

# POSTAW NA SWOIM

Praktyczne sposoby: jak wywierać wpływ na innych



● ● ● Nicole Soames ● ● ●

● ● ● tłumaczenie Agata Trzcńska-Hildebrandt ● ● ●

● ● ● **zwierciadło** ● ● ●



dla ambitnych  
dla aktywnych  
dla zabieganych

### Seria dla:

- Ambitnych, którzy wciąż poszukują nowych dróg rozwoju i inspirujących pomysłów
- Aktywnych, którzy ciągle podejmują kolejne wyzwania
- Zabieganych, którzy w krótkim czasie chcą nabyć wiele praktycznych umiejętności

### Inne tytuły w serii:

**EUREKA!** 60 sposobów: jak mieć dobre pomysły Kevin Duncan

Kevin Duncan

**OD MYŚLENIA DO OLŚNIENIA.** 60 diagramów: jak wizualnie rozwiązywać problemy

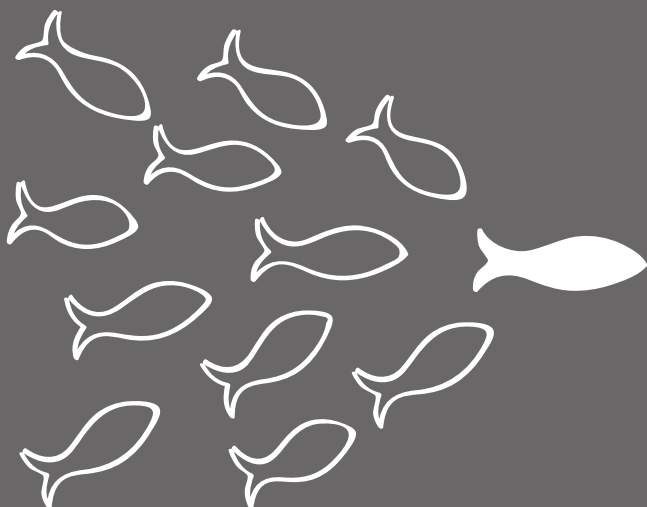
Kevin Duncan

# SPIS TREŚCI

<b>WPROWADZENIE. DLACZEGO PERSWAZJA JEST WAŻNA?</b>	1
1. Na czym polega wywieranie wpływu?	3
2. Kiedy wywierać wpływ?	5
3. Jak inteligencja emocjonalna pomaga w perswazji?	7
4. Jak zostać mistrzem perswazji?	10
<b>CZĘŚĆ PIERWSZA. ROZWÓJ PEWNOŚCI SIEBIE</b>	12
1. Potęga inteligencji emocjonalnej i samoświadomości	16
2. Uwolnij wewnętrzną pewność siebie	22
3. Jak być autentycznie sobą?	25
4. Ludzie kupują ludzi	27
<b>CZĘŚĆ DRUGA. NASTAW SIĘ NA SUKCES</b>	32
1. Start z myślą o mecie	36
2. Różne style komunikacji	38
3. Poznaj własny styl komunikacji	45
4. Adaptacja i dostosowanie stylu komunikacji	48
<b>CZĘŚĆ TRZECIA. ZNACZENIE RELACJI</b>	52
1. Co motywuje ludzi?	56
2. Wykorzystanie inteligencji emocjonalnej do zadawania inteligentnych pytań	62
3. Słuchanie z empatią	66
4. Budowa porozumienia	69

<b>CZĘŚĆ CZWARTA. PERSWAZJA PRZEZ NARRACJĘ</b>	72
1. Potęgą narracji	75
2. Ludzie kupują <i>dlaczego</i> , nie <i>co</i>	77
3. Sprzedaj każdy aspekt propozycji	78
4. Ułatw powiedzenie „tak”	80
5. Zdyscyplinowane podejście	82
<b>CZĘŚĆ PIĄTA. PRZEDSTAWIENIE PERSWAZYJNEJ NARRACJI</b>	90
1. Inteligencja emocjonalna dla pewnej siebie narracji	93
2. Skuteczna sprzedaż perswazyjnej narracji	96
3. Płynna rozmowa	101
<b>CZĘŚĆ SZÓSTA. KONTROLOWANIE ROZMOWY PERSWAZYJNEJ</b>	106
1. Rodzaje interakcji w rozmowach	110
2. Pytania lub stwierdzenia	112
3. Opanowanie taktyki	113
4. Pokonywanie faktycznych problemów	116
5. Zdecydowane zakończenie	120
6. Perswazja przez telefon i e-mail	122
<b>CZĘŚĆ SIÓDMA. GOTOWOŚĆ NA PERSWAZJĘ</b>	126
1. Zasada „plan, realizacja i weryfikacja”	130
2. Podnoś poprzeczkę	132
3. Networking dla sukcesu	134
<b>POLECANE LEKTURY</b>	138
<b>PRZYPISY</b>	140
<b>PODZIĘKOWANIA</b>	141
<b>O AUTORCE</b>	142

# WPROWADZENIE



**DLACZEGO  
PERSWAZJA  
JEST WAŻNA?**

*„Umiejętność komunikacji, wpływania na innych i przekonywania ich do różnych rzeczy jest absolutnie nieodzowna dla wszystkiego, co robisz w życiu”.*

**Brian Tracy**

Jestem trenerem umiejętności biznesowych i coachem. Rozumiem więc wielką rolę, jaką perswazja odgrywa we wszystkich aspektach życia. Od momentu narodzin uczymy się, jak ważne jest wywieranie wpływu na innych, by pomogli nam osiągnąć nasze cele – w szkole, na boisku czy w pracy. Zastanów się nad najbardziej wpływowymi ludźmi na świecie – oni potrafią inspirować i motywować innych do podejmowania działań i akceptowania zmian. Jeżeli przyjmiesz, że perswazja to fundamentalna umiejętność życiowa, którą można rozwijać, to ty także możesz zbudować silną markę osobistą, która zostawi po sobie trwałe ślady.

