

SPIS TREŚCI

Wstęp: Perswazja?	9
1. Sprzedawanie idei: jak działa perswazja	19
2. Zaczynij od siebie: style perswazji	41
3. Jak trafić z ideą do ludzi: strategia drobnych kroków . .	77
4. Budowanie dobrych relacji i wiarygodności: zaufanie . .	105
5. Szanuj cudze poglądy: wspólny język	133
6. Daj im powód do zgody: interes i potrzeby	161
7. Przedstaw swój plan: propozycja	185
8. Utrwal w pamięci: osobisty akcent	215
9. Zakończ transakcję: zobowiązania i polityka	239
10. Ludzki aspekt perswazji: charakter	267
Aneks A. Sześć kanałów perswazji	283
Aneks B. Style perswazji	291
Aneks C. Schemat perswazji	295
Podziękowania	297
Indeks	299

WSTĘP

Perswazja?

Perswazja. Zachęta. Sprzedawanie idei. Co się za tym kryje?

Marcus Buckingham i Donald Clifton, autorzy bestsellera *Teraz odkryj swoje silne strony*, opisują perswazję jako „sztukę pozyskiwania innych do współpracy”. Jak donosi „Wall Street Journal”, Barbara Broccoli i jej przyrodni brat Michael Wilson, większościowi udziałowcy przedsięwzięcia medialnego zbudowanego na przygodach Jamesa Bonda, zdołali „pozyskać” sir Richarda Bransona, właściciela imperium Virgin, do współpracy w realizacji najnowszej odsłony sagi o agencie 007. Tego samego dnia agencje prasowe poinformowały, że prezydent Chin, Hu Jintao, udał się z wizytą do Indii, by „zachęcić” tamtejszych decydentów do rozszerzenia współpracy regionalnej. W Kenii zawiązano organizację Central Kenya Initiative, której naczelnym celem jest „zachęcić” lokalne społeczności do udziału w wyborach. Delegacja z małego miasteczka na Środkowym Zachodzie USA udała się do Las Vegas, by „zainteresować” władze wielkiej sieci dystrybucyjnej ideą budowy centrum handlowego na ich terenie, a jeden z największych uniwersytetów angielskich ogłosił zamiar wdrożenia specjalnego programu celem „zachęcenia” klientów korporacyjnych do udziału w szkoleniach z zakresu ekonomii i biznesu. Na całym świecie, w miejscach odległych od siebie o tysiące kilometrów, ludzie podejmowali, jak co dzień, niezliczone wysiłki w celu zachęcenia władz lokalnych, przełożonych, podwładnych, kolegów i współmałżonków do współpracy w realizacji planów, strategii i inicjatyw opracowanych z myślą o poprawie życia i rozwiązaniu trudnych problemów.

Czym zatem jest owa zachęta? To strategiczny proces oparty na relacji społecznej, zmierzający do przyciągnięcia uwagi innych, rozpropagowania pewnej idei, uzyskania aprobaty dla realizacji planów i przedsięwzięć. To, mówiąc prościej, jedna z najważniejszych umiejętności w repertuarze każdego przedsiębiorcy, aktywnego obywatela lub zawodowego menedżera, którego praca zależy w znacznej mierze od współpracy z innymi ludźmi; każdego, kto wierzy, że przekonywanie i perswazja przynoszą lepsze rezultaty niż przymus i brutalne egzekwowanie władzy.

Zachęcić innych. Łatwo powiedzieć. Trudno wykonać.

Pewien menedżer średniego szczebla w ramach starań o podwyżkę wysłał szefowi maila ze szczegółowym opisem swych osiągnięć. Szef przesłał tę informację pismem okólnym do kierowników innych działów z prośbą o opinię. Jeden z adresatów stwierdził z oburzeniem, że nasz bohater bezczelnie przypisał sobie zasługi z realizacji *jego* projektu. W efekcie nasz menedżer stracił nie tylko szansę na podwyżkę, ale i zatrudnienie w firmie. Zwolniono go za brak „ducha pracy zespołowej”.

Nieszczęśnik stracił pracę, ponieważ zlekceważył potęgę biurowych układów. Zapomniał, że kampania sprzedawania idei opiera się na relacjach społecznych. Pisma i maile są bezosobowe, pozbawione tonu i kontekstu. Łatwo je źle zinterpretować. Pozostawiają ślad w systemie. Mogą trafić w niepowołane ręce. Nie jest ważne, po czyjej stronie była racja. Ważne jest to, że gdy chcesz przeciągnąć innych na swoją stronę, musisz spotkać się z nimi osobiście. Tylko kontakt twarzą w twarz da ci szansę sprawdzenia, jak rozmówca reaguje na twoje słowa. Dopiero gdy masz pewność, że rozmówca jest po twojej stronie, możesz sięgnąć po takie środki jak pismo czy mail.

Perswazja opiera się na relacji. Liczy się człowiek.

Perswazja i ty

Perswazja zaczyna się od spojrzenia w lustro. Jeśli nie jesteś świadom własnych celów, uprzedzeń, emocji i preferencji, nie będziesz w stanie właściwym okiem spojrzeć na tych, do których kierujesz swoje słowa. Dobra samoocena to fundament, bez którego

nie zbudujesz porozumienia z innymi. Sztuka przekonywania innych ma w sobie coś z zalotów. W istocie sam źródłosłów terminu „perswazja” zawiera silne odniesienie do amorów. Perswazja to nawiązanie do imienia Suada – tak w panteonie rzymskich bóstw nazywała się patronka elokwencji, bogini z orszaku Wenus, opiekunki romantycznej miłości. W tym klasycznym ujęciu perswazja to dar zapewniania partnera o swej miłości poprzez podkreślenie głębokiego zaangażowania w jego (jej) potrzeby i uczucia. Pokaż drugiej osobie, że przyjmujesz ją taką jaka jest, że cenisz jej niepowtarzalność i że jej cechy przyciągają twoją uwagę.

Współcześnie perswazja zyskuje nieco ogólniejsze znaczenie. Działania Barbary Broccoli i prezydenta Hu Jintao trudno rozpatrywać w kategoriach zalotów, mamy tu raczej do czynienia z „szukaniem wsparcia i zachęcaniem do współpracy”. Niemniej jednak pierwiastek bliskiej relacji z drugą osobą pozostaje naczelną cechą perswazji.

Ten element relacji z drugą osobą jest podkreślany także w każdej dobrej książce o zarządzaniu. Piątą z siedmiu naczelnych cech „wysoce efektywnych jednostek” w opinii Stephena Coveya jest: „Najpierw staraj się zrozumieć, dopiero potem być zrozumianym”. Tylko rozumiejąc słuchacza, zdaniem Coveya, masz szansę być dobrze przez innych zrozumianym. Przywoływani wcześniej Marcus Buckingham i Donald Clifton w książce *Teraz odkryj swoje silne strony* także podkreślają wymiar bliskich relacji międzyludzkich jako jedną z trzydziestu czterech cech osobowości wykorzystywanych powszechnie przez ludzi, którzy osiągnęli sukces w zarządzaniu. Autorzy definiują tę cechę jako specjalny talent dostrzegania „pewnych wspólnych zainteresowań, które mogą posłużyć za podstawę rozmowy”. Ich definicja jest nieco węższa niż nasza, ale idzie w podobnym kierunku.

Powiedzieliśmy już co nieco o perswazji. Dlaczego jednak określamy ją mianem „sztuki”?

Sztuka w tym znaczeniu opiera się na umiejętności wypracowania właściwej proporcji między własną perspektywą, czyli własną wiarygodnością, punktem widzenia i poziomem zaangażowania, oraz cudzą perspektywą koncentrującą się na potrzebach, percepcji i uczuciach innych osób. Z jednej strony każdy z nas ma określone cele i potrzeby. Z drugiej strony adresaci

naszych idei mogą nie zrozumieć naszego punktu widzenia, jeśli nie będziemy w stanie podać im informacji w zrozumiałym sposobie i w takiej formie, jaka będzie dla nich atrakcyjna i przekonująca. Jak zatem wypracować dobrą równowagę między własną potrzebą autentyczności i potrzebą słuchacza wyrażającą się w zainteresowaniu komunikatem, który jest dostosowany do jego możliwości percepcji?

W praktyce organizacyjnej taka równowaga jest trudna do wypracowania z dwóch przynajmniej powodów. Pierwszym jest zażyłość. W typowej organizacji ludzie znają się stosunkowo dobrze. Łączy ich wiele – przyjaźń, niechęć, nierzadko wrogość. Takie relacje zażyłości często rodzą pewną dozę lenistwa w podejściu do perswazji. Drugim negatywnym aspektem jest formalizm. Ludzie często popadają w pułapkę powierzchownego myślenia, że w perswazji liczy się jedynie pozycja zawodowa rozmówcy i zakres jego kompetencji. Zapominają, że perswazja wymaga relacji nie tylko na poziomie struktur organizacyjnych, ale także (a może nawet przede wszystkim) na poziomie relacji międzyludzkich. Takie myślenie skutkuje często niedbałością, a niedbałość rodzi konflikty.

