewnątrz* (czyli spotkanie szkoleniowe organizowane przez kierownictwo dla przedstawicieli różnych firm), więc wszyscy używamy skrótu *kurs SO*. Wyrażenie *SO* oznacza „szkolenie ogólne” i nie mam pojęcia, skąd się wzięło, ale wszyscy wiemy, co oznacza, i pozwala nam zaoszczędzić jedną lub dwie sekundy. Jednak dla klientów jest ono pozbawione znaczenia, więc nie powinno być używane w sytuacjach poza firmą. Co gorsza, jeśli się tak zdarzy, możesz wcale nie zauważyć, że nastąpiła dezorientacja. Ludzie



zazwyczaj nie od razu reagują, słysząc niezrozumiałe wyrażenie. Nie przerywają, żeby zapytać, co ono znaczy (przede wszystkim obawiają się, że powinni znać wymieniony termin, i nie chcą wyjść na ignorantów). Nie reagują więc, mając nadzieję, że wszystko się wyjaśni w dalszej części rozmowy. Jeśli jednak coś takiego zdarza się częściej, nie umknie to ich uwadze. Prawdopodobnie przestaną wtedy rozumieć dokładnie, o co chodzi, a nawet się zupełnie pogubią. Poczują konieczność zadawania pytań, ale równie dobrze mogą się do całego tematu zupełnie zniechęcić. Tak czy owak, nasza wiarygodność w ich oczach spada.

Wystrzegajmy się więc żargonu, szczególnie jeśli należymy do grupy ludzi, która się nim nałogowo posługuje (musimy się wtedy jak najszybciej wyleczyć z żargonoholizmu). Istnieją dwa rodzaje żargonu:

- )) korporacyjny,
- )) techniczny.

*Żargon korporacyjny* to taki, którego używa się w obrębie firmy. Może być formalny lub nieformalny. Przykład podałem powyżej. Zazwyczaj sprowadza się on do zestawu inicjałów opisujących produkty, systemy, procesy, ludzi, działy, czyli wszystkie te rzeczy, do których się często odnosimy. Skróty są bardzo przydatne, *pod warunkiem że wszyscy je rozumieją*. Żargon wcale nie musi się pojawiać wyłącznie w dużych firmach. Małe zakłady są również podatne na tworzenie żargonu. Na przykład, moja żona jest zaangażowana w pracę organizacji charytatywnej działającej przy szpitalu. Kiedy widzę protokoły z ich spotkań, niektóre twierdzenia brzmią dla mnie jak obcy język.

*Techniczne szczegóły jakiejś gałęzi przemysłu lub branży specjalistycznej* mogą również być zaczątkiem żargonu, a niektóre dziedziny są na to bardziej podatne niż inne. Komputery i wszystko, co z nimi związane, to doskonały przykład, który wszystkim nam daje się we znaki. Urządzenie, z którego korzystałem przy pisaniu tej książki, jest cudem nowoczesnej technologii. Jednak podręcznik użytkownika jest koszmarnym przykładem

braku przejrzystości. Język, którym go napisano, to w 90% żargon. Autor prawdopodobnie zakłada, że każdy użytkownik ma wystarczającą wiedzę, żeby go zrozumieć. Można go było z łatwością napisać językiem w pełni zrozumiałym dla laika. Ostateczny wniosek, jaki stąd płynie, jest taki, że nie chodzi o unikanie wszelkich szczegółów technicznych, ale o to, aby były one w stu procentach zrozumiałe dla osoby, z którą rozmawiasz. Co więcej, niektóre terminy techniczne lub półtechniczne stają się tak oklepane, że tracą swoje pierwotne znaczenie. Zapytałem kiedyś znajomego pracującego w branży komputerowej, co dokładnie oznacza fraza *przyjazny dla użytkownika*. Ten pomyślał chwilę, po czym powiedział: *Według mnie to znaczy, że coś jest bardzo, bardzo skomplikowane, ale jeszcze nie tak skomplikowane jak model przyszłoroczny!* Niektóre opisy tracą swoją „przydatność do użycia”. Kiedyś wyrażenie „przyjazny dla użytkownika” mogło być jasne, ale w dzisiejszych czasach, kiedy się nim opisuje każde urządzenie na świecie, straciło ono swoją moc.

Jednak każda branża specjalistyczna, choć prosta dla ludzi, którzy się na niej znają, ma swój własny żargon, styka się z ludźmi o różnym poziomie znajomości rzeczy. Kiedy z kimś rozmawiamy, musimy mieć zapalone światełko sygnalizujące użycie żargonu. Niewłaściwe jego stosowanie osłabia zrozumienie komunikatu.

Posługując się żargonem nauki o żargonie, przyjmijmy zasadę NANUŻ (czyli Nigdy Automatycznie Nie Używaj Żargonu). Oczywiście w pewnych sytuacjach jest on przydatny, ale może osłabić komunikację, więc zawsze się dobrze zastanów, zanim go użyjesz.

## Uatrakcyjnij swoją odpowiedź

Jedna rzecz to być zrozumianym, druga to podnieść atrakcyjność swojego opisu tak, żeby ludzie chcieli Cię słuchać i pozwolili doprowadzić Twój wywód do końca.

Musisz mówić *językiem korzyści* (tak, to przykład żargonu, ale za chwilę wytłumaczę, o co chodzi). Pomyślmy o produktach i usługach: podstawowa zasada mówi, że klienci nie kupują produktów i usług dlatego, że są one takie czy inne, ale dlatego, że przynoszą im określone *korzyści*. Jest takie powiedzenie o sprzedawaniu skwierczenia, a nie kielbasek. Szefowa firmy kosmetycznej Elisabeth Arden powiedziała kiedyś: *Ja nie sprzedaję kosmetyków, tylko nadzieję*. Oba te stwierdzenia związane są ze wspomnianą zasadą. Dla przykładu: ludzie nie kupują precyzyjnych wiertł (dlatego, że takie są), ale możliwość zrobienia precyzyjnych otworów (czyli to, co one oferują). Co więcej, kupią je tylko dlatego, że mają jakąś głębszą potrzebę, na przykład naprawę samochodu lub zamontowanie półki. Korzyści mogą być różnorodne. Różni ludzie mogą wyjeżdżać na wakacje, nawet w to samo miejsce, z różnych powodów: aby odpocząć i się zrelaksować, w poszukiwaniu przygód i aktywności, w celu odkrywania nowych kultur i tak dalej. Również przyczyny leżące u podstaw wyjazdu mogą być odmienne: aby wynagrodzić sobie czas spędzony na ciężkiej pracy lub zrobić wrażenie na sąsiadach. Ta zasada dotyczy wszystkich sytuacji: Twój szef nie daje Ci podwyżki dlatego, żebyś dostał więcej pieniędzy, ale dlatego, że to on może z tego odnieść jakąś korzyść. Może na przykład być przekonany, że dzięki podwyżce dłużej pozostaniesz w firmie (pod warunkiem że tego chce!) lub będziesz efektywniejszy.

Jest to być może najważniejsza zasada skutecznej perswazji. A jednak na całym świecie ludzie mówią głównie o *cechach*, czyli faktach dotyczących danej rzeczy lub zagadnienia. Powinni raczej mówić o *korzyściach*. W rezultacie argumentacja zawodzi, ponieważ ich rozmówcy ze szklanym wzrokiem zadają sobie pytanie: *No i co z tego?*

Mówienie językiem korzyści oraz wspieranie argumentacji korzyściami jest kluczem do podnoszenia atrakcyjności wypowiedzi. Nie jest to wcale skomplikowane. Jednak jest to sprzeczne z naszą intuicją, gdyż często chcemy powiedzieć ludziom o czymś. Mówienie o cechach jest rzeczą zupełnie naturalną, więc przyjęcie innego sposobu mówienia może wymagać świadomego wysiłku.

Pierwszym zadaniem będzie rozróżnienie cech i korzyści oraz przemyślenie argumentów w ten sposób, żeby przygotować sobie listę cech oraz korzyści, które się z nimi wiążą. Rozważmy to na prostym przykładzie jakiegoś produktu: jakiś samochód ma pięciobiegową skrzynię (cecha). Powiedzenie komuś o tym zabrzmiało jak podanie kolejnego szczegółu technicznego i wzbudzi mentalną i werbalną reakcję typu: *No i co z tego?*. Co gorsza, niedoświadczony kierowca może się nawet zmartwić, że urządzenie jest dla niego zbyt skomplikowane. Jeśli jednak sprzedawca wspomni o potrzebie oszczędności, a potem nawiąże do mniejszego zużycia paliwa i wydawania mniejszych sum pieniędzy (korzyści), mówiąc, że właśnie pięciobiegowa skrzynia to umożliwi, sytuacja wygląda zupełnie inaczej. Bardzo często jedna cecha wiąże się z większą ilością korzyści. W przypadku samochodu inne korzyści płynące z posiadania pięciu biegów zamiast czterech to wolniejsze zużywanie się części silnika oraz cichsza praca silnika przy większych prędkościach. Wypróbuj taki sposób myślenia na przykładzie czegoś bardziej wyrafinowanego technicznie (jak na przykład ABS, czyli wspomaganie hamowania, lub moment obrotowy w przypadku samochodu) i pomyśl, jakie zastosowanie miałyby to w Twoim przypadku.