W idealnym podejściu do perswazji każdy jej akt należy traktować jako unikalny, nawet jeżeli adresat naszych starań jest osobą, z którą rozmawialiśmy już setki razy. Podejdź do sprawy ze świeżym umysłem, miej w zanadrzu plan działania i bądź gotów improwizować w miarę rozwoju sytuacji.

To prawdziwa sztuka.

Skąd ten pomysł?

Ta książka jest rezultatem naszych doświadczeń i przemyśleń zebranych w toku prowadzonych szkoleń z zakresu negocjacji. Richard jest autorem wielokrotnie nagradzanego podręcznika negocjacji *Bargaining for Advantage: Negotiation Strategies for Reasonable People*, wykładowcą Wharton School of Business, pomysłodawcą i opiekunem merytorycznym (wraz ze Stuartem Diamondem) warsztatów Wharton Executive Negotiation. Mario prowadzi szkolenia z reorganizacji przedsiębiorstw w Wharton

School of Business, jest także kierownikiem Negotiation Practice Group w CFAR (The Center for Applied Research) – firmie doradczej, która powstała na bazie ośrodka badawczego Wharton.

Prowadząc seminaria i zajęcia praktyczne, obaj staramy się zawsze odwoływać do doświadczeń naszych słuchaczy, prosząc o przykłady problemów, które wymagały od nich pewnej dozy zdolności negocjacyjnych. Jak łatwo przewidzieć, wielu z nich przytacza typowe scenariusze: ustalanie cen, negocjowanie rabatów, odroczenia płatności. Ale zdumiewający odsetek naszych słuchaczy (niemal 50 procent) odwołuje się do problemów, które na pozór zupełnie nie wiążą się z negocjacjami. Przykładowo, w jednej z ostatnich ankiet przeprowadzonych wśród uczestników warsztatów Wharton Executive Negotiation decyzje o przystąpieniu do kursu były motywowane następująco:

- William (wiceprezes oddziału pewnego dużego banku): „Jestem tutaj, ponieważ podległa mi placówka była na tyle skuteczna, że szef chce oddelegować 30% zespołu do pracy w innych filiach, które radzą sobie znacznie gorzej. Twierdzi, że przy naszych umiejętnościach będziemy w stanie wypracować normy w zmniejszonym składzie osobowym, a inne placówki skorzystają z naszych doświadczeń. Moim zdaniem to idiotyczny pomysł. Mam nadzieję, że umiejętność negocjacji pomoże mi ocalić nasz zespół”.
- Martha (dziekan pewnego uniwersytetu): „Próbuję wynegocjować od władz uczelni budżet na rozwój ważnej inicjatywy. Rok temu, kiedy powoływano mnie na to stanowisko, wielokrotnie podkreślano, że jestem odpowiedzialna za rozwój oferty edukacyjnej, tymczasem administracja stale odmawia mi środków na ten cel”.
- Ken (partner w firmie ubezpieczeniowej): „Chcemy wprowadzić nowe procedury ugodowe, ale kancelarie, z którymi współpracujemy, podchodzą do tego bardzo niechętnie. Mam nadzieję, że umiejętności negocjacyjne pomogą mi sprzedać tę ideę tak, by nie zrujnować tego, co zdołaliśmy dotąd wypracować we wzajemnych relacjach”.

Na naszych warsztatach staramy się rozwiązywać także i takie problemy, chociaż przez lata zdążyliśmy się już przekonać, że język i taktyka negocjacji nie zawsze są idealnym narzędziem analizowania i rozwiązywania spraw natury organizacyjnej. Umiejętności negocjacyjne są kluczowym elementem procesu wywierania wpływu i perswazji w pozyskiwaniu środków na wdrażanie pomysłów oraz w przekonywaniu strategicznych partnerów do udziału w przedsięwzięciach. Ale negocjacje to nie wszystko – to tylko część rozwiązania, i wcale nie tak znacząca, jak się powszechnie uważa.

Aby wychwycić sedno perswazji opartej na relacjach międzyludzkich, bez wdawania się w mozolne błądzenie wśród meandrów badań psychologicznych nad różnymi formami relacji społecznych, zdecydowaliśmy się skoncentrować siły i środki. Wyszliśmy od definicji najważniejszych elementów wywierania wpływu, z którymi każdy człowiek spotyka się w codziennym życiu: momentów, w których dąży on do „sprzedania” innym swoich pomysłów, idei, programów i inicjatyw. Krótko mówiąc, skoncentrowaliśmy się na *procesie sprzedawania idei*. Jak się przekonamy w rozdziale 1, proces ten opiera się zawsze na czterech prostych etapach, które możemy wykorzystywać przy każdej okazji, gdy tylko zajdzie konieczność przekonania innych do naszego pomysłu.

Po drugie, postanowiliśmy skupić się na tobie, odbiorcy naszych przemysłań, zamiast tracić czas na omawianie złożonych i abstrakcyjnych tematów z pogranicza psychologii i organizacji pracy. Wszak to ty, drogi czytelniku, jesteś kluczowym elementem schematu organizacyjnego. Z tych właśnie względów zamieściliśmy w naszej książce dwa spersonalizowane i wielokrotnie testowane narzędzia diagnostyczne, aby pomóc ci określić własne, unikalne style i formy perswazji. Te narzędzia pomogą ci zbudować osobiste spojrzenie na zagadnienia omawiane w tej książce.

Po trzecie, staraliśmy się umieścić nasze wnioski badawcze w czytelnym kontekście setek anegdotycznych lub autentycznych opowieści zaczerpniętych z biografii osób, które są uznawane za najlepszych speców od perswazji. Tym sposobem daliśmy ci, drogi czytelniku, niepowtarzalną okazję skorzystania z doświadczeń wielkich polityków, wybitnych przedsiębiorców, śmiałych wizjonerów i uznanych obrońców idei, takich jak Abraham Lincoln,

Andrew Carnegie, J.P. Morgan, Charles Lindbergh, Frances Perkins, Nelson Mandela i Bono.

Po czwarte, nasze wnioski oparliśmy na solidnych fundamentach badawczych z zakresu nauk społecznych, korzystając z wielu cennych publikacji naukowych szczegółowo omawiających wybrane zagadnienia.

Po piąte wreszcie, nasza książka skupia się w głównej mierze na konkretnych problemach i aspektach procesu perswazji w odniesieniu do tych osób, na których najbardziej nam zależy – współpracowników, klientów, dostawców, strategicznych partnerów, a nawet członków najbliższej rodziny.

Organizacja materiału

Punktem wyjścia dla naszych rozważań jest definicja celu (rozdział 1). Co to znaczy „sprzedać ideę” i jaką rolę w tym procesie odgrywa perswazja? Nie chodzi tu o sprzedawanie samochodów ani też o techniki marketingowe zorientowane na masowego odbiorcę. Przykłady, na które będziemy się powoływać, łączy jedna naczelna cecha – przekonanie drugiej osoby do pomysłu. Nie mówimy tu jednak o byle pomysle i byle osobie. Gdy pomysł jest ważki i istotny, a zgoda odbiorcy kluczowym warunkiem jego realizacji, spryt i techniki marketingowe nie są najlepszym podejściem – w takich sytuacjach warto sięgnąć po prawdziwą i autentyczną perswazję. W rozdziale 1 wprowadzimy i omówimy pokrótce cztery etapy procesu perswazji.

W rozdziale 2 postaramy się przedstawić najważniejsze kanały i style perswazji. Jak dowodzą badania naukowe, każdy z nas, niezależnie od pozycji zajmowanej w hierarchii organizacyjnej, wykorzystuje na co dzień sześć podstawowych kanałów wpływu przy rozwiązywaniu problemów. Kanały te to: autorytet, racjonalizm, wizja, relacja, zainteresowanie i polityka. Większość ludzi w istotnych kwestiach wykorzystuje przekaz łączący kilka spośród tych kanałów. Przykładowo, urzędnik odpowiedzialny za organizację obiegu dokumentów w biurze może sprawniej egzekwować wymogi biurokratyczne, jeśli potrafi uzupełnić swój autorytet umiejętnościami budowania relacji społecznych.

Na tej obserwacji zasadza się przewodnia myśl rozdziału 2: naszym zdaniem większość ludzi sięga po określone, *preferowane* kanały perswazji. Z tego względu warto przeprowadzić rozeznanie, które z kanałów są dla danej osoby wygodniejsze i bardziej naturalne, a które nie przystają do jej upodobań. Pierwsze z proponowanych przez nas narzędzi badawczych, ankieta „Sześć kanałów perswazji” (zamieszczona w aneksie A), służy właśnie rozpoznaniu kanałów, które są nam niejako narzucone z racji pełnionych funkcji lub obowiązków, oraz identyfikacji tych kanałów perswazji, które wybralibyśmy z własnej woli, gdyby decyzja należała do nas samych.

Oprócz preferowanych kanałów każdy z nas ma właściwy sobie *styl* użytkowania każdego z sześciu kanałów, tak jak każdy muzyk ma swój niepowtarzalny styl odgrywania nut zapisanych na partyturze. Jak zachowujesz się w typowym kontekście społecznym? Czy preferujesz głośny, ekspansywny styl bycia, czy raczej jesteś powściągliwy i pełen rezerwy? Czy lubisz zabierać głos w każdej sprawie i starasz się zdominować dyskusję, czy też wolisz najpierw wysłuchać innych, a potem spokojnie przedstawić swoje wnioski? Gdy wchodzisz do pokoju pełnego ludzi, czy pierwszą twoją myślą jest: „Jakim chcieliby mnie widzieć?”, czy też „Jak mam pokazać, kim jestem?”.