Wszystkie opisy, którymi się posługujesz, mogą działać w ten właśnie sposób. W konsekwencji powinieneś unikać używania wyrażenia, które wiele znaczą dla Ciebie, ale dla rozmówcy nie mają większego znaczenia. Na przykład, wyobraź sobie, że chcesz zmienić mieszkanie. Musisz sprzedać swoje obecne lokum i rozważasz, której agencji nieruchomości zlecisz to zadanie. Pewna agencja twierdzi, że ma *duży zasięg obszarowy*. Co to dokładnie znaczy? Bardzo duże biuro o powierzchni czterystu metrów kwadratowych? Nie: prawdopodobnie chodzi im o to, że *mają dużą sieć biur, wykorzystują wszystkie dostępne gazety i ogłaszają się lokalnie (a być może również na obszarze całego kraju) po to, żeby jak najwięcej osób mogło się zapoznać z ich ofertą i pozostawać z nimi w kontakcie, organizują wizyty w mieszkaniach, a w związku z tym masz duże szanse na sprze-*

daż, nie musisz martwić się o formalności i wprowadzasz się do nowego lokum jeszcze przed rozpoczęciem kolejnego semestru w szkole Twojego dziecka. Jednak to wszystko nie wynika z tego, co usłyszałeś od agencji. Krótkie stwierdzenie, że mają duży zasięg obszarowy, to tylko przedstawienie cechy. Tylko wtedy, kiedy to stwierdzenie zostanie rozszerzone o frazę *co oznacza*, że i wszystko co po niej następuje, opis zamienia się w listę korzyści i staje się bardziej interesujący i lepiej przemawia do potrzeb osoby sprzedającej mieszkanie. Tendencja do wypowiadania krótkich stwierdzeń w nadziei, że spełnią one swoją funkcję wyjaśnienia, o co chodzi, to bardzo częsty błąd, który zmniejsza moc perswazji. Uważaj więc, kiedy coś opisujesz. Nie zakładaj, że każdy będzie interpretował każde słowo i wyrażenie jak samo jak Ty. Drążąc podany przed chwilą przykład, najlepiej byłoby, gdyby agent nieruchomości zaczął od mówienia o korzyściach: *Z nami szybciej sprzeda pan dom i więcej osób się o nim dowie...*, a następnie, opisując metody działania swojej firmy, przedstawił jej cechy.

Posługiwanie się językiem korzyści podczas opisywania czegoś jest kluczowym elementem perswazji. Ważne jest, żeby to dobrze robić. Przewodniczący nie powinien mówić: *praca w komisji jest „ważna”*. Z pewnością jest, jednak korzyści, jakie przyniesie konkretnemu kandydatowi, są bardziej osobiste: może wzrosnąć jego prestiż w społeczności lokalnej, umożliwi mu poznanie wielu (wpływowych) osób lub urozmaici jego monotonne życie. Szczegóły oraz ich ilość zależą oczywiście od danego człowieka, ale i tak trzeba wytłumaczyć „ważność pracy w komisji” w kontekście płynących z niej korzyści.

Zdefiniujmy teraz kolejny czynnik, który odgrywa tu bardzo ważną rolę: jeśli zaczynasz od mówienia o korzyściach, to następnie w sposób naturalny przechodzisz do mówienia o cechach, które *sprawiają, że osiągnięcie wspomnianych korzyści jest możliwe*. Samochód pozwala zaoszczędzić na paliwie, *ponieważ ma pięciobiegową skrzynię biegów*. Pamiętaj też, że każdy człowiek jest inny, a w niektórych przypadkach będziesz musiał

przekonać całą grupę ludzi, z których wszyscy mają wpływ na podjęcie decyzji, jak na przykład rodzina, komisja lub kierownictwo firmy. W każdym przypadku ludzie będą mieli swoje własne potrzeby i swój własny program, więc musisz przedstawić im korzyści, które będą mogli odnieść do swojej sytuacji oraz do swojej opinii na dany temat.

### Dopasowanie korzyści do konkretnych osób

Dopasowanie strategii do konkretnej sytuacji zostało już omówione wcześniej. Jest ono również bardzo ważne w odniesieniu do języka korzyści. Zdefiniowanie różnych cech i korzyści to jedno, ale czy to oznacza, że mamy wszystkich bombardować tymi samymi korzyściami? Ważne są tutaj dwie rzeczy: przydatność i wszechstronność.

- ) **Przydatność:** w przykładzie z samochodem oszczędność paliwa została pokazana jako korzyść posiadania pięciobiegowej skrzyni (choć gwoli sprawiedliwości nie jest to oczywiście jedyny czynnik wpływający na pobór paliwa). Jednak przydatność tej korzyści zależy od tego, czy klient jest rzeczywiście zainteresowany oszczędnością na paliwie. Kogoś, kto kupuje superszybkie, luksusowe auto typu ferrari, może wcale nie obchodzić, ile benzyny spala na sto kilometrów. Mogą go natomiast interesować inne korzyści płynące z posiadania pięciu biegów, jak na przykład większa wygoda jazdy i cichsza praca silnika przy dużych prędkościach. Korzyści muszą więc być dobrane w sposób inteligentny, tak aby pasowały do potrzeb i priorytetów konkretnej jednostki.
- ) **Wszechstronność:** zasłyszane przypadkiem: w początkowej fazie spotkania biznesowego potencjalny klient zapytał: *Może mógłby mi pan nieco przybliżyć swoją firmę?* „Oczywiście”, pada odpowiedź i następuje po niej 25-minutowy wykład. Handlowiec opisuje całą historię firmy w porządku chronologicznym,

jej początki, rozwój, upadki i wzloty, ludzi, klientów, usługi — aż do znudzenia. Każda informacja zostaje szczegółowo opisana, wszystko jest zgodne z prawdą, ale większość tych danych nie jest klientowi do niczego potrzebna. Zamiast 25 minut wykładu rozmówca oczekiwał raczej 25 zdań, a nawet może 25 wyrazów. Wszelchność nigdy nie powinna być Twoim celem. Niezależnie od tego, do czego próbujesz kogoś namówić, wszelchność to posuwanie się o wiele za daleko. Większość ludzi cierpi na brak czasu i oczekuje, że skoncentrujesz się na rzeczach najważniejszych — najważniejszych dla nich. Zawsze musisz mieć pod ręką pewną ilość informacji, które będziesz gotowy przedstawić w formie korzyści, ale musisz umieć wybrać spośród nich te korzyści, które najlepiej uzasadnią Twoje argumenty. Ponadto powinienes ich użyć we właściwy sposób i w określonym porządku, a także zwiążle i treściwie. Jeśli się do tych rad zastosujesz, Twoja wypowiedź będzie się ludziom wydawała bardziej atrakcyjna.

- ») **Uwaga:** każda argumentacja musi mieć określoną wagę, żeby mogła skutecznie kogoś przekonać. Podanie tylko jednej korzyści, nawet nie wiadomo jak fantastycznej, może nie spełnić swojego zadania. Potwierdził to pewien interesujący eksperyment. Okazało się, że pięć jest optymalną liczbą korzyści, która najbardziej sprzyja sukcesowi. Nie oznacza to, że cztery czy sześć korzyści to liczba zupełnie nieodpowiednia. Pięć to tylko liczba orientacyjna, a podanie czterech do sześciu korzyści wydaje się być jak najbardziej wystarczające. Prawdę mówiąc, eksperyment przeprowadzono w świecie handlu oraz w firmach, które przygotowują formalne prezentacje dla klientów, ale wynik eksperymentu wydaje się być sensowny i z pewnością ma szersze zastosowanie (Zob.: Nick Oulden, *Killer Presentations*, wydawnictwo How to Books).

### Wprowadzanie różnych rodzajów korzyści

Jest jeszcze jeden czynnik pozwalający bardziej precyzyjnie przedstawić korzyści. Istnieje kilka rodzajów korzyści, a każdy z nich to inny sposób na podniesienie atrakcyjności Twojej wypowiedzi. Powróćmy do przykładu prośby o podwyżkę:

- ») **Korzyści dla osoby (szefa) w pracy:** może chcieć, żebyś pozostał dłużej w pracy lub pracował bardziej efektywnie, a to będzie korzystne dla całego zespołu i pozwoli mu lepiej spełniać swoje zadania.
- ») **Korzyści dla osoby jako jednostki:** może poczuć, że jego relacja z Tobą będzie lepsza, a przez to będzie lepsza i Twoja praca (a co więcej, w końcu przestaniesz się naprzykrzać).
- ») **Korzyści dla innych osób, które są dla szefa ważne:** jeśli pracujecie skuteczniej, a wyniki są coraz lepsze, szef będzie miał również lepsze zdanie o innych.

Zastosowanie pełnego spektrum dostępnych korzyści i powiązanie ich z wszystkimi możliwymi sytuacjami może zwiększyć moc tego, co mówisz. Taki sam wpływ ma poukładanie korzyści w logicznym porządku w ten sposób, aby zaspokoić wszystkie potrzeby słuchacza.

Przykładowo, ktoś (agent nieruchomości) może powiedzieć: *Sugerujemy ogłoszenie o wielkości 10 na 6 centymetrów zawierające zdjęcie (cechy). To oznacza, że będzie dobrze widoczne i będzie zawierało wystarczającą ilość informacji (korzyść). Dzięki temu mieszkanie przyjdą obejrzeć osoby naprawdę zainteresowane szybkim kupnem, a przez to zwiększa się szansa sprzedaży (korzyść i zaspokojenie potrzeby).* Są różne sposoby wyrażania tego samego — można równie dobrze zacząć od przedstawienia korzyści: *aby przyciągnąć klientów zdecydowanych na szybki zakup oraz zwiększyć szanse sprzedaży....*



Im więcej pracujesz nad pojęciem korzyści, tym lepiej się nim posługujesz, a Twój rozmówca identyfikują się z tym, co mówisz. Możesz zamienić myślenie o czymkolwiek na takie, które odzwierciedla to pojęcie. Niech kolejnym przykładem będzie wesele. Panna młoda chce je zapamiętać na zawsze. Nie można się z tym nie zgodzić, ale lepszym argumentem dla ojca będzie stwierdzenie, że ogrody znajdujące się przy jakimś konkretnym domu weselnym sprawiają, że fotografie będą naprawdę wspaniałe. Nie zawaha się wtedy wydać większej sumy pieniędzy, żeby tę korzyść zdobyć.

Troska o właściwy opis, który skupia się na *korzyściach dla konkretnej osoby*, oraz czas poświęcony na jego przedstawienie są sprawą kluczową. Bez tego elementu każdy opis będzie czymś zwyczajnym i nie przebijającym ofert konkurencyjnych. Natomiast jego obecność sprawi, że opis zdecydowanie się wyróżni i pozwoli Ci zdobyć przewagę nad konkurencją.

W ciągu całej rozmowy Twój język musi odzwierciedlać Twoje intencje. Poniższa ramka zawiera więcej informacji na ten temat.

### Język perswazji

Ogólny ton Twojej wypowiedzi oraz język stosowany podczas przekonywania kogoś są bardzo ważne. Tak więc, aby skłonić Cię do przemyślenia całej kwestii oraz pokazać, jak powinna brzmieć rozmowa prowadzona w języku korzyści, podano poniżej rady dotyczące tego, co można robić oraz co jest niewskazane.

- ») **Unikaj tonu introspektywnego:** zaczynając każde zdanie od *ja*, na przykład (*Ja*) *zrobię...* (*Ja*) *mogę...* oraz najgorsze ze wszystkiego (*Ja*) *chcę*, tworzysz podejście „katalogowe”, które polega na tym, że przedstawiasz listę rzeczy ze swojego punktu widzenia, co staje się męczące dla słuchacza i na pewno nie wzbudzi

jego zainteresowania. Spróbuj sparafrazować wszystkie zdania tego rodzaju, zaczynając je od „ty”. Zabrzmie to zupełnie inaczej. Tak więc, zamiast *Chciałbym zaznaczyć, że...* powiedz *Zobaczysz, że...*, a potem dodaj do tego wytłumaczenie *dlaczego* tak jest — ludzie bardziej się zainteresują tym, co mówisz.

- )) **Unikaj niepewności:** w komunikacie perswazyjnym nie ma miejsca na *myślę, mam nadzieję, być może, prawdopodobnie, możliwe*. Musisz myśleć pozytywnie i odważnie mówić o swoich przekonaniach. Pomysły i sugestie, do których chcesz kogoś przekonać, muszą odzwierciedlać Twoją pewność siebie. Z tego powodu wyrażenia takie jak *To da ci...* są lepsze. Podobnie unikaj bezbarwnych opisów. Twój pomysł nigdy nie powinien być *bardzo dobry*. Przedstawiana korzyść nigdy nie powinna być całkiem interesująca. Używaj słów, które dodają wypowiedzi dramatyzmu i pewności.
- )) **Podkreślaj korzyści:** jak powiedziano już wcześniej, posługiwanie się takim językiem nawiązuje do żargonu świata handlowców. Cechy to konkretne elementy opisu rzeczy, materialne lub niematerialne. Jeśli mówisz, że niniejsza książka ma 45 tysięcy słów, zajmuje 170 stron i traktuje o technikach perswazji, posługujesz się cechami. Natomiast korzyści to rzeczy, które mają dla ludzi znaczenie i mogą im pomóc. Tak więc korzyści płynące z przeczytania tej książki są następujące: poznasz zasady skutecznego przekonywania swoich rozmówców, będziesz wiedział, jak unikać kluczowych błędów, które zmniejszają Twoją siłę przekonywania, dowiesz się, jak sprawić, aby Twoja propozycja została przyjęta. Korzyści są tym elementem, który powinien dominować.

Powinny występować w odpowiedniej ilości, powinny być jasno wyrażone oraz, jeżeli to konieczne, poparte stosownymi dowodami (to zupełnie co innego niż po prostu opowiedzenie o nich).

- ») **Mów płynnie:** Twoja wypowiedź musi mieć początek, rozwinięcie, koniec i musi być przez cały czas przejrzysta, bez skomplikowanego labiryntu wyjaśnień. Przedstawiając argumenty, musisz sprawiać określone wrażenie. Twoja wypowiedź nie może być stereotypowa, tak jakbyś napisał ją sobie na papierze, a potem głośno odczytywał. Jeśli chcesz, aby Cię brano za osobę przyjazną, skuteczną i profesjonalną, musisz zadbać o to, żeby te cechy zabrzmiały również w Twoim głosie, zwiększając tym samym Twoją siłę przekonywania.

## Twoja wypowiedź musi być wiarygodna

Definiując perswazję, wymieniliśmy trzy elementy, z których ostatni to sugestywność, czyli przekonanie o tym, co mówisz. Faktem jest, że wiele osób charakteryzuje się wrodzonym sceptycyzmem w stosunku do ludzi, którzy próbują ich do czegoś przekonać. Dlaczego mówimy: „Nie kupiłbym od niego używanego samochodu” i traktujemy to powiedzenie jako zniewagę? Ludzie wierzą, że osoba, która próbuje nas do czegoś przekonać, ma w tym żywotny interes. Wierzą też, że muszą być sceptyczni, a jeśli usłyszą dobry argument, to automatycznie reagują, myśląc sobie w duchu: *wiedziałem, że to powie*.

Ludzie chcą mieć dowód, co jest skądinąd zrozumiałe. Najlepszym dowodem, który doskonale komponuje się z rozmową przeprowadzoną językiem korzyści, jest zestaw cech. Przedstawiając korzyści, a po nich cechy, koncentrujesz się na rozmówcy i oferujesz mu adekwatne dowody, tak

jak w podanym już wcześniej przykładzie: *Ten model jest ekonomiczny pod względem zużycia paliwa i pozwoli zaoszczędzić na kosztach, ponieważ posiada pięciobiegową skrzynię.* To stwierdzenie zawiera konkretny, fizyczny dowód. Dźwignię do zmiany biegów można zobaczyć i można jej dotknąć, przez co klient ma pewność, że ona naprawdę istnieje i nie jest tylko chwytem reklamowym. Rozmówca może poprosić o taki rodzaj dowodu, a jeśli nawet tego nie zrobi, powinieneś go zawsze uwzględnić przy argumentacji, ponieważ zwiększa siłę perswazji. Nigdy nie poprzestawaj na czystej argumentacji — koniecznie dodaj wspierające ją dowody.

Możesz podać więcej dowodów niż tylko te wypływające z cech. Bardzo często ludzie pragną mieć i doceniają dowody otrzymane ze źródeł zewnętrznych, niezależnych od swojego rozmówcy i firmy (jeżeli oczywiście taki dowód istnieje). Można tu znaleźć kilka różnych elementów, które będą stanowiły taki właśnie dowód *zewnętrzny*, jak na przykład podane poniżej źródła niezależnych informacji:

- )) Jakaś nagroda otrzymana przez, powiedzmy, restaurację (choć na przykład album CD, który dotarł na szczyty list przebojów, skrywa wiele przyczyn takiego stanu rzeczy).
- )) Powiązanie z jakąś szanowaną jednostką: relacja między rzeczoznawcą budowlanym a firmą ubezpieczeniową lub między architektem a planistą.
- )) Dane sprzedaży mogą też mieć takie oddziaływanie: agent ubezpieczeniowy, który dużo sprzedaje w okolicy (lub liczba zorganizowanych imprez charytatywnych, którą można podać przy poszukiwaniu sponsora następnej imprezy).
- )) Doświadczenie: dwudziestoletnia praktyka (którą można zweryfikować niezależnie) może się przekładać na jakość i rzetelność.
- )) Pozytywne komentarze w prasie i innych mediach.

Inny przykład: dobre recenzje w lokalnej gazecie o wydarzeniu mającym na celu zbiórkę pieniędzy może być zachętą do przyłączenia się do prac organizatorskich w przyszłym roku. Sam mógłbyś zapewne podać wiele innych przykładów. Musisz więc systematycznie myśleć o różnych rozmowach, które Cię czekają, i planować użycie różnych dowodów. Następnie musisz je przechowywać w pamięci i wyciągać, kiedy ich zastosowanie jest uzasadnione.

Następnym i bardzo mocnym dowodem są świadectwa lub referencje, czyli dowody na sukcesy odniesione w przeszłości. Klient będzie czuł się spokojniejszy, jeżeli firma nawet ogólnie odniesie się do ludzi, którym oferowała swoje usługi w przeszłości. Konkretnie nazwiska zrobią lepsze wrażenie niż mgliste odniesienie do „kogoś”. Można uzyskać od klientów pozwolenie na używanie ich nazwisk, na przykład: *pan Patrick Forsyth regularnie korzysta z naszych usług*. Trzeba też pamiętać, aby dobrać takie osoby i firmy w sposób przemyślany. Powiedzenie klientowi, którym jest mała firma, że współpracujesz z kilkoma wielkimi międzynarodowymi korporacjami, może go zniechęcić, i na odwrót. Podobnie, jeśli wspominasz firmę, która jest konkurentem dla Twojego rozmówcy, ten może się zirytować. Jeśli z kolei wymieniona firma jest zupełnie niezwiązana z profilem działalności rozmówcy, to z pewnością nic nie wniesie do argumentacji. Jeśli chodzi o zachęcenie do pracy w komisji można przytoczyć kilka nazwisk obecnych jej członków oraz kilku potencjalnych. Takie odniesienie musi być zawsze poparte przekonaniem, że z pewnością zrobi na rozmówcy wrażenie — *jeżeli tak jest naprawdę, to znak, że firma jest dobra*.

Wróćmy do przykładu wspólnego przygotowania prezentacji. Można by tu na różne sposoby dodawać argumentom wiarygodności:

- ») Wspominając doświadczenia z przeszłości: *taka strategia pracy nad projektem bardzo przypomina mi..., a to się udało*.