Drugie z proponowanych narzędzi, ankieta „Style perswazji” (aneks B), pomoże ci określić siebie pod kątem preferowanej roli: Sternika (silnie asertywna jednostka wyrażająca swoje opinie niezależnie od opinii innych), Przywódcy (bardziej stonowana postawa zorientowana na siebie), Promotora (osoba asertywna i towarzyska, uwzględniająca w perswazji pozycję innych osób), Szachisty (przykład spokojnej i bardziej wyważonej orientacji na innych) i Adwokata (umiarkowanie asertywna jednostka dążąca do harmonii między orientacją na sobie i na innych).

Rozdziały 3–9 zawierają szczegółowe omówienie systematycznego planu doskonalenia umiejętności perswazji. Plan ten opiera się na kilku kluczowych pytaniach, które warto zadać sobie za każdym razem gdy chcemy sprzedać komuś jakąś ważną ideę:

- Z jakim procesem decyzyjnym mam do czynienia i kto powinien być głównym celem moich starań?
- Jakie problemy na poziomie relacji i wiarygodności mogę napotkać i jak mogę im zaradzić?
- Czy odbiorcy oczekują ode mnie określonego podejścia, na przykład chłodnej analizy lub emocjonalnego apelu?
- Jakie są wartości i przekonania odbiorców i jaki może być wpływ tych wartości na odbiór mojej idei?
- Czy interesy obu stron są spójne, czy sprzeczne?
- Jaka organizacja przekazu zapewni mi skuteczność i jakie argumenty najlepiej trafią do odbiorców?
- Jakie zabiegi pomogą mi utrwalić przekaz w umyśle odbiorcy i podnieść efektywność argumentacji?
- Jak mogę przewyciężyć kwestie natury organizacyjnej, aby zapewnić sobie zaangażowanie odbiorcy i wprowadzić swą ideę w czyn?

Jeśli potrafisz odpowiedzieć na te pytania, łatwiej ci będzie zidentyfikować kluczowe przeszkody w realizacji celu i opracować skuteczny plan działania.

Ostatni rozdział poświęcamy jednemu z najistotniejszych aspektów perswazji: wpływowi cech osobowości na skuteczność perswazji.

Śledząc nasze rozważania, z pewnością dostrzeżesz zasadę, która posłużyła nam do opracowania struktury niniejszej książki: perswazja jest procesem, który stopniowo przenosi główny akcent z nadawcy i jego idei na odbiorcę i jego potrzeby. W ostatecznym rozrachunku skuteczna perswazja sprawia, że odbiorca przestaje być „tym innym” i staje się równoprawnym partnerem w procesie zamieniania idei w czyn. Jeśli zależy ci na utrzymaniu relacji, nie możesz zmusić odbiorcy do akceptowania wszystkiego, co chcesz mu przekazać. Możesz jednak pomóc mu przekonać się do twoich idei.

Zanim przystąpimy do rzeczy, musimy jeszcze poczynić pewne istotne zastrzeżenie. W perswazji nie chodzi o opracowanie skutecznych strategii pokonywania przeciwnika. Jeśli szukasz porad w tej kwestii, sięgnij po znakomitą książkę autorstwa Sun Tzu *Sztuka wojny*.

Jeśli jednak wolisz pozyskiwać zwolenników zamiast angażować się w bezwzględną walkę o wpływy, *The Art of Woo* może okazać się znakomitym wyborem.

ROZDZIAŁ 1

**Sprzedawanie idei:
jak działa perswazja**

*Możesz mieć wspaniałe pomysły, ale jeśli nie
umiesz ich sprzedać, na nic ci się nie zdadzą...*

Lee Iacocca, prezes
i przewodniczący rady nadzorczej firmy Chrysler
w czasach jej największej świetności

*Dobry wynalazek lub świetna idea nie wystarczy.
Trzeba jeszcze wiedzieć, jak zarazić innych swym
entuzjazmem.*

Larry Page, współzałożyciel Google Inc.

Kumar Chandra, młody specjalista z Zachodniego Wybrzeża, przybył kilka lat temu do Stanów z Indii i znalazł zatrudnienie w jednej z wielkich firm farmaceutycznych. Miał doktorat z informatyki i niewyczerpany talent do wprowadzania innowacji w systemach komputerowych. Ale nie potrafił znaleźć poparcia dla swoich pomysłów. Opowiadał nam smutną historię o tym, jak został bezwzględnie wykorzystany przez współpracownika, który przywłaszczył sobie jeden z rewolucyjnych pomysłów Chandry, doprowadził do jego realizacji i zebrał wszystkie zaszczyty. Kumar podsumował swój problem do bólu szczerze: „Po prostu nijak nie umiem sprzedać swych idei”.

Kumar nie jest sam w swym kłopotcie.

Firmy sprzedają swoje produkty i usługi. Członkowie organizacji sprzedają swoje idee.

Twój sukces zależy od tego, czy umiesz być skutecznym sprzedawcą.

Kiedyś spytano prezesa pewnego wielkiego banku, co myśli o swoim zawodzie. „Jestem prostym sprzedawcą – odparł. – Moim zadaniem jest sprzedawać nowe pomysły i zmiany organizacyjne. Sprzedaję je członkom zarządu, akcjonariuszom, menedżerom, rzecznikom, klientom banku, szeregowym pracownikom, a nawet paniom, które po godzinach sprzątają nasze biuro”.

Brzmi prosto, a jednak sprzedaż idei – zwłaszcza takich, jakie napędzają organizacje – jest zdolnością spowitą mgłą tajemnicy. Wielcy myśliciele starożytności, tacy jak Arystoteles czy Marcus Tullius Cicero, uznawali sztukę sprzedawania idei (zwaną wówczas retoryką) za jedną z kluczowych umiejętności każdego dobrze wykształconego obywatela. Dziś jednak retoryka w programach nauczania szkół średnich i wyższych jest prawdziwą rzadkością. W powszechnym odbiorze retoryka postrzegana jest dziś jako coś na kształt czarnej magii praktykowanej przez politycznych spin doktorów. A sprzedaż? Cóż, prosta czynność. Aby zostać sprzedawcą, wystarczy parę minut szkolenia przy kasie.

Niewiele jest miejsc na świecie, które kształcą ludzi w zakresie takiej sprzedaży, która pomogłaby Kumarowi uporać się z jego problemem. Specjalistyczne szkolenia w dziedzinie sprzedaży koncentrują się na skutecznym zbywaniu towarów i usług, na technikach sięgania do kieszeni klienta. Nikt nie zaprzęta sobie głowy abstrakcyjnym obrotem idei na rynku relacji społecznych.

Skutek? Jedna z kluczowych umiejętności życiowych, przydatna zarówno w biznesie, jak i w codziennym życiu, jest skazana na spontaniczny, indywidualny rozwój. Jednym przychodzi łatwo, inni nie przyswoją jej nigdy.

„To tylko siedem liter”

Aby uzmysłwić sobie proces sprzedawania idei, zacznijmy od prostego przykładu.

Kiedy młody Sam Walton otwierał swój pierwszy sklep sprzedaży hurtowej w małym miasteczku Rogers, w Arkansas, jego współpracownik Bob Bogle uznał, że na szyldzie powinna

znaleźć się nazwa „Walmart” (myślnik w nazwie Wal-Mart pojawił się wiele lat później). Walton zaczynał jako kierownik wielobranżowego sklepu sieci „Ben Franklin” w Bentonville. Przejawszy go na własność, umieścił na witrynie nazwę „Walton’s Five and Dime”. Nowa inwestycja wymagała jednak nowej nazwy. Kłopot w tym, że Sam Walton był niechętny zmianom. Wszystkie jego pomysły na nazwę krążyły wokół tego samego schematu: zbitki trzech lub czterech słów.

Pomysł Boba opierał się na połączeniu pierwszej sylaby nazwiska Waltona z określeniem „mart”, potocznym odpowiednikiem słowa „market”. Znakomita idea, ale jak przekonać do niej szefa?

Bob uznał, że aluzja do nazwiska, choćby nawet w szczątkowej formie, trafi w czułe miejsce w sercu właściciela. Znał jednak swego szefa i wiedział, że argument odnoszący się do próżności nie zyska jego aprobaty. Postanowił uderzyć w inny, znacznie czulszy punkt osobowości Waltona: niechęć do trwonienia pieniędzy. Oto relacja samego Boba Bogle (przypatrzmy ją w oparciu o wspomnienia Sama Waltona zawarte w autobiografii *Made In America*):

Na odwrocie wizytówki nabazgrałem litery W-A-L-M-A-R-T i wręczyłem ją Samowi. „Pomyśl, ile byśmy na tym oszczędzili” – powiedziałem. Obaj pamiętaliśmy, ile kosztowała nas naprawa starego neonu „Ben Franklin”, więc dodałem skwapliwie: „To tylko siedem liter”. Sam zbył to milczeniem, a ja nie ciągnąłem tematu. Kilka dni później wpadłem na budowę, by sprawdzić, czy można już wpuścić ekipę instalacyjną. Nad frontowym wejściem wisiały już... trzy pierwsze litery W-A-L, a elektryk piął się po drabinie z M na plecach. Uśmiechnąłem się pod nosem i zająłem innymi sprawami.