- ») Mówiąc o wsparciu innych (osób lub organizacji): *kierownik ds. szkoleń mówi, że przydałaby się taka próba* (jeśli druga strona darzy szacunkiem wspomnianą osobę).
- ») Przytaczając miarodajne wyniki: *50% takich prezentacji kończy się sukcesem; fajnie byłoby, gdybyśmy należeli do tej grupy*.
- ») Wspominając o spełnieniu gwarancji, prób i standardów: musimy się starać, żeby nie przekroczyć zaplanowanego czasu, a na pewno się wyrobimy.
- ») Odwołanie się do jednostek, które przyczynią się do wzmocnienia argumentacji: *kilku naszych kolegów pracowało w ten sposób* (można w tym miejscu podać jakiś przykład).

Właściwe dowody przedstawione w odpowiedni sposób wspaniale dodają argumentom wiarygodności i sprawiają, że wyróżniasz się spośród innych. Zawsze miej pod ręką gotowe dowody i jeśli pojawią się odpowiednie okoliczności, wyciągnij te, które są zewnętrzne i namacalne. Jeśli sprzedawca mówi, że samochód zużywa 5 litrów benzyny na 100 kilometrów, czy od razu mu wierzysz? A może czułbyś się lepiej, gdyby przytoczył jakieś niezależne testy? Jeśli takie rzeczy działają na Ciebie, to z pewnością podziałają również na osobę, którą chcesz przekonać. Być może prezes nie powinien mówić, że praca w komisji zabiera tylko około czterech godzin miesięcznie, ale raczej: *Janek jest członkiem już od roku i mówi, że mu to zajmuje około czterech godzin miesięcznie*.

Poza tymi trzema kluczowymi elementami zwiększającymi siłę perswazji istnieją również inne przydatne techniki, które pomogą Ci skutecznie przedstawić argumenty.

## Monitorowanie postępu

Kiedy przedstawiasz argumenty, sytuacja wymaga, żebyś to Ty mówił więcej niż Twój rozmówca, ale nie przez cały czas. W miarę postępu rozmowy musisz uzyskiwać od niego jakąś informację zwrotną, aby

sprawdzić, czy Twoja argumentacja do niego trafia. Bardzo łatwo jest mówić bez przerwy, szczególnie jeśli kieruje Tobą entuzjazm, ale ludzie w rozmowie wolą dialog od monologu, w przeciwnym razie mogą stać się podejrzliwi. Rozmówcy będzie się podobało, jeśli będziesz systematycznie sprawdzał, czy nadal jest zainteresowany, czy rozumie, co do niego mówisz, i czy wiąże się to z jego sytuacją.

Częściowo można to zrobić poprzez obserwację. Niektóre oznaki akceptacji lub braku zgody można zauważyć od razu, pod warunkiem że ich szukamy. Skinienie, wyraz twarzy czy poza będą świadczyły o reakcji rozmówcy. Jednak to nie wszystko. Rozmowa powinna być przeplatana pytaniami typu: *Czy to, co mówię, ma sens? Czy chciałby pan poznać dalsze szczegóły tej sprawy?* Takie pytania nie muszą być skomplikowane, a jeśli niektóre z nich są *pytaniami otwartymi* (czyli takimi, na które nie da się odpowiedzieć jednym słowem: tak lub nie), wtedy masz okazję wysłuchać komentarza na temat uczuć rozmówcy. *Możesz zadać pytanie typu: czy to, co mówię, dobrze się komponuje ze strategią, którą ma pan na myśli?* W odpowiedzi otrzymasz wartościowy komentarz oraz informacje, co pozwoli Ci sterować rozmową jak żaglówką i dokonywać drobnych modyfikacji kursu, jeśli oczywiście zaistnieje taka potrzeba. Cały proces sprawi, że będziesz z większą dokładnością reagował na potrzeby rozmówcy i zwiększysz prawdopodobieństwo uzyskania porozumienia.

## Podsumowanie postępu

Zasięg procesu monitorowania postępu można sprawdzić za pomocą techniki podsumowania. Jest ona zawsze bardzo pożyteczna, a im spotkanie dłuższe i bardziej skomplikowane, tym większa potrzeba dobrej organizacji. Jeśli kierujesz spotkaniem i przebiegiem wydarzeń w sposób uporządkowany, ludzie podążają za Twoim tokiem rozumowania. Dodatkowo krótkie podsumowania to gwarancja, że wszystko jest przez cały czas jasne. Nie chcesz sprawiać wrażenia, że bez potrzeby przedłużasz spotkanie, ale musisz robić raz na jakiś czas podsumowania, szczególnie jeśli

chodzi o coś ważnego. Obie strony mogą z tego skorzystać. Takie podsumowanie można zasygnalizować, na przykład: *Spróbuję teraz podsumować to, o czym rozmawialiśmy. Zdaje się więc, że mamy trzy kryteria, które powinniśmy spełnić: pierwsze to...* Można też potraktować je jako część rozmowy. W obu przypadkach podsumowanie pozwoli trzymać się wyznaczonego celu spotkania oraz umożliwi nam lepsze zapamiętanie wszystkich szczegółów. Rozmówca zostanie wtedy przy Tobie aż do momentu, kiedy powie: tak.

## Dodawanie elementów wizualnych

W świecie handlu „pomoc sprzedażowa” to każdy obiekt fizyczny używany do wzmocnienia efektu słowa, jasności tłumaczenia i mocy argumentacji. Rozważymy tutaj użycie tego elementu w szerszym kontekście, a jeśli „pomoc sprzedażowa” nie wydaje się być właściwym określeniem, nazwijmy go „wzmacniaczem argumentacji”, bo taka będzie tutaj jego rola. Najpierw jednak zadajmy sobie pytanie: jak przechowywać pomoce wizualne? Odpowiedź jest prosta: pieczołowicie. Wiele razy widziałem ludzi, którzy nie mogli znaleźć tego, co obiecali pokazać, lub wyciągali z torby coś, co wyglądało jak po przejściu huraganu i sprawiało mało profesjonalne wrażenie. Taki brak skuteczności natychmiast rzuca się w oczy, z czego wniosek, że wszystkie pomoce wizualne są ważne i powinieneś o nie właściwie zadbać.

Każdy wzmacniacz argumentacji musi być właściwie użyty, a złota zasada jest prosta: pomoc wizualna mówi sama za siebie. Są dwie rzeczy, które uczestnikom spotkań sprawiają trudność: cierpliwe siedzenie i zachowanie milczenia, a użycie tego rodzaju pomocy wymaga zaistnienia obu tych czynników. Na przykład, wyobraź sobie, że chcesz namówić przyjaciela, żeby Ci pomógł przy majsterkowaniu: masz coś naprawić i przydałby się ktoś do pomocy. Wiesz, że jesteś w posiadaniu dość zrozumiałej instrukcji obsługi, i wydaje Ci się, że dzięki niej uda Ci się namówić przyjaciela, ale i tak musisz mu ją pokazać w sposób przemyślany:



- )) Najpierw robisz krótkie wprowadzenie: *przedstawiasz* mu instrukcję. We wprowadzeniu mówisz, dlaczego mu ją pokazujesz i w jaki sposób może być dla niego pomocna.
- )) Następnie *pokazujesz* mu instrukcję i czekasz, aż się jej przyjrzy. Czekasz do momentu, kiedy jego uwaga z powrotem skupi się na Tobie. Jeśli instrukcja jest interesująca, to przykuje jego uwagę, ale nikt nie potrafi jednocześnie na coś patrzeć, skupiać się na tym i słuchać. Tak więc czekasz, a im bardziej skomplikowany lub interesujący plan czy obrazek, tym dłużej to zajmie. Wydaje się, że sprawa jest dosyć prosta, ale ponieważ milczenie jest często krępujące, pojawia się pokusa jego przerwania i kontynuowania rozmowy. Jeśli to zrobisz i powiesz coś ważnego, rozmówca oderwie się od obrazka, ale nie na tyle, żeby to w pełni zrozumieć. Po krótkiej przerwie znowu nawiązuje się rozmowa, a Ty czujesz, że nie poszło Ci tak dobrze, jak chciałeś. Ten scenariusz się komplikuje, jeśli masz do pokazania bardziej skomplikowane pomoce wizualne: za każdym razem, kiedy odwracasz kartkę, musisz poczekać, aż rozmówca ją obejrzy i ponownie się skupi na Tobie.
- )) Następnie *zabierasz* pomoce, żeby nie rozpraszały rozmówcy, podczas gdy do niego mówisz (obiecując, że zostawisz mu egzemplarz, przyjedziesz do niego jeszcze raz lub cokolwiek innego, co będzie adekwatne do tej sytuacji). Potem kontynuujesz rozmowę.

Efekt, jaki przynosi obejrzenie czegoś, jest piorunujący. Sprawia, że rozmówcy łatwiej jest zrozumieć, o co Ci chodzi, i z pewnością to doceni. Za pomocą obrazów łatwiej jest coś opisać. Pomoce wizualne pozwalają również zaoszczędzić czas, co dla wielu osób jest bardzo ważne. Co więcej, urozmaicają spotkanie, przez co pomagają w utrzymaniu koncentracji.

Pomoce wizualne mogą być bardzo spersonalizowane. Inne mogą być pokazywane jako materiał standardowy. Nie ma w tym nic złego, jeśli są logiczne, podobają się rozmówcy i wydają się być dla niego przydatne. Jednak czasem pojawia się szansa pokazania materiału, który sprawia takie wrażenie, jakby był zaprojektowany (lub faktycznie jest) tylko na tę wyjątkową okazję. Wróćmy do przykładu kolegi, który ma Ci pomóc w majsterkowaniu: Być może nie masz żadnych instrukcji, ale sam coś napisałeś lub narysowałeś wykres. Spersonalizowana natura tej pomocy wizualnej może pojawić się w Twoim opisie: *Wiedziałem, że będziemy musieli pomyśleć, jak się do tego zabrać, więc przygotowałem wykres, który....* W wielu sytuacjach, kiedy ktoś widzi, że przygotowano coś specjalnie dla niego, bardziej to docenia. Jest to olbrzymia pomoc przy tłumaczeniu czegoś, a poza tym pomaga nawiązać i utrzymać kontakt między stronami.