Proces sprzedaży idei w wykonaniu Boba Bogle opiera się na najprostszej z możliwych strategii. Ale nawet ten prosty przykład może posłużyć za demonstrację podstawowych zasad skutecznej perswazji.

Po pierwsze, Bob miał ściśle określony cel: przekonać szefa do idei użycia „Walmart” jako nazwy nowo budowanego sklepu.

Po drugie, Bob skutecznie zidentyfikował osobę, której opinia jest kluczowa dla realizacji tego celu – Sama Waltona – oraz zaprezentował mu swój pomysł w spotkaniu w cztery oczy.

Po trzecie, Bogle potrafił wykorzystać swoją pozycję w organizacji. Aby sprzedać ideę, nie trzeba wcale być bliskim współpracownikiem decydenta. Trzeba jednak dysponować pewną dozą wiarygodności.

Po czwarte, Bob umiał precyzyjnie utrafić w jeden z najbardziej czułych punktów osobowości Waltona – jego obsesyjne dążenie do ograniczania zbędnych wydatków. Oszczędność była przymiotem, któremu Walton hołdował na co dzień, a zatem przedstawienie nowego pomysłu z tej właśnie perspektywy było najbardziej skutecznym posunięciem taktycznym.

Po piąte, Bogle potrafił wykorzystać swą doskonałą znajomość cech osobowych Waltona. Sam Walton rozwiązywał problemy na bieżąco; nie lubił odkładać decyzji na później. Bob doskonale wybrał czas i miejsce działania – wspólną podróż w interesach odbytą na kilka dni przed planowanym terminem instalacji szyldu. Dodatkowo, ponieważ szyld stanowił element wizerunku sklepu – detal, na który klienci zwrócą uwagę już podczas pierwszej wizyty w sklepie – Bob zapisał proponowaną nazwę na kartce. Jak to dzisiaj mówimy – oparł się na wizualizacji idei.

Bogle wiedział ponadto, że Walton ma w zwyczaju podejmować decyzje samodzielnie. Z tego też względu oparł się pokusie forsowania swej idei. Po prostu przedstawił argumenty i zostawił decyzję szefowi.

Wreszcie, cały ten proces przebiegał w klimacie dobrych relacji. Bogle i Walton stanowili zgrany zespół. Darzyli się wzajemnym szacunkiem i zaufaniem. Stąd też Bob „tylko uśmiechnął się i zajął innymi sprawami”, gdy stwierdził, że Sam poszedł za jego radą. I dlatego też Sam Walton uznał za stosowne umieścić tę relację w swojej autobiografii, gdy już został miliarderm. Krótko mówiąc, obaj doceniali siłę łączącej ich relacji. Siłę i wagę relacji, skuteczne użycie kanałów komunikacji oraz dobór strategii perswazji będziemy po wielokroć przywoływać w naszych rozważaniach.

Mając na uwadze powyższy przykład, łatwo zauważyć, że proces sprzedaży idei rządzi się szczególnymi prawami. Nie chodzi w nim

o podstępne przekonanie innych do kupna czegoś, na czym niekoniecznie skorzystają. Chodzi o to, by pomóc im dostrzec problem z naszej perspektywy. By zainspirować umysł, pobudzić wyobraźnię i w efekcie skłonić do podjęcia działań w oparciu o naszą ideę.

Jak działa perswazja: cztery etapy

Czytając tę książkę zauważysz niechybnie, że perswazja oparta na relacjach społecznych zawsze podąża tym samym czteroetapowym schematem. Każdy z czterech etapów perswazji można doskonalić, aby lepiej radzić sobie w realizacji zamierzonych przedsięwzięć.

- Etap 1 – *Przegląd sytuacji*
- Etap 2 – *Konfrontowanie pięciu barier*
- Etap 3 – *Przedstawienie planu*
- Etap 4 – *Zabezpieczenie zobowiązań*

W dalszej części rozdziału omówimy szczegółowo każdy z tych czterech etapów, sygnalizując tym samym przewodnie myśli kolejnych rozdziałów naszego wywodu.

Etap 1: Przegląd sytuacji (rozdziały 2 i 3)

Etap 1 to precyzyjna analiza sytuacji. Kim jestem, jaką ideę chcę sprzedać, jaki jest mój cel, jakie wyzwania natury organizacyjnej stoją mi na drodze do realizacji tego celu? Na czym polega wyjątkowość mojej idei? Jaką strategię mam obrać – z kim rozmawiać i w jakiej kolejności? Jakie są silne i słabe strony moich umiejętności perswazji? Na jaki poziom zaangażowania ze strony potencjalnych partnerów mogę liczyć w realizacji tej idei?

W jednym z kolejnych rozdziałów przedstawimy metody, jakimi posłużył się Charles Lindbergh podczas planowania i realizacji jednego z najśmielszych przedsięwzięć początku ubiegłego stulecia – pierwszego samotnego lotu przez Atlantyk (1927). Jak się przekonamy, Lindbergh – bez samolotu, bez wsparcia, bez większych środków na finansowanie swego planu – bardzo

starannie przygotował pierwsze kroki swej kampanii. Na pomysł wpadł podczas jednego z rutynowych lotów między Chicago i St. Louis - Lindbergh pracował podówczas jako pilot pocztowy. Zdawał sobie sprawę, że idea samotnego lotu przez ocean jednosilnikową maszyną bez międzylądowań przemówi do wyobraźni tłumów, dlatego oddał się jej z pasją i zaangażowaniem. Starannie opracował strategię realizacji swojego pomysłu. Przeanalizował tryby społecznej organizacji rodzinnego miasta St. Louis, by określić, do kogo należy się zwrócić z apelem o wsparcie. Nawiązując kolejne kontakty, chłodno analizował swoje zdolności perswazji i dobierał styl, aby jak najskuteczniej przekonać odbiorcę. Jakie środki i zabiegi zapewniły mu sukces w tym wiekopomnym przedsięwzięciu? Na ile jego strategia była zgodna z omawianymi etapami procesu perswazji? O tym przekonamy się już wkrótce.

Etap 2: Konfrontowanie pięciu barier (rozdziały 4, 5 i 6)

Etap 2 wymaga rozważenia przeszkód, które mogą podważyć skuteczność perswazji. Są to: negatywne relacje, niska wiarygodność, niedopasowanie stylów komunikacji, niesprzyjające przekonania i konflikt interesów. Pierwsze dwie bariery odzwierciedlają zapatrywania odbiorców na ciebie jako osobę. Trzy pozostałe utrudniają im obiektywną ocenę twoich argumentów.

Każda z tych pięciu barier może potencjalnie stać się cennym atutem w procesie perswazji, jeśli tylko potrafimy podejść do niej z planem i rozwagą. W praktyce może się to okazać bardzo trudne, dlatego też warto postawić sobie bardziej realistyczny cel: obejść tyle barier, ile jesteś w stanie ominąć, by lepiej trafić do odbiorcy i dać mu szansę na w miarę obiektywne rozważenie twoich racji.

Potencjalna bariera nr 1: relacje. Pierwsza z barier jest często tą, która w największym stopniu decyduje o skuteczności perswazji: jak odbiorca postrzega łączące was relacje? Czy dobrze cię zna? Czy darzy szacunkiem i sympatią? I najważniejsze: czy ci ufa?

Jak pokazuje przykład sprzedaży idei nazwy Walmart, perswazja w praktyce zawsze opiera się na sieci relacji między ludźmi. Bliskie relacje są często kluczowym warunkiem skuteczności perswazji. Nawiązanie dobrych stosunków z odbiorcą idei może być czynnikiem, który decyduje o powodzeniu przedsięwzięcia.

Sprzedaż idei wymaga sieci powiązań – relacji z kimś, kto zna kogoś, kto zna kogoś innego... Te sieci muszą istnieć, zanim zabierzesz się do dzieła. Jeśli chcesz trafić ze swą ideą do ludzi, których nie znasz, na tworzenie takich sieci może już być za późno. Ta bariera jest naturalnie najsilniejsza, jeśli relacje z odbiorcą są negatywne lub wrogie.

Potencjalna bariera nr 2: wiarygodność. Teraz warto się zastanowić, czy odbiorca jest skłonny postrzegać nas jako wiarygodnego orędownika idei. Czy uznaje nas za osobę kompetentną? Rzetelną? Obdarzoną doświadczeniem? Właśnie o tę barierę – wiarygodności – rozbijają się najczęściej wszelkie próby manipulacji w propagowaniu ważnych idei.

Pewien znajomy, kierownik sprzedaży jednej z sieci franchise'owych, był przez pewien czas zafascynowany „psychologią perswazji”. Pod tym pojęciem rozumieć należy owe popularne podręczniki sukcesu, mające nas obietnicą, że zawarte w nich prawdy w mgnieniu oka zamienią nas w ekspertów od negocjacji.

Nasz przyjaciel boleśnie odczuł na sobie wagę czynnika wiarygodności, kiedy postanowił wypróbować technikę „zatrzaszkiwanych drzwi” na swoim szefie przy staraniu się o podwyżkę. Zabieg ten opiera się na dość sprytnym pomysle – przyznać należy, że czasem dość skutecznym. Na początku rozmowy wysuwamy propozycję, która na pewno nie zostanie przyjęta (odbiorca na pewno „zatrzaśnie nam drzwi przed nosem”). Następnie szybko wycofujemy się na z góry upatrzoną pozycję i wysuwamy kolejną sugestię, znacznie skromniejszą. Na tle wcześniejszej będzie ona na tyle rozsądna, że nasz rozmówca chętniej na nią przystanie. Badania nad tą techniką dowiodły na przykład, że osoby kwestujące na szczytne cele znacznie częściej dostają 10 dolarów, jeśli poproszą na początek o 50 dolarów, a następnie (gdy spotkają się z odmową) szybko obniżą tę kwotę, niż gdy zwrócą się od razu z prośbą o 10 dolarów.

Nasz znajomy postanowił zatem skorzystać z tej techniki. Poprosił o podwyżkę trzykrotnie wyższą od tej, o którą każdy normalny człowiek byłby skłonny się ubiegać. Gdy szef spojrział na niego w osłupieniu, nasz bohater skwapliwie podał sumę, na którą od początku liczył. Sumę, dodajmy, bardzo skromną.

Przełożony jednak w dalszym ciągu nie mógł wyjść z osłupienia. „Miałem pana za rozsądnego człowieka” – skwitował. Nasz przyjaciel próbował obrócić sprawę w żart, ale nikomu jakoś nie było do śmiechu. Zaprzepaścił okazję na podwyżkę, bo – na krótko – stracił wiarygodność w oczach rozmówcy.

Ważnym elementem wiarygodności jest charakter człowieka. Podkreślali to już starożytni myśliciele, dla których właściwy charakter (*ethos*) był najlepszym antidotum na uleganie kaprysom odbiorców. Arystoteles uznał etos za najistotniejszy element dobrej perswazji.

My także pójdziemy tym tropem. Jeśli pragniesz osiągnąć skuteczność w perswazji, musisz zadbać o zbudowanie własnego etosu w organizacji i wzmocnić pozytywne cechy swego charakteru. Taką postawę najlepiej ilustruje wypowiedź J.P. Morgana, amerykańskiego magnata finansowego. W początkach ubiegłego wieku bankier stanął przed komisją senacką, powołaną do zbadania jego rzekomych manipulacji finansowych (Morgan został ostatecznie oczyszczony z zarzutu). W trakcie przesłuchań doszło do takiej oto wymiany zdań:

Członek komisji: Czyż kredyt komercyjny nie opiera się przede wszystkim na zabezpieczeniach w formie pieniędzy lub nieruchomości?

J.P. Morgan: Nie, panie senatorze. Najważniejszy jest charakter aplikanta.

Członek komisji: Ważniejszy niż zabezpieczenia?

J.P. Morgan: Ważniejszy niż pieniądze i wszystko inne. Pieniądze nie kupią charakteru.

Do kwestii charakteru powrócimy w rozdziale 10.

Potencjalna bariera nr 3: zakłócenia w komunikacji. Rozważywszy bariery relacji i wiarygodności, możemy teraz stawić czoło kolejnej barierze: preferencjom odbiorców w zakresie stylów i kanałów komunikacji. Humor, wigor i entuzjazm mogą być doskonałą strategią w kontaktach z klientami, ale sztywni prezesi na zebraniu zarządu niekoniecznie docenią takie podejście. Kluczem do sukcesu jest dostosowanie stylu do okoliczności – ten ważki aspekt perswazji zbadamy w rozdziale 5.

Jeffrey Katzenberg, założyciel legendarnej już spółki DreamWorks, popełnił kiedyś taki właśnie błąd niedostosowania komunikatu do oczekiwań odbiorców. Jak wielu ludzi z filmowego świata Hollywood, Katzenberg jest pasjonatem i wizjonerem. Jego niepohamowany entuzjazm i szalone pomysły potrafią zaskarbić mu tłumy zwolenników. Kiedyś jednak dał się ponieść swej idei tak dalece, że stracił zdolność postrzegania jej z perspektywy odbiorcy. Koszty tej trudnej lekcji odczuwał jeszcze długo potem.

Jednym z pierwszych filmów wyprodukowanych przez DreamWorks po wejściu spółki na giełdę był pełnometrażowy film animowany *Madagaskar*. Katzenberg, w typowym dla siebie stylu, agresywnie promował nową produkcję w mediach. Gdy wpływy z pierwszego weekendu po premierze sięgnęły zakładanych uprzednio 47 milionów dolarów, władze spółki były w siódmym niebie. Tymczasem akcje DreamWorks zaczęły dramatycznie spadać. Dlaczego? Otóż Katzenberg zapomniał, że od wejścia na giełdę wypowiada się już jako dyrektor generalny spółki publicznej, a nie lekko zwariowany reżyser. Odbiorcami jego komunikatów są analitycy giełdowi, maklerzy i poważni inwestorzy. Taka widownia wymaga chłodnego, rzeczowego podejścia. Inwestorzy odczytali chełpliwe zapowiedzi Katzenberga jako obietnicę przychodów znacznie większych od zakładanych pierwotnie. W ocenie jednego z ekspertów, tłumaczącego spadek wartości giełdowej DreamWorks, „wiarygodność spółki została nieco nadwerężona z chwilą gdy *Madagaskar*, wbrew entuzjastycznym zapowiedziom, zdołał [zaledwie] wypracować oczekiwany zysk”. Marketingowy entuzjazm Katzenberga odbił się boleśnie na portfelach inwestorów. On sam, nauczony gorzkim doświadczeniem, dość szybko przyswoił sobie nowy styl komunikacji, oparty na rzetelnej analizie danych, którego z powodzeniem używa przy promocji nowych produkcji spółki.

Potencjalna bariera nr 4: przekonania. Jeśli twojej organizacji przyświeca idea „równych szans w zatrudnieniu”, trudno ci będzie zyskać zrozumienie dla idei ograniczenia kosztów drogą pozyskiwania pracowników jedynie spośród absolwentów najlepszych uczelni w kraju. Apelowanie o poparcie dla idei, która stoi w rażącej

sprzeczności z przekonaniem, wartościami lub niepisanymi prawami odbiorców, stawia ich w kłopotliwej sytuacji. Co wybrać? Kupić pomysł rezygnując z dotychczasowych przekonań, czy odrzucić go w myśl wierności ideałom?

Nietrudno zgadnąć, że w znakomitej większości przypadków łatwiej im będzie stanąć po stronie swych przekonań. Dlatego też skutecznym podejściem jest tak przedstawić swój pomysł, by jawił im się jako spójny z ich przekonaniem. Jeszcze lepiej, gdy nasz pomysł będzie postrzegany jako droga do umocnienia wyznawanego systemu przekonań. Pomysł Bogle'a na sprzedaż idei „Walmart” stanowił taki właśnie hołd dla naczelnej misji organizacji: cięcia kosztów. Ten temat rozwiniemy w rozdziale 5.

Potencjalna bariera nr 5: interesy i potrzeby. Ostatnim aspektem skutecznej sprzedaży idei jest dbałość o interes odbiorcy. Gdy Napoleon Bonaparte był jeszcze młodym majorem armii francuskiej, podczas oblężenia Tulonu rozlokował baterię artyleryjską na odsłoniętej flance. Dowódca sił ekspedycyjnych wyśmiał ten pomysł twierdząc, że nikt o zdrowych zmysłach nie zgodzi się obsługiwać tych dział obawy o własne życie. Gdyby Napoleon wydał podówczas swoim żołnierzom zwyczajny rozkaz, przypuszczenia dowódcy zapewne znalazłyby potwierdzenie w praktyce. Ale przyszły cesarz ujawnił wówczas swój wrodzony talent perswazji, uderzając w czułą strunę każdego żołnierza – dumę i chęć wykazania się odwagą.

Polecił umieścić nad baterią dział pokaznych rozmiarów transparent. Wypisano na nim wielkimi literami hasło: „HOMMES SANS PEUR” (dosł. ludzie bez strachu). Skutek był taki, że podwładni Napoleona, zamiast wymigiwać się od obowiązku, zażarcie rywalizowali o zaszczyt przynależności do oddziału nieustraszonych. Bateria miała pełną obsługę dzień i noc.

Ta anegdota dowodzi, że zrozumienie sił, które motywują odbiorców do działania, otwiera zupełnie nowe możliwości wpływania na ich zachowanie. Równie istotna jest dbałość o ich interesy i potrzeby. Konflikt wokół kompetencji, zasobów, kredytu zaufania lub możliwości awansu zawodowego może być źródłem poważnych dysput politycznych. Im więcej jest ludzi, których interesy kolidują z proponowaną przez Ciebie ideą, tym więcej przeszkód napotkasz na drodze do jej realizacji.