Elementy wizualne sprawią, że spotkanie lub rozmowa zapadną rozmówcy w pamięć. Opłaca się sprawdzić, czy masz tyle pomocy wizualnych, ile będziesz potrzebować, czy są odpowiednie do sytuacji i czy ich jakość jest zadowalająca. Jeżeli tak, to użyte skutecznie i skwapliwie na pewno Ci pomogą.

*Uwaga:* bardzo ważną sprawą jest zastosowanie elementów wizualnych we właściwy sposób: materiały muszą być adekwatne do sytuacji i odpowiednio poukładane. Jeśli czeka Cię seria podobnych spotkań, dobrze jest przygotować sobie listę materiałów, które planujesz wykorzystać. Spisz je, a następnie zastanów się nad takimi czynnikami:

- ») Sytuacje, w których najlepiej się sprawdzają.
- ») Jaki aspekt Twojej wypowiedzi najlepiej ilustrują.
- ») Dowód, że to, co mówisz, jest prawdą.

Pamiętaj, że można wykorzystać wszystko. Kiedyś spotkałem inżyniera sprzedaży, który sprzedawał sprzęt górniczy (wiertła wielkości małego

samochodu). Podczas spotkań pokazywał wyjęty z wielkiej walizki kawał skały. Po jednej stronie gład miał nacięcie, które wyglądało jakby było zrobione nożem w masle. Mówił przy tym, że prezentowana skała jest najtwardszym granitem na świecie. Z pewnością przemawiało to do wszystkich, którzy nie mogli sobie pozwolić na zjechanie pod ziemię, żeby sprawdzić działanie sprzętu na miejscu. Jeśli wydaje Ci się, że stać Cię na to, nie zawahaj się wykorzystać wszystkiego, co tylko może pomóc w osiągnięciu celu.

## Nie popadaj w przesadę

Ta zasada należy do najważniejszych. Nigdy nie przesadzaj. Nic nie zniechęca ludzi tak szybko jak oczywista przesada. Jedno zdanie za dużo i Twoja wiarygodność legnie w gruzach. Ze wszystkich błędów, które możesz popełnić w procesie perswazji, ten jest... ale, masz rację, przesadziłem w tym momencie. Mam jednak nadzieję, że udało mi się wytłumaczyć, o co mi chodzi, i to jest najważniejsze.

A tak na poważnie, wiarygodność to kwestia bardzo delikatna i dobra argumentacja może zostać z łatwością osłabiona, jeśli posuniesz się „o jeden krok za daleko”. Jeśli Twoje argumenty są dobre, poprzyj je korzyściami, jakie przyniosą rozmówcy, zamiast rozplęwać się nad tym, że są takie świetne. Wystrzegaj się szczególnie najwyższego stopnia przymiotników. Jeśli mówisz, że coś jest „najlepsze”, musisz umieć to udowodnić. Zbyt ostre stwierdzenie sprawi, że będziesz musiał je trochę przygasić, mówiąc na przykład: *To znaczy, kiedy mówię „najlepsze”, mam na myśli jedno z najlepszych....* To osłabi dobre wrażenie, które zrobiłeś na początku. Pamiętaj o sceptycyzmie towarzyszącemu odbiorowi osób, które „coś sprzedają”: ludzie potrafią kwestionować każde stwierdzenie, zadawać sobie pytanie, czy to, co słyszą, ma realną wartość, czy mogą w to wierzyć i czy cała argumentacja wydaje się być mocna czy słaba. Pamiętaj też, że tylko garstka rzeczy jest „wyjątkowa” (bardzo wyświechtane słowo, które znaczy, że dana rzecz jest inna niż wszystko). Powiedzenie,

że coś jest zupełnie, bardzo lub całkiem „wyjątkowe” jest po prostu błędem gramatycznym i przykładem złego użycia skądinąd przydatnego słowa, które we właściwym kontekście może mieć ogromną siłę. Istnieje ewentualność, że ludzie zauważą takie błędy, ale wcale nie będą o nich mówić, co z kolei osłabi skuteczność Twoich argumentów.

## Nie naciskaj

Ludzie lubią podejmować przemyślane decyzje. Naciskanie na podjęcie decyzji, zanim zakończą proces myślowy, czyli rozważanie wad i zalet, może wyrzucić skutek odwrotny do zamierzonego. Całkiem możliwe, że zechcą jeszcze raz przemyśleć całą sprawę bez pośpiechu. Ludzie mogą odbierać nacisk jako:

- )) Niebranie pod uwagę ich opinii (co jest szczególnie szkodliwe, ponieważ często szukają w swoim rozmówcy poszanowania i zrozumienia ich opinii).
- )) Zasłonę dymną, w najgorszym przypadku skonstruowaną w ten sposób, żeby ukryć pewne słabe punkty argumentacji, które i tak za jakiś czas wyjdą na jaw i stąd właśnie ten pośpiech.
- )) Jako akt desperacji, który może mieć różne przyczyny, a żadna z nich z pewnością nie budzi zaufania i odbiera Ci wszelki profesjonalizm.

Wniosek z tego taki, że musisz dążyć do pomyślnego rozwiązania, być asertywny i pokazywać, że święcie wierzysz w to, co mówisz, ale nie wolno Ci otwarcie wywierać zbyt dużego nacisku. Będzie Ci to bowiem poczytane za brak profesjonalizmu, szczególnie wtedy, kiedy mógłbyś zastosować inne przedstawione tu techniki. Wzięcie tego pod uwagę jest szczególnie ważne, kiedy musisz się spieszyć.

## Skuteczna prezentacja

Nie wszystko da się zademonstrować, ale niektóre rzeczy doskonale się do tego nadają (jeśli w kwestii, którą chcemy przeforsować, nic nie nadaje się do prezentacji, to po prostu omijamy ten etap, choć różne rzeczy można ludziom pokazać, żeby osiągnąć zamierzony cel: ostatnio obserwowałem z fascynacją człowieka, który demonstrował, jak podnosić i opuszczać żagle po to tylko, żeby przekonać jakiegoś młodzieńca, że z łatwością może pływać łódką samodzielnie. Sytuacja ta stanowiła świetną analogię do komunikacji perswazyjnej).

Jeżeli istnieje taka potrzeba, prezentacja może dodać siły słowom i sprawić, że będzie wyróżniała dane spotkanie spośród innych. Łatwiej jest uwierzyć, jeśli widzisz coś na własne oczy. Prezentacja musi być jednak przeprowadzona we właściwy sposób, to znaczy musi być w stu procentach skuteczna. Jeśli temu standardowi nie sprostą, to absolutnie nie spełni swego zadania.

Skuteczna prezentacja musi być poprzedzona zastanowieniem się nad tym, kto będzie ją oglądał. Widownią może być jedna osoba lub grupa ludzi. W tym drugim przypadku można się zetknąć z problemami charakterystycznymi dla formalnej prezentacji. Perspektywa stania przed grupą oczekujących osób może Cię onieśmielać, więc będzie Ci łatwiej i pewniej to zrobić, jeżeli najpierw się zastanowisz, co zamierzasz powiedzieć. Każda osoba ma w takiej sytuacji inny plan i kieruje się innymi przesłankami. Postępujemy więc tak, aby dostosować się do odbiorcy, do jego sytuacji, doświadczenia i wiedzy.

Powróćmy do sytuacji sprzedaży (lub wynajęcia) mieszkania. Trzeba się najpierw do tego przygotować. Wszystko, co zamierzasz pokazać, musi się dobrze prezentować. Musisz mieć wszystkie potrzebne informacje pod ręką, na przykład: gdyby Cię zapytano, ile gniazdek elektrycznych jest w salonie, czy potrafiłbyś powiedzieć? Odpowiedź musi brzmieć:

*Sześć: dwa podwójne i dwa pojedyncze* lub coś w tym rodzaju. Każde zdanie, które rozpoczyna się od *Nie jestem pewien* lub *Myszę, że*, podważa Twoją pewność siebie.

Jakie są więc elementy kluczowe? Otóż, można tu zastosować podstawowe zasady perswazji: musisz skupiać się na rozmówcy, podtrzymywać zainteresowanie (nie wszystko jest równie interesujące i należy się skupiać na tych elementach, które do klientów oglądających mieszkanie najbardziej przemawiają. Na przykład para oczekująca dziecka z pewnością zainteresuje się uwagą na temat przedszkola), przedstawić wszystkie punkty według wcześniej określonego porządku oraz przede wszystkim mówić językiem korzyści. Musisz mówić tak, żeby ludzie potrafili sobie wyobrazić miejsce w praktycznym użyciu (klasycznym przykładem jest kupno samochodu oraz jazda próbna, która pozwala sobie wyobrazić, jak to jest być właścicielem tego samochodu i prowadzić go — z oglądaniem mieszkania jest podobnie). Pamiętając o tym, zwróć uwagę na następujące punkty:

- ») **Przygotuj wszystko z góry:** wszystko musi być gotowe na czas, mieszkanie musi być wysprzątane i musisz mieć dostęp do wszystkiego, co chcesz pokazać.
- ») **Wyrażaj się w sposób zrozumiały:** to jest bardzo ważne. Możesz wszystko zepsuć, używając żargonu, niezrozumiałego języka, zawiłych wyjaśnień, przydługich dyskusji na temat konstrukcji i wystroju. Wszystko musi być powiedziane tak, aby było w pełni wyraziste. Jeżeli ludzie nas rozumieją, poczytają to sobie jako dobry znak, a ich wyobraźnia zacznie pracować — *które dziecko zamieszka w tym pokoju?*
- ») **Wszystko musi działać!** Jeśli nie ma miejsca do parkowania, klucz nie pasuje do zamka, przy włączaniu światła poraża Cię prąd, osoba oglądająca mieszkanie widzi, że masz problem, i ma rację. Całe wydarzenie musi przebiegać idealnie gładko.

- ») **Spraw, aby potencjalni klienci poczuli się jak w domu:** wszystko należy poprowadzić tak, aby nie tylko mieli „ogólny ogłąd sytuacji”, ale żeby potrafili sobie wyobrazić, jak to jest mieszkać tu i pracować. Ważne są szczegóły — nie chcesz, aby ludziom umknął fakt, że mieszkanie ma specjalne miejsce na postawienie pralki lub jakiegoś innego ważnego sprzętu. Odnosi się to również do sytuacji potencjalnych, które muszą być potraktowane dosłownie, na przykład oglądając jeden z pokoi, można dodać komentarz typu: *Proszę sobie wyobrazić, jak wielki byłby ten pokój gdybyśmy usunęli tę ścianę.*
- ») **Zademonstruj wszystko, co chciałbyś pokazać:** i wszystko, czego chcą klienci. Jeżeli wycieczka po mieszkaniu ma podkreślić jego wygodę lub oryginalność, łatwość utrzymania lub możliwość rozbudowy, musisz mieć pewność, że wszystko to zademonstrowałeś.

W całym tym procesie kładziesz nacisk na dowody. Nie tylko opowiadasz, ale również pokazujesz, pozwalasz klientom wszystko wypróbować i wszystkiego dotknąć, bo jeśli zobaczą, to uwierzą.

Musisz wszystko przygotować, żeby było tak, jak chcesz. Druga szansa w procesie perswazji rzadko się pojawia, a na niektórych etapach nie zdarza się wcale. Czas, który poświęcasz na przygotowanie, nigdy nie jest czasem zmarnowanym.

## Precyzyjne określanie zastrzeżeń i warunków

Niektóre umowy mają ściśle określone warunki o różnym stopniu złożoności. Niektóre mogą być bardzo skomplikowane, a inne proste jak w przypadku wyboru na członka komisji. Czasami pojawiają się takie czynniki, o których ludzie nie lubią rozmawiać, i bez względu na to, w jakim stopniu rozumieją konieczność ich istnienia, przerażają ich

wszelkie formalności. Ponieważ bardzo trudno jest wprowadzić temat warunków, łatwiej jest skupić się na samym procesie perswazji, skrzętnie pomijając trudne tematy: na ogół uważa się, że najpierw trzeba się skoncentrować na zawarciu porozumienia, a potem dopiero martwić się warunkami. Jednak takie podejście może być przyczyną problemów. Rozmówcy mogą nabrać przekonania, że ukryto niektóre problemy lub próbowano ich uniknąć. Tak więc w sytuacjach biznesowych trzeba mieć jasno określoną politykę dotyczącą takich kwestii. Musi być ona dostosowana do panujących warunków, bo każda firma działa inaczej. Jednak są pewne zasady, które sprawdzają się w każdej sytuacji.

Istnienie pewnych zastrzeżeń i warunków musi chronić i regulować transakcję, a także wyeliminować problemy mogące się pojawić w przyszłości. Tak więc jeśli przekonamy rozmówcę, żeby wynajął nam salę na imprezę charytatywną, to on może dodatkowo zechcieć podpisać klauzulę dotyczącą rezygnacji z sali w ostatnim momencie, kiedy już nie będzie czasu na znalezienie innego klienta. Jest to jak najbardziej uczciwe. Jednocześnie ważne jest, aby wszelkie warunki:

- )) Były wyraźnie określone, aby uniknąć nieporozumień.
- )) Były skuteczne.
- )) Poprawiały stosunki między ludźmi (przez co wydają się potrzebne i łatwiejsze do zaakceptowania).
- )) Zachęcały do zawarcia porozumienia skutecznie i szybko.
- )) Łączyły się z innymi koniecznymi umowami i dokumentami.

Omawiając zastrzeżenia i warunki, nigdy nie przepraszaj za konieczność ich wprowadzenia. Podkreśl wzajemne korzyści, porozmawiaj o współpracy, jeśli istnieje taka konieczność, sprawdź z listą wszystko, czym musisz się zająć. Możesz stopniowo przechodzić od wprowadzenia do opisanie i zaakceptowania warunków. Oto sugerowany porządek działania:



- ») **Przedstaw koncepcję umowy:** czas wprowadzenia tematu warunków zależy od okoliczności, ale na ogół lepiej zrobić to wcześniej niż później. Szczegóły można omówić na późniejszym etapie, ale warto wyraźnie zaznaczyć, że „umowa” to dokument w formie pisemnej. Pamiętaj, że trzeba to zrobić w odpowiedniej chwili, ponieważ wraz z upływem czasu może być coraz trudniej wprowadzić warunki umowy. Nie czekaj, aż druga strona podejmie temat. Bardzo prawdopodobne, że wcale tego nie zrobi.
- ») **Wyjaśnij szczegóły:** musisz dokładnie wyjaśnić wszystkie szczegóły i nie przypuszczaj, że dla Twojego rozmówcy wszystko jest jasne, nawet jeśli już wcześniej miał do czynienia z podobną sytuacją. Na przykład, wydatki członka komisji: takie rzeczy jak rozliczanie kosztów podróży muszą być wyraźnie określone (przykładowo: pociąg pierwszej czy drugiej klasy?).
- ») **Zwróć szczególną uwagę na dane oraz ramy czasowe:** nie może być żadnych nieporozumień w kwestii szczegółów, które w najgorszym scenariuszu mogłyby spowodować poważne problemy. Na przykład, czy w koszty wliczony jest podatek? Co dokładnie oznacza wyrażenie „za miesiąc” (cztery tygodnie czy...?). Przeanalizuj wszystkie szczegóły dokładnie i starannie.
- ») **Sprawdź, czy wszystko jest zrozumiałe:** to prosta czynność polegająca często na zadaniu pytania: *Czy to jest jasne?*, ale bardzo ważna. Nie jest dobrze, kiedy dopiero później okazuje się, że jednak były jakieś niedomówienia.
- ») **Zapisz sobie tę część formalności, która należy do Ciebie:** powiedz rozmówcy, co zamierzasz zrobić, po czym zrób to skutecznie i szybko, w sposób jasny i wyraźny, czyli dokładnie taki, jaka powinna być umowa. Postaraj się również ułatwić ludziom życie. Sprawy administracyjne powodują opóźnienia, więc ludzie mogą woleć, abyś to Ty sam podsumował szczegóły

dyskusji, po to żeby oni mogli wpisać tylko: *Tak, zgadzam się*. Więcej czasu zajęłoby czekanie, aż druga strona to zrobi. Można spisać wyniki dyskusji w formie listy punktów do zrobienia. Inaczej rzecz ujmując, szczegóły, które muszą być zapisane, pochodzą z listy, na którą zgodziły się obie strony. Lista taka będzie spełniała funkcję ściągawki i przypomnienia. Jeśli tego nie zrobisz, łatwo możesz przegapić małe szczegóły.

- )) **Pytaj o potwierdzenie:** bez względu na to, czego potrzebujesz, pisemnego potwierdzenia czy podpisanej umowy (wszystko zależy od okoliczności), musisz o to wyraźnie poprosić. Nie musisz „zachowywać się jak domokrążca” i nie musisz robić z całej sprawy wielkiego problemu (w końcu, w wyniku rozmowy z Tobą osoba jest świadoma, że załatwiasz formalności i wcale nie będzie zdziwiona). Musisz konsekwentnie kontynuować cały proces i przeprowadzić wszystkie związane z nim czynności.
- )) **Rejestruj wykonane czynności:** dokładnie zapisuj, co robiłeś, jaką odpowiedź otrzymałeś oraz, co najważniejsze, co masz sprawdzić i co jeszcze zrobić. Wiąże się to z prowadzeniem terminarza zadań i notatek.
- )) **Przypominaj o zobowiązaniach:** jest to sprawa kluczowa. Jeśli ktoś nie spełni określonych porozumieniem warunków, a nie jest to odosobniony przypadek, musisz mu przypomnieć o zobowiązaniu. Nie czuj się niezręcznie w takiej sytuacji. W końcu do stron należy wykonanie warunków umowy: *Kiedy mogę dostać umowę z powrotem?* „Do końca przyszłego tygodnia”. Część ludzi będzie oczekiwać, że właśnie tak się stanie, a poza tym kara za zwłokę może być bardzo dotkliwa. Przypominać należy w sposób systematyczny, uprzejmy, ale konsekwentny.
- )) **Przyjmij właściwą postawę:** musisz zrozumieć, że spisywanie umów wcale nie jest złem koniecznym. Tak naprawdę można

przedstawić zagadnienie jako formę ochrony interesów obu stron. Najlepiej więc podchodzić do umów w sposób rzetelny, profesjonalny i, jeżeli to konieczne, sprawiać wrażenie osoby, z którą warto się kontaktować.

Są jeszcze dwie kwestie, które trzeba tu rozważyć. Pierwsza to dokonanie wpłaty oraz upewnienie się, że jej dokonano.

- )) **Fakturowanie:** bardzo ważne jest, aby faktura dokładnie odzwierciedlała uzgodnione szczegóły (w przeciwnym razie może dojść do napięć) oraz aby była jasno i wyraźnie opisana. Może być opatrzona spersonalizowanym komentarzem. Wysłanie faktury jest oczywiście równoznaczne z przypomnieniem o zapłacie. I znów nie jest to zadanie łatwe, ale musi być zrobione i powinno stać się czynnością rutynową. Nie wolno zwlekać długo, bo potem naprawdę będzie ciężko. To jest bardzo ważna sprawa (mała dygresja: podczas moich pierwszych doświadczeń w pracy handlowca usłyszałem, że: *Można powiedzieć, że interes został ubity dopiero wtedy, kiedy pieniądze są w banku*).
- )) **Przyszłe kontakty:** jeśli nawiązano dobry kontakt i wchodzi w rachubę stała współpraca, musisz starać się upraszczać stronę formalną. Następnym razem procedura będzie taka sama, a jeśli wszystko poszło zgodnie z planem, będziemy postrzegani przez drugą stronę jako osoba rozsądna, kontaktowa i bezkonfliktowa.