Etap 3: Przedstawienie planu (rozdziały 7 i 8)

Analiza przedstawionych wyżej pięciu potencjalnych barier perswazji pomoże ci zgromadzić cenne informacje i dostosować środki do przedstawienia swego pomysłu w możliwie najefektywniejszy sposób. To z kolei otwiera drogę do trzeciego etapu procesu perswazji: przedstawienia planu.

Ten etap jest bardzo istotnym elementem sprzedaży idei, ponieważ zakup pod wpływem impulsu jest zjawiskiem niesłychanie rzadkim na rynku idei. Normą jest tu rozważna analiza – a przynajmniej jej pozór. W tym kontekście rodzi się pytanie: jaką rolę w zakupie idei odgrywa rozsądek, intuicja i emocje? Jaka jest równowaga między tymi trzema siłami? Co dokładnie działo się w umyśle Sama Waltona, gdy rozważał pomysł swojego przyjaciela na zmianę nazwy sklepu? I co w ostateczności zaważyło na jego decyzji: oszczędność granicząca ze skąpstwem, czy raczej wybujałe ego?

Badania potwierdzają, że racjonalne argumenty są istotną częścią procesu kupowania idei, ale ich wpływ jest nieco inny, niż się to wydaje. Ważne, złożone decyzje, takie jak zmiana pracy czy wybór jednej z kilku strategii biznesowych, przebiegają znacznie efektywniej, jeśli zainteresowany dokładnie rozważy wszelkie racjonalne argumenty, a następnie odłoży je na bok i wybierze to, co podpowiada mu intuicja.

Teza ta znajduje potwierdzenie w ustach wielu sławnych osobistości, znanych ze swych trafnych wyborów.

Andy Grove, były dyrektor generalny firmy Intel: „Wgryź się w dane, a potem zaufaj intuicji”.

Alfred Sloan, dyrektor General Motors w latach 20. ubiegłego wieku: „Ostateczny akt oceny biznesowej jest... intuicyjny”.

Akio Morita, współzałożyciel Sony Corporation: „Zamiast cierpliwie zestawiać fakty, dobry przedsiębiorca chwytą pomysł jako całość i podejmuje decyzję. To znacznie lepsza strategia niż samo opieranie się na rozsądnej argumentacji”.

W książce Malcolma Gladwella *Blink* znajdziemy podsumowanie badań nad przebiegiem tego złożonego procesu. Podświadomość – ta sfera umysłu, w której rodzą się najbardziej odkrywcze i twórcze pomysły – znacznie sprawniej niż świadomość radzi sobie z przetwarzaniem dużych porcji danych, wyszukiwaniem

wzorów w chaosie informacyjnym i zamienianiem tych wzorów w preferencje. A zatem nawet najbardziej skomplikowany i absorbujący proces analizowania problemu jest w efekcie rozstrzygany nieświadomie i intuicyjnie.

To jeszcze nie wszystko. Podjąwszy decyzję, człowiek musi jeszcze umotywić ją przed samym sobą i, co ważniejsze, przed innymi. A przecież nie wystarczy powiedzieć: „bo to jest najlepsze rozwiązanie – podpowiada mi to intuicja”. Ludzie potrzebują dobrych, solidnych argumentów na poparcie istotnych decyzji, nawet jeżeli nie zawsze są świadomi przyczyn, dla których zmienili decyzję z „nie” na „tak”.

Innymi słowy, człowiek to istota nie tylko „rozsądna”, ale i „racjonalizująca”. Benjamin Franklin powiedział kiedyś (tłumacząc swą decyzję o rezygnacji z diety wegetariańskiej): „Jakże wygodnie jest być istotą rozsądną – można znaleźć racjonalny powód do wszystkiego, co tylko przyjdzie nam do głowy”.

J.P. Morgan zauważył kiedyś, że człowiek ma zawsze dwa powody na wszystko, co czyni: „dobry powód i prawdziwy powód”. Stąd też ważnym elementem sprzedawania idei jest dostarczenie odbiorcom dobrych powodów – zarówno dlatego, że są *dobre* i uzasadniają twój pomysł, jak i dlatego, że zastępują *prawdziwe* powody, które mogą okazać się trudne do wyartykułowania lub choćby zbyt egoistyczne. Aby zilustrować użycie argumentów w procesie sprzedawania idei, posłużymy się przykładem jednej z najbardziej innowacyjnych firm współczesnego rynku usług informatycznych – Google.

Opiszemy także osiem praktycznych technik przyciągania i koncentrowania uwagi odbiorców podczas prezentacji idei. Dodajmy, że żadna z nich nie wymaga użycia PowerPointa ani innych narzędzi prezentacyjnych. Podświadomy umysł odbiorcy, czyli ta część jego umysłu, która będzie ostatecznie kształtować jego nastawienie do naszej idei, preferuje komunikaty proste, osobiste i łatwe do zapamiętania. Stąd też sposób prezentowania idei może być równie ważny jak sama treść i istota owej idei. Ważna jest struktura wypowiedzi. Ważna jest kolejność argumentów i tempo ich wprowadzania. Pomocne są anegdoty i metafory. Każdy zabieg ułatwiający zrozumienie, przyswojenie i zapamiętanie prezentacji wzmacnia skuteczność perswazji, oczywiście jeśli nie

budzi obiekcji w sztywnym i tradycjonalistycznym świecie kultury korporacyjnej.

Przywołajmy tu głośny dokument „The Peanut Butter Manifesto” (w wolnym tłumaczeniu: maślany manifest) opublikowany niedawno na pierwszej stronie dziennika „The Wall Street Journal”. Autor dokumentu, Brad Garlinghouse, jeden z wiceprezesów spółki Yahoo, Inc., użył tej nietypowej formy perswazji celem przedstawienia swego stanowiska na temat przyszłości firmy w obliczu zagrożeń ze strony konkurencyjnych serwisów internetowych.

Garlinghouse był w owym czasie dyrektorem odpowiedzialnym za serwis pocztowy Yahoo i główną stronę Yahoo.com. Gdy powstawał słynny manifest, Yahoo utrzymywała się na pierwszym miejscu w rankingu najczęściej odwiedzanych stron w USA, ale czuła już na plecach oddech rywala – firmy Google. Konkurencyjny serwis miał lepiej opracowaną strategię marketingową, był bardziej otwarty na nowości i, co najważniejsze, potrafił czerpać znaczne dochody z publikacji reklam na swych stronach. Tymczasem akcje Yahoo szybko traciły na wartości, dochody kurczyły się, kluczowi eksperci odchodzili z zespołu w poszukiwaniu bardziej intratnych zajęć, a priorytetowy program wzmocnienia sprzedaży reklam był stale odwlekany. Zarząd Yahoo zdawał się zupełnie nie dostrzegać zagrożenia. Garlinghouse miał konkretne pomysły na uzdrowienie sytuacji, ale wiedział, że musi najpierw przyciągnąć uwagę tych, którym przyszłość Yahoo nie jest obojętna.

Aby sprzedać swe pomysły, nakreślił czterostronicowy manifest, nadał mu oryginalny tytuł i rozesłał go współpracownikom, podpisując się pod nim imieniem i nazwiskiem. Tą okrężną drogą manifest trafił na biurko głównego decydenta Yahoo, dyrektora generalnego spółki Terry’ego Semela. Dokument nie był, przynajmniej, żadnym szczególnym popisem talentu pisarskiego, ale odbił się szerokim echem wśród członków organizacji, głównie z racji niebanalnej argumentacji i swoistego języka, odwołującego się do tradycji i „luzackiego” etosu społeczności Yahoo.

Nie ma tu potrzeby przytaczania całej treści czterostronicowego memorandum. Zasygnalizujmy jedynie kluczowe aspekty dokumentu w kontekście praw rządzących skuteczną perswazją.

Po pierwsze, Garlinghouse (dokładnie tak jak Bob Bogle) miał precyzyjny cel działania. Chciał wsadzić kij w mrowisko, aby

pobudzić skostniały zarząd do spojrzenia na sytuację z nowej perspektywy i podjęcia odważnych decyzji. Cała treść maślanego manifestu koncentruje się na tym właśnie celu.

Po drugie, ze szczególną precyzją starał się umocnić swą wiarygodność w oczach odbiorców. Ponieważ osobiste relacje z decydentami firmy nie mogły być wykorzystane, Garlinghouse musiał znaleźć inny sposób na zdobycie niezbędnego kredytu zaufania. Jedną z metod w takiej sytuacji jest podkreślenie swej lojalności organizacyjnej, wiary w etos firmy i identyfikacji z jej naczelnymi celami.

Już w pierwszych słowach manifestu Garlinghouse podkreśla swój wizerunek „równiaczy z Yahoo”: „Trzy i pół roku temu z entuzjazmem dołączyłem do zespołu Yahoo – pisze. – To było wspaniałe doświadczenie... Z dumą wyciskałem z siebie ostatnie fiolety i żółcie [barwy korporacyjne Yahoo] każdego dnia! Jak większość z was, kocham tę firmę całym sercem”. Jego lojalność nie zna granic: „Nie wstydę się przyznać, że nawet kazałem sobie wygolić Y na potylicy – ciągnie bez żenady. – Nie chcę być problemem, chcę być rozwiązaniem”.