Wszystko, co jest związane z podpisywaniem umów, musi być załatwione efektywnie. Jest to integralna część procesu zawierania porozumień. Jeśli nastąpi opóźnienie, pojawią się oznaki nierzetelności lub zaniedbania, to na pewno powstaną problemy. Umowy i warunki są po to, aby radzić sobie w trudnych sytuacjach. To właśnie wtedy musimy odnieść się do litery prawa. Jeżeli nie zawiedziesz na tym polu, to zbudujesz solidny fundament porozumienia.

## Nie możesz wydawać się osobą skupioną na sobie

Można powiedzieć, że do pewnego stopnia uzyskanie porozumienia wymaga z Twojej strony podejścia egocentrycznego. Musisz myśleć o rozmowie jako o *Twoim* spotkaniu. Chcesz odnieść sukces. Musisz dążyć do celu, którym jest zawarcie porozumienia po Twojej myśli. Wszystko się zgadza, ale musisz uważać, żeby nie posunąć się za daleko i nie demonstrować takiej postawy w języku, którego używasz. Nie poprzedzaj więc zdań stwierdzeniami typu: *Jeśli chce pan wysłuchać mojej opinii..., na pana miejscu zrobiłbym....* Takie wypowiedzi brzmią protekcyjnie (i przypominają mi mojego dawnego szefa, który zwykł mawiać: *Jeśli będę potrzebował Twojej rady, to ci jej udzielę, ale przepraszam za dygresję*). Być może niektórzy ludzie chcą Twojej rady, ale oczekują, że będzie ona przemyślana i dostosowana do sytuacji, w której się znajdują. Znacznie lepiej jest zaczynać komentarze w następujący sposób: *Dla kogoś w pańskiej sytuacji najlepiej będzie...* lub *Biorąc pod uwagę to, co powiedział pan o gospodarowaniu czasem, może dobrze byłoby gdybyśmy....*

Ludzie chcą wiedzieć i widzieć, że działasz w ich imieniu oraz że wszystko, co mówisz, odnosi się do ich osobistych interesów. Nie interesuje ich Twoja opinia, jeśli nie dotyczy ich sytuacji. Unikanie zwrotów sugerujących skupienie się na sobie sprawia bardzo dobre wrażenie i powoduje, że jesteś postrzegany jako osoba wyważona.

## Zawsze bądź lojalny

Jeśli reprezentujesz jakąś instytucję, na przykład firmę, stowarzyszenie lub komisję, zostaniesz szybciej zaakceptowany, jeśli nie tylko nawiążesz dobrą relację z ludźmi, ale również będziesz żywym obrazem tego, co reprezentujesz. W świecie biznesu wiele firm wydaje masę pieniędzy na tworzenie wizerunku poprzez public relations, wystrój i inne techniki. Bardzo łatwo jest zburzyć efekty tej ciężkiej pracy w kilka sekund.

Wyobraź sobie, że w trakcie rozmowy wychodzi na jaw skarga dotycząca niedotrzymanego terminu. Nie jest to Twoja wina, ramy czasowe było określone, a błąd popełnił ktoś zupełnie inny (sekretarka lub ktoś inny w firmie). Zirytowało to rozmówcę, który liczył na skuteczność zawartej umowy. Wszyscy staramy się dbać o swój prywatny wizerunek oraz reputację i łatwo jest wtedy powiedzieć coś w stylu: *Proszę zrozumieć, że to nie było zależne ode mnie. Nie wiem, ile razy mówiłem tym ludziom, jak ważne jest czasowe realizowanie zobowiązań, ale do nich nic nie dociera...*, a jeśli dodamy słowo „znowu”, to jeszcze bardziej pogorszymy sytuację. W każdym razie druga strona czuje, że pomimo tego, że ma dobry kontakt z Tobą, inni ludzie w firmie są mniej wiarygodni. To, co miało podbudować Twój wizerunek, przyniosło skutek wręcz odwrotny. Nawet zwyczajne słowo *przepraszam* mogło być lepsze w tej sytuacji (jeśli mówisz w imieniu firmy lub innej organizacji, przeprosiny wcale nie muszą sugerować Twojej osobistej winy).

Czasem trzeba wspierać politykę zainicjowaną przez kogoś innego (nawet jeśli się z nią nie zgadzasz), bronić swoich współpracowników, którzy są mniej skuteczni w działaniu niż Ty, i uczestniczyć w pozytywnym tworzeniu wizerunku tych, dla których pracujesz. Ludzie rozumieją, że żadna organizacja nie jest idealna, ale taka, która nie ma o sobie dobrego zdania, wydaje się być podejrzana: *Jeśli myślą tak sami o sobie, to jak mogą mieć do nich zaufanie?*. Łatwo jest powiedzieć coś niepochlebnego, a jeśli wchodzi to w krew, wyrządzone szkody mogą być naprawdę wielkie. Przy każdej okazji poprawiaj wizerunek innych, nawet wtedy, kiedy musisz rozwiązywać problemy, bo takie działanie toruje lepszą drogę dla przyszłej współpracy i czyni Cię bardziej wiarygodną osobą. W trudnej sytuacji musisz przyznać się do błędu: *Zawiedliśmy w tym względzie, zobaczymy, co się stało...* Komentujesz całą sprawę tak, aby unikać wskazywania winowajcy, i przechodzisz szybko do tego, co można zrobić, żeby problem naprawić.

### Oferuj więcej

Rady znajdujące się w tej książce dotyczą głównie spraw, na które sam masz wpływ. Jeśli jednak reprezentujesz jakąś instytucję, to prawdopodobnie jesteś zależny od szefostwa firmy lub centralnej polityki i musisz ją wziąć pod uwagę w swojej propozycji. Jest jednak zasada, która stanowi ważną i nieocenioną pomoc w Twojej argumentacji, dlatego warto o niej wspomnieć.

Możesz zwiększyć prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu, oferując więcej: więcej niż zwykle, więcej niż komuś innemu, więcej niż rozmówca oczekuje. Zarówno jeżeli chodzi o korzyści materialne, jak i niematerialne. Wiele rzeczy, które wpadają nam w oko, ma charakter tymczasowy (jeśli są stałe, wszyscy zakładają, że one po prostu są i efekt nie jest tak silny). Mówiąc językiem handlowym, chodzi o promocje. Wszyscy znamy ten termin ze sklepów. Oferty, które tam możemy znaleźć, zawierają stwierdzenia typu:

- ») Darmowa próbka lub wersja próbna.
- ») Darmowy element wyposażenia produktu.
- ») Oferta limitowana lub ekskluzywna.
- ») Oszczędność, uniknięcie zbliżającej się podwyżki cen, dodatkowy rabat (na przykład wyrażenie, które na stałe weszło do języka handlowego: Kup jedną, drugą dostajesz gratis).
- ») Więcej za tę samą cenę.
- ») Gratysy (prezent, wycieczka, konkurs).
- ») Upusty polegające na obniżce ceny, przyznawane, gdy kupując nowy produkt, oddajemy stary model.
- ») Lepsze niż zwykle warunki kredytowe.
- ») Preferencyjne gwarancje na zakupiony towar.
- ») Rabaty i inne korzyści związane z przysłymi zakupami.

Mogą się również liczyć czynniki niematerialne, takie jak na przykład ludzie. Profesjonalna firma może obiecać: *Przyślemy państwu Janusza, aby pokierował projektem. Już z wami wcześniej bardzo skutecznie współpracował.* Stały klient nie będzie kwestionował kompetencji innych pracowników firmy, ale z pewnością woli pracować z ludźmi, których zna i którym ufa. Byłem świadkiem podobnej scenki w siłowni, kiedy ktoś chciał zapisać się na zajęcia. Działania takie mają zastosowanie w różnych kontekstach, ale w sytuacjach sprzedażowych potrafią skutecznie zwiększyć prawdopodobieństwo sukcesu. Ogólnie rzecz biorąc, strategie tego typu działają na różne sposoby:

- » Pomagają w zdobyciu uwagi rozmówcy, szczególnie podczas pierwszego spotkania.
- » Dodają argumentom większej powagi.
- » Przyspieszają gotowość podjęcia zobowiązania, przekonując ludzi, aby wyrazili zgodę wcześniej, nie odwołując podjęcia decyzji na później.
- » Powiększają zakres zobowiązania.
- » Wpływają na częstotliwość zawierania porozumień.

Mogą również wywołać skutki negatywne przez to, że wydają się zmniejszać ważność innych korzyści. W handlu detalicznym mogą sprawić, że ludzie robią zakupy tylko tam, gdzie są najlepsze promocje (wiemy, że to się zdarza, i każdy z nas się w pewnym stopniu do tego przyczynia). Każda propozycja musi stanowić zorganizowaną i integralną część Twojej argumentacji. W przypadku firmy takie oferty promocyjne muszą być związane z jej strategią marketingową z tego względu, że mogą mieć wpływ na wizerunek, opłacalność i przepływ gotówki. Czasem wydaje Ci się, że takie oferty zdałyby egzamin w danej sytuacji, w związku z czym decydujesz się na ich wdrożenie. Niewątpliwie chwytły tego typu są przydatne, ale nigdy nie można ich traktować jako podstawy argumentacji.