Po tym odważnym wstępie Garlinghouse sięga po obrazową metaforę masła orzechowego, aby przybliżyć adresatom swoje spojrzenie na problem Yahoo. „Źle się dzieje – pisze. – Brak nam spójnej i precyzyjnej wizji przyszłości. Chcemy robić wszystko naraz, być wszystkim naraz i dla wszystkich naraz... Boimy się o swoje stołki. Zamykamy się w swych komórkach, nie gadamy z nikim. A nawet jeśli już gadamy, to nie o przyszłości, nie o celach. Tracimy czas na bezsensowne kłótnie, na czcze potyczki o władzę, strategię i taktykę przetrwania”.

Strategią firmy jest, w jego ocenie, „rozsmarować masło na wszystkim, co tylko się pojawi w zasięgu wzroku. Wynik: cieniutka warstewka inwestycji pokrywa wszystko, czego się tkniemy, a nam brakuje konkretnego celu, na którym można skupić wszystkie wysiłki”.

„Nienawidzę masła – peroruje dalej. – Masło szkodzi nam wszystkim”.

Po tym barwnym opisie i prezentacji kilku najistotniejszych problemów wynikających z bieżącej strategii spółki Garlinghouse podaje trzy konkretne pomysły na uzdrowienie firmy: koncentracja

inwestycji drogą sprzedaży lub zamknięcia części rozproszonych działów („zdrapanie masła”), przywrócenie wiary w przywództwo („spadnie kilka głów”) oraz radykalna reorganizacja firmy („zniszczyć Matrix” i zredukować zatrudnienie o 15–20%). Każdy z tych pomysłów jest opisany ze szczegółami.

Na koniec Garlinghouse podkreśla, że nie zna odpowiedzi na wszystkie problemy – kolejny ze sposobów budowania wiarygodności w sytuacji, gdy odbiorca nie postrzega nas jako eksperta w danej dziedzinie – ale uważa, że jakiegokolwiek działanie w tej sytuacji będzie lepsze niż bierne tolerowanie *status quo*. „Mój plan nie jest doskonały – pisze w zakończeniu. – Ale jest na pewno O WIELE lepszy niż brak planu”. W tym miejscu także apeluje do innych o podsuwanie lepszych pomysłów na zaradzenie katastrofie.

Nie chcemy tu komentować ówczesnej strategii Yahoo. Nie nam też oceniać trafność tego podejścia. Podoba nam się jednak metoda użyta przez Garlinghouse’a do sprzedaży pomysłu na uzdrowienie firmy. Metafora z masłem jest czytelna dla każdego, łatwo ją sobie zobrazować. A dbałość o dotarcie z przekazem do kluczowych decydentów, budowanie wiarygodności, trafne wykorzystanie specyfiki kultury organizacyjnej Yahoo, przedstawienie problemu i barwne obrazowanie czynią z „maślanego manifestu” modelowy przykład efektywnego procesu perswazji.

Dodajmy tutaj, że manifest odniósł swój zamierzony skutek. Semel powołał Garlinghouse’a na szefa zespołu kryzysowego. Po kilku miesiącach Yahoo wdrożyła rekomendowany przez zespół plan działania. Firmę podzielono na trzy oddziały operacyjne, zwolniono część pracowników, w tym kilku dyrektorów. Obwieszczając plan redukcji, Semel wyraził nadzieję, że nowy plan „podniesie odpowiedzialność kadr zarządzających, ułatwi przepływ sił i środków oraz usprawni procesy decyzyjne”. Niedługo potem sam Semel podał się do dymisji; na stanowisku dyrektora generalnego zastąpił go jeden ze współzałożycieli Yahoo, Jerry Yang.

Etap 4: Zabezpieczenie zobowiązań (rozdział 9)

Ostatni etap procesu perswazji opiera się na przekształceniu zgody odbiorców na konkretne zobowiązania, które będą oparciem w realizacji twojego planu. Samo „tak” nie wystarczy – aprobata dla planu nie oznacza jeszcze, że twoja rola w procesie została

zakończona. Załóżmy, że twój plan podważa jedną z naczelnych wartości organizacji – jeśli tak, to na etapie realizacji musisz się liczyć z oporem pewnych grup lub jednostek. A jeśli twój plan godzi w interesy niektórych gremiów, które zaczną bronić swych przywilejów gdy tylko zwietrzą zagrożenie?

Wróćmy do przykładu „maślanego manifestu”: dlaczego trafił na łamy „The Wall Street Journal”? Okoliczności wskazują na to, że publikacja jego treści w mediach była politycznym posunięciem ze strony samego Brada Garlinghouse’a lub któregoś z jego popleczników, ponieważ ujawnienie dokumentu dawało szansę nagłośnienia sprawy i pozyskania poparcia milionów drobnych inwestorów. Spółki publiczne nie lubią, gdy ich wewnętrzne problemy są na ustach wszystkich. Posunięcie było więc dość ryzykowne, ale upublicznienie manifestu było jednocześnie czymś w rodzaju gwarancji politycznej nietykalności dla jego autora. Ktoś, kto sugeruje, że należy zwolnić 20% załogi, nie wspominając już o kierownictwie, na pewno „zaskarbi” sobie licznych wrogów – i to wrogów bardzo potężnych i wpływowych. Po publikacji manifestu w mediach wszelkie zakulisowe działania zmierzające do eliminacji problemu w najprostszy sposób (czyli poprzez zwolnienie Brada) nie miały już racji bytu – taki skandal pogrążyłby spółkę na dobre. A rzesze drobnych inwestorów miały już odąd oko na poczynania Yahoo i bacznie śledziły, jak firma zareaguje na krytykę i czy zgodzi się przejść na „dietę niskotłuszczową”. Wiele wskazuje więc na to, że nagłośnienie manifestu było ostatecznym z mistrzowskich posunięć Garlinghouse’a.

Kilka słów o władzy

Władza pojawia się w tle niemal każdej z opowieści, które przytaczamy w tej książce. Nie poświęciliśmy jej jednak osobnego rozdziału. Sądzimy, że czytelnikom należy się kilka słów na uzasadnienie tej decyzji.

Herbert A. Simon, znawca problematyki organizacji w biznesie i laureat Nagrody Nobla, wyjaśnia, że „spośród wszystkich form wpływania na zachowanie innych władza jest jedyną, która jasno rozgranicza zachowanie jednostek w obrębie organizacji od

zachowania poza obrębem tej organizacji. To właśnie władza buduje formalną strukturę organizacji”. Opinia Simona znajduje potwierdzenie w badaniach naukowych. Nawet dziś, w epoce „poziomych” hierarchii opartych na współpracy zespołów, formalna władza jest podstawą oddziaływania na zachowania w obrębie organizacji daleko bardziej niż inne formy wpływu. Ludzie na wyższych stanowiskach mówią innym, co należy zrobić. A ci wykonują te polecenia. Czy zatem nie w tym właśnie tkwi sekret sukcesu zawodowego? Zdobyć władzę, a następnie wydawać polecenia?

Władza jest dobra. Władza daje wiarygodność. Ale sama władza nie wystarczy, by z sukcesem sprzedać ważną ideę, ponieważ ważne idee mają z reguły liczne grono interesariuszy – pracowników, inwestorów, partnerów strategicznych. A oni też mają władzę. To tak jak z grą w szachy. Każdy pionek i każda figura zajmuje określone miejsce na szachownicy i ma do dyspozycji określony zestaw ruchów. Jedną figurą partii nie wygramy. Zwycięstwo wymaga współpracy wszystkich figur i wszystkich pionków.

Role formalne i szczeble organizacyjne stanowią wstęp do złożonego kontredansu wpływów. Każda rola, każda pozycja w hierarchii niesie ze sobą korzyści i możliwości wpływu, ale także ograniczenia i określoną dozę ryzyka. Badania wskazują, że akceptacja większości istotnych decyzji w organizacji wymaga współdziałania średnio dwudziestu osób. Każda z tych dwudziestu osób ma jakiś wpływ na ostateczny kształt przyjętego rozwiązania. Statystycznie rzecz ujmując, nawet stosunkowo proste pomysły muszą być zaopiniowane i zaakceptowane przez osiem osób. Owszem, prędzej czy później ktoś z najwyższego piętra hierarchii organizacyjnej zostanie poproszony o złożenie podpisu pod decyzją, ale rzadko się zdarza, by taka osoba samodzielnie i bez niczyjego udziału określała kształt, zasięg i treść nowej inicjatywy.

Wielu ludzi postrzega swą władzę jako coś na kształt bata, który pomaga skierować stado podwładnych we właściwym kierunku. Znamy ich aż za dobrze. W każdym biurze znajdzie się taki naganiacz. W pewnych przypadkach i w odniesieniu do pewnego typu podwładnych taka taktyka sprawdza się znakomicie. Ale prawda jest znacznie bardziej złożona. Ludzie na wysokich

szczeblach hierarchii organizacyjnej „dysponują” władzą *wtedy i tylko wtedy*, gdy ich podopieczni w mniej lub bardziej formalny sposób zgodzą się scedować tę władzę. W praktyce najczęściej błędów w procesie sprzedawania idei popełniają ludzie, którzy zapominają, że mają dokładnie tyle władzy, ile inni zgodzą się im przekazać.

Warto zapamiętać cytowane już wcześniej słowa prezesa banku: „Jestem tylko sprzedawcą”. Nie oszukujmy się: ten człowiek może w pewnych przypadkach sięgnąć po „bat”. Prawdopodobnie czynił to wiele razy w swojej karierze. Ale to wyraz słabości. Prawdziwy sukces bazuje na umiejętności skutecznego sprzedawania idei.

W istocie, im wyższa pozycja w hierarchii organizacji, tym mniejsza jest rola samej pozycji w kształtowaniu idei i tym większe staje się znaczenie perswazji i właściwych relacji międzyludzkich w kształtowaniu decyzji.

Kultura sprzedawania idei

Jest bardzo wiele dowodów na to, że budowanie kultury organizacyjnej opartej na skutecznej sprzedaży idei – jako przeciwieństwo kultury opartej na władzy i przywilejach – oferuje znaczącą przewagę konkurencyjną. W jednej z najbardziej opinio-twórczych książek o zarządzaniu, *Moje lata z General Motors*, Alfred Sloan, wieloletni prezes GM, tak oto opisuje swoją wiarę w umiejętność sprzedawania idei:

Praktyka sprzedawania ważnych idei jest istotnym elementem zarządzania w GM. Każda propozycja musi zyskać akceptację centralnego zarządu, a jeśli jej skutki dotyczą innych działów, musi być także sprzedana szefom tych działów. Etyka zarządzania wymaga także, by centralne biuro sprzedawało swe pomysły poszczególnym oddziałom, co czyni za pośrednictwem grup inicjatywnych lub szefów tychże grup. Takie podejście jest skutecznym zabezpieczeniem przed błędnymi decyzjami; jest gwarancją, że każda decyzja podejmowana jest dopiero po uważnym rozważeniu wszystkich za i przeciw w gronie wszystkich zainteresowanych stron. Jeśli ktoś opiera swój pomysł na przeczuciu, będzie miał nie lada kłopot ze skutecznym sprzedaniem swojej idei

innym. Jednak niebezpieczeństwo zaprzepaszczenia szans na realizację potencjalnie błyskotliwych pomysłów jest w tym systemie równoważone, ponieważ pomysł obroniony przed krytyką dobrze poinformowanych partnerów daje z reguły znacznie lepsze wyniki.

Ideał kultury organizacyjnej zbudowanej w oparciu o skuteczną sprzedaż idei zilustrujemy jeszcze jednym przykładem z historii firmy Wal-Mart. Firma ta jest znana z efektywnego wykorzystywania nowinek technologicznych w procesie kontrolowania stanów magazynowych i bieżącego kształtowania dostaw. Przez lata jednak pracownicy Wal-Mart byli przekonani, że Sam Walton jest bardzo niechętny tym nowinkom i godzi się na nie tylko z konieczności. „Ludzie [z Wal-Mart] uwielbiali żarty na temat mojej rzekomej awersji do nowych technologii. Opowiadali, że z każdym pomysłem szli do mnie jak na ścięcie – pisał Walton. – Prawda była inna. Chciałem zmian, wiedziałem, że są potrzebne... ale miałem zwyczaj kwestionować wszystkie nowe idee. Chciałem za wszelką cenę zmusić ich do zastanowienia. Może nowa technologia wcale nie okaże się tak dobra, jak nam się wydaje? Może to wcale nie jest odpowiedź na wszystkie problemy? Wydaje mi się, że dzięki temu przyglądali się nowym pomysłom z większą uwagą, choćby po to, by móc wykazać, że nie mam racji. Gdybym nie chciał tych pomysłów, nigdy bym nie wysupłał pieniędzy na ich realizację”.

To podejście warto skonstrastować z jedną z najbardziej spektakularnych wpadek w historii marketingu: operacją wprowadzania na rynek New Coke w roku 1985. Bohater tejże wpadki, dyrektor generalny Roberto Goizueta, mógł oszczędzić Coca-Cola Company wstydu i pieniędzy, gdyby swą decyzję o odrzuceniu ponadstuletniej receptury na gazowany napój barwiony karmelem, darzony w świecie uwielbieniem graniczącym wręcz z religijnym fanatyzmem, poprzedził otwartą debatą społeczną.

Ale gdzie tam. Zaalarmowany doniesieniami, iż Coca-Cola wyraźnie traci swój impet w słynnej potyczce „Cola Wars” na rzecz rywala Pepsi, Goizueta podjął praktycznie samodzielną decyzję o rezygnacji z tradycyjnej receptury i zastąpieniu jej nową formułą – napojem nieco słodszy i o nieco mniejszej zawartości bąbelków. „Najlepsze stało się jeszcze lepsze!” – ogłosił na konferencji prasowej w Nowym Jorku. Inni wyraźnie jednak nie podzielali tego

entuzjazmu. Oburzeni klienci zasypali biura spółki lawiną protestów, telefony urywały się. Żona jednego z testerów, po upiciu łyżką nowej Coli, miała wykrzyknąć: „Psiakrew, przecież tego *nikt* nie kupi!”.

Dyrektor generalny firmy Pepsi, Roger Enrico, podczas komisyjnej degustacji nowego trunku w gronie zaufanych doradców, stwierdził ponoć: „Bóg wie jakim cudem, ale udało im się to zepsuć”.

Konsumenci niemal jednogłośnie odrzucili nowy produkt. Po 72 dniach od niechlubnej premiery na półkach sklepowych pojawiła się dawna wersja napoju, opatrzona nazwą Coca-Cola Classic. New Coke przez jakiś czas kupowano jeszcze jako ciekawostkę, potem napój ostatecznie odszedł w zapomnienie.

Goizueta swą decyzją pogwałcił naczelne prawo biznesu: słuchaj swego klienta. Z braku kultury sprzedawania idei Coca-Cola Company skazana była podówczas na dyktat prezesa. Ten zaś skorzystał z przywileju i przeprowadził swój pomysł bez jakiegokolwiek konsultacji. A przecież wystarczyło zaprosić kilku niezależnych ekspertów do otwartej debaty, pozwolić im wygłosić opinie nieskażone relacjami hierarchicznymi. Debata nie było, a Goizueta pozostanie w naszej pamięci jako autor jednego z najbardziej absurdalnych posunięć w historii biznesu.

Podsumowanie

The Art of Woo pomoże ci rozwinąć jedną z najważniejszych umiejętności życiowych: umiejętność sprzedawania idei innym w oparciu o dobre relacje międzyludzkie. Jeśli zależy ci na utrzymaniu statusu dobrego współpracownika, cennego partnera biznesowego, lidera społeczności lub po prostu człowieka darzonego szacunkiem i zaufaniem, musisz nauczyć się przekonywać ludzi do swojego zdania w sposób konstruktywny, przyjazny i nade wszystko, skuteczny.

W tym rozdziale staraliśmy się przedstawić kształt i ogólne zasady procesu sprzedawania idei. Przytoczyliśmy kilka anegdot dla zilustrowania efektywności perswazji – tak w prostych, jak i złożonych kontekstach i relacjach. Z jednej strony obserwowaliśmy

prostolinijne i bezpośrednie podejście Boba Bogle'a, które przekonało Sama Waltona do przyjęcia nazwy Walmart dla nowo tworzonego przedsięwzięcia. Z drugiej strony przeanalizowaliśmy skrupulatną i przemyślaną strategię Brada Garlinghouse'a, która pomogła spółce Yahoo uporać się z kryzysem i umocnić swą pozycję na rynku.

Niezależnie od kontekstu procesu sprzedawania idei, najlepsze strategie perswazji opierają się na czterech podstawowych etapach, które opiszemy szczegółowo w kolejnych rozdziałach tej książki:

Etap 1 – Przegląd sytuacji

- Opracowanie i dopracowanie idei
- Analiza struktury procesu decyzyjnego w kontekście organizacyjnych relacji społecznych i sieci powiązań
- Ocena własnych zdolności perswazji
- Pasja i zaangażowanie w ideę

Etap 2 – Konfrontowanie pięciu barier, do których zaliczamy:

- Negatywne relacje
- Niską wiarygodność
- Niedopasowanie stylów komunikacji
- Niesprzyjające przekonania
- Konflikt interesów

Etap 3 – Przedstawienie planu, czyli:

- Dostarczenie solidnych dowodów i argumentów
- Wykorzystanie narzędzi wzmacniających osobisty wydźwięk idei

Etap 4 – Zabezpieczenie zobowiązań poprzez eliminację przeszkód na gruncie:

- Osobistym i indywidualnym
- Organizacyjnym i hierarchicznym

Aby wykorzystać ten proces w praktyce, trzeba opanować podstawowe kanały i formy oddziaływania na innych oraz uzyskać wgląd we własne zdolności korzystania z tych kanałów. Perswazja

zależy od twojego stylu. Wolisz rządy twardej ręki, zakulisowe gry, czy rzeczowe i spokojne argumenty? Sztuka perswazji zaczyna się od spojrzenia w lustro. Co można w nim zobaczyć i czego się doszukać? To temat na kolejny rozdział.