Czy teraz dasz się namówić na podjęcie pracy w komisji? Jeśli tak, zagwarantuję Ci, że nie będziesz musiał pisać protokołów spotkań, zanim podejmiesz ostateczną decyzję, pozwolę Ci uczestniczyć w jednym ze spotkań na próbę, zgadzam się na roczny kontrakt (na pewno w tym czasie znajdę kogoś na stałe), załatwię Ci transport na posiedzenia komisji, żebyś nie musiał wykorzystywać w tym celu rodzinnego auta. Taka strategia może być zastosowana nawet w prostych sytuacjach i z pewnością warto się nad nią zastanowić.

## Perswazja w formie pisemnej

Podczas gdy perswazja w kontaktach międzyludzkich jest czynnością zdroworozsądkową, można ją czasem skutecznie skomplikować. Z pewnością mamy z tym do czynienia, kiedy musimy przekonać kogoś do czegoś w formie pisemnej: w liście (wiadomości e-mail) lub w jakimś dłuższym tekście. Nie ma tu miejsca na szczegółowe omówienie języka perswazji stosowanego w formach pisemnych, ale zająłem się tym tematem dogłębnie w książce *How to Write Reports & Proposals* (wydawnictwo Kogan Page). Najważniejsza zasada to użycie prostego języka, wybieranie krótkich słów, krótkich zdań i krótkich akapitów. Wyrażenia nie powinny być niepotrzebnie rozwlekłe, na przykład zamiast pisać *na dzień dzisiejszy* lepiej napisać po prostu *teraz*. Następnym ważnym elementem jest poprawna interpunkcja. Natomiast poniżej znajdziesz listę rad dotyczących tego, co należy, a czego nie należy robić. Została ona zaadoptowana ze wspomnianej książki, bez zbędnych dygresji, i powinna dostarczyć tematu do refleksji w dziedzinie komunikacji na piśmie.



## Zakazy

Nie powinienes:

- ») **Eksponować swojej inteligencji:** to argumenty mają przekonać czytelnika, a nie kwieciste frazy, eleganckie cytaty czy inteligentny wywód (choć rzetelny opis z pewnością się przyda).
- ») **Niepotrzebnie komplikować:** padł już argument o potrzebie prostoty. Dotyczy on całości wypowiedzi pisemnej.
- ») **Być pompatyczny:** to znaczy nie mówić zbyt wiele o sobie oraz (jeśli takowa istnieje) o swojej instytucji (zamiast skupić się na potrzebach czytelnika). Mam tutaj również na myśli posługiwanie się językiem, który znacznie odbiega od języka mówionego, oraz stosowanie zbyt wymyślnych gramatycznie zdań kosztem prostego i zrozumiałego stylu.
- ») **Używać przesadnych stwierdzeń:** na pewno musisz odważnie demonstrować swoje przekonania, ale użycie zbyt wielu superlatyw może się obrócić przeciwko Tobie. Nawet jedno stwierdzenie, które wyda się fałszywe, może rzucić cień na całą argumentację.
- ») **Ferować opinii:** a przynajmniej nie za wiele w porównaniu do ilości przedstawionych faktów, które powinny być udokumentowane.
- ») **Wprowadzać kolejnych punktów za pomocą zdań przeczących:** na przykład zamiast pisać: *Jeśli nie jest prawdą, że... to może...*, lepiej powiedzieć *Może zainteresuje się pan... lub...*
- ») **Sugerować, że czytelnikowi brakuje wiedzy:** zamiast mówić coś w stylu: *Pewnie nie wie pani, że...*, lepiej napisać: *Wiele osób nie słyszało jeszcze ... lub: Podobnie jak wiele innych osób, zapewne słyszała pani....*

- ») **Przesadzać z humorem:** nigdy nie stosuj humoru, jeśli nie jesteś pewien, że jest na miejscu. W przeciwnym razie stłumi szansę osiągnięcia zgody, którą starałeś się zbudować. Cytat lub dowcipna uwaga, szczególnie wtedy, kiedy jest naprawdę stosowna, są bezpieczniejsze, bo nawet jeśli czytelnik nie dostrzeże ukrytego w nich humoru, to z pewnością zauważy ich stosowność.
- ») **Od początku posługuj się językiem korzyści:** perswazyjny komunikat nie może tracić tempa i nawet pod koniec musi zawierać informacje o korzyściach.

## Nakazy

Powinieneś:

- ») **Koncentrować się na faktach:** Twoja argumentacja musi być wiarygodna i poparta dowodami. Strategia polegająca na *przedstawieniu wszystkich potrzebnych faktów* jest bardzo skuteczna.
- ») **Umieszczać podpisy:** wiele osób twierdzi, że rysunki, zdjęcia, ilustracje i wykresy mówią same za siebie, ale zrobią większe wrażenie, jeśli zostaną opatrzone podpisami (może to być również świetny sposób na powtórzenie pewnych informacji zawartych już wcześniej w tekście).
- ») **Stosować powtórzenia:** kluczowe elementy mogą się pojawiać więcej niż jeden raz, na przykład w liście oraz w załączonym raporcie lub w innym dokumencie. Mogą się pojawiać nawet większą ilość razy, wyrażone innymi słowami, nawet w samym liście. Odnosi się to głównie do podkreślania korzyści.
- ») **Stosować zróżnicowany język:** musisz opanować różne sposoby mówienia o tych samych rzeczach w dłuższych formach pisemnych.

- )) **Mówić o rzeczach nowych:** zakładając, że masz w ofercie nowe, nowatorskie, a nawet jedyne w swoim rodzaju rzeczy, upewnij się, że czytelnik je zna. Pewne rzeczy w gęstwinie słów przestaną się wyróżniać, więc musisz zadbać o to, żeby podkreślić kluczowe elementy.
- )) **Używać bezpośrednich zwrotów do czytelnika:** musisz to robić dokładnie i precyzyjnie. Musisz wiedzieć, do kogo dokładnie piszesz, musisz mieć pojęcie o jego sytuacji, upodobaniach, a także musisz starać się, aby jak najbardziej personalizować swoją wiadomość. Pisanie tego samego do wszystkich zmniejsza szanse trafienia do konkretnych odbiorców, czasem nawet blisko ze sobą związanych, jak na przykład członkowie jakiejś komisji.
- )) **Zachęcić czytelnika do dalszego czytania:** zastanów się, czy nie byłoby dobrze skończyć część listu na jednej stronie, po to żeby czytelnik ją odwrócił i kontynuował czytanie rozpoczętego zdania (tak, mimo tego, że nie wygląda to najlepiej, jest skuteczne). W takim przypadku zawsze umieszczaj na dole informację „Czytaj dalej” lub coś w tym stylu.
- )) **Łączyć ze sobą akapity:** jest to kolejny sposób na zachęcenie czytelnika do dalszego czytania. Na przykład, jeden akapit zaczyna się od słów: *Jednym z przykładów jest...*, a następny od: *Teraz zobaczmy, jak to działa....*
- )) **Stosować opisy:** dużo opisów. Pamiętaj, że Ty wiesz, jak doskonała jest opisywana przez Ciebie rzecz, ale Twój czytelnik nie mając tej wiedzy. Musisz im o tym powiedzieć i nie zakładać, że krótkie stwierdzenie rozpali w nich entuzjazm. W komunikacji pisemnym słowa na papierze są jedynym przewodnikiem.

- ») **Nawiązywać do innych ludzi:** najpierw — Twoich ludzi. Nie mów: *Jeden z członków naszej komisji tylko Jan Kowalski, który dołączył do nas w tamtym roku.* Potem — innych ludzi. Nie mów *Wielu sponsorów, ale 320 osób sponsorowało naszą imprezę charytatywną.*
- ») **Uwiarygodniać to, co piszesz:** na przykład, jeśli cytujesz osoby, podaj ich nazwiska (za ich pozwoleniem). Jeśli podajesz dane, rób to precyzyjnie. Dokładność sprawia, że tekst jest bardziej wiarygodny, więc nie pisz: *Maria opisała ten problem na 3 stronie naszego biuletynu.*
- ») **Stosować powtórzenia:** kluczowe elementy mogą się pojawiać więcej niż jeden raz, na przykład w liście oraz w załączonym raporcie lub innym dokumencie. Mogą się pojawiać nawet większą ilość razy, wyrażone innymi słowami, nawet w samym liście. Odnosi się to głównie do podkreślenia korzyści. Zapewne zauważyłeś, że ten akapit został powtórzony (trzeci punkt na poprzedniej stronie), po to żeby pokazać, jak działa ta technika, lub też żeby zademonstrować, że nie warto podejmować wymuszonych prób zastosowania humoru!

Niewłaściwie przedstawianie ofert w formie pisemnej zawsze zmniejsza ich skuteczność i sprawia, że wydają się nienaturalne. Tak więc zawsze należy podchodzić do nich ostrożnie i z prawdziwą precyzją. Pamiętaj, że komunikaty na piśmie są długotrwałe i mogą w przyszłości wrócić do Ciebie jak bumerang.

Na razie na ten temat wystarczy: jest jeszcze do rozważenia wiele innych rzeczy, które mają wpływ na Twój sukces. Z pewnością tutaj, w samym sercu perswazji znajduje się wiele rzeczy, które warto rozważyć (stąd też tak długi rozdział). Co więcej, nawet jeśli wszystko dobrze zrobisz i cały proces przebiega gładko, to i tak mogą pojawić się problemy. Ludzie mogą słuchać uważnie, przytakiwać, ale i tak zgłaszać zastrzeżenia.

Zawsze znajdzie się jakieś „ale”.

**Wszystkie przedstawione tu szczegóły są ważne i każdy z nich wynika z przesłanki, że musisz zadbać o to, aby Twój komunikat był: zrozumiały, atrakcyjny i wiarygodny. Podczas gdy szczegóły w każdym z tych aspektów wzmacniają argumentację, to dopiero połączone razem sprawiają, że argumentacja nabiera prawdziwej siły.**