Niezależnie od tego, czy prezentujesz pomysł na biznes potencjalnym inwestorom, przekonujesz klienta do swojej oferty, czy negocjujesz z dziećmi, by odrobiły pracę domową, wywieranie wpływu na innych to element twojej codzienności. Najczęściej jednak nawet nie zdajemy sobie sprawy z tego, że to robimy. Ignorujemy te interakcje i uważamy je za rodzaj sprzedaży, która – słusznie albo nie – wielu osobom kojarzy się negatywnie. Sprzedaż postrzegana jest jako nachalność, agresja czy wręcz manipulacja. Z tego powodu często wolimy nie naciskać, nie pytać (nie wywierać wpływu) i być mniej przebojowi. Jak jednak napisał Daniel Pink w książce *Jak być dobrym sprzedawcą*, „Czy nam się to podoba, czy nie, dzisiaj wszyscy jesteśmy sprzedawcami” – to, że nie mamy w opisie stanowiska słów „ds. sprzedaży” nie oznacza, że nie musimy sprzedawać ludziom różnych rzeczy.

Niezależnie od tego, czym zajmujesz się w życiu, codziennie wywierasz na ludzi wpływ i korzystasz z tej umiejętności, by skłonić innych do przyjęcia twojego punktu widzenia. Wyobraź sobie nauczyciela, który jest prawdziwym specjalistą w swojej dziedzinie, ale nie inspiruje swoich uczniów i nie wywiera na nich wpływu... albo projektanta stron internetowych, który tworzy błyskotliwe nowe projekty, ale brak mu umiejętności komunikacji i perswazji, by przekonać klienta do wprowadzenia zmian.

Najwyższy czas, byś zmienił swoje nastawienie i zaczął postrzegać sprzedaż jako narzędzie komunikacyjne do wywierania wpływu na innych. Tylko wtedy docenisz ogromną wartość, jaką może ci dać perswazja, i podejmiesz wysiłek, by wzmocnić swoje codzienne interakcje pod tym względem. Jest to szczególnie istotne w erze cyfrowej, w której bombardowani jesteśmy informacjami na niespotykaną wcześniej skalę ze szkodą dla kontaktów międzyludzkich. W obliczu przeładowania informacyjnego umiejętność przekazywania spersonalizowanych, istotnych komunikatów jest kluczowa, jeśli chcesz się wyróżnić i podkreślić swoje znaczenie. Jeżeli to tylko możliwe, powstrzymaj się przed pokusą wysłania e-maila lub SMS-a z prośbą o pomoc i poproś o nią osobiście. W ten sposób znacznie zwiększasz swoje szanse. Jestem przekonana, że *ludzie kupują ludzi*, więc uczyni rozwój inteligencji emocjonalnej swoim priorytetem (tak zwane kompetencje miękkie często najtrudniej jest opanować) i zdobądź serce i umysł drugiej osoby.

## 1. NA CZYM POLEGA WYWIERANIE WPŁYWU?

Zanim zmieniłam swoje życie i zostałam CEO w wiodącej firmie z sektora szkoleń i coachingu umiejętności biznesowych, w której pomagamy ludziom nauczyć się wywierać wpływ na innych, zaczęłam karierę w sprzedaży.

Nie wybiegajmy jednak za bardzo do przodu – ważne jest, by precyzyjnie określić, co rozumiemy przez wywieranie wpływu. Moja definicja to „**umiejętność wykorzystania własnej inteligencji emocjonalnej do skutecznej komunikacji, by ułatwić drugiej osobie powiedzenie «tak»**”.

Innymi słowy mistrzowie perswazji potrafią przekonać innych do swojego sposobu myślenia poprzez zwiększenie wartości własnej perspektywy w umyśle drugiego człowieka i zmotywowanie go na poziomie emocjonalnym. *Ludzie kupują ludzi* – fundament wywierania wpływu jest bycie „lubianym”. Brzmi to jak wyświechtana fraza, ale i tak jest prawdą. Łatwiej jest kupić od kogoś, kogo lubimy i komu ufamy. Jak słusznie zauważył autor i mówca motywacyjny Zig Ziglar: „Jeżeli ludzie cię lubią, posłuchają cię, ale jeśli ci ufają, zrobią z tobą biznes”. Aby skutecznie wpływać na ludzi, musisz więc skupić się na potrzebach drugiej osoby – zastanów się, jakie korzyści wyciągnie ona z danej relacji i dlaczego powinna się z tobą zgodzić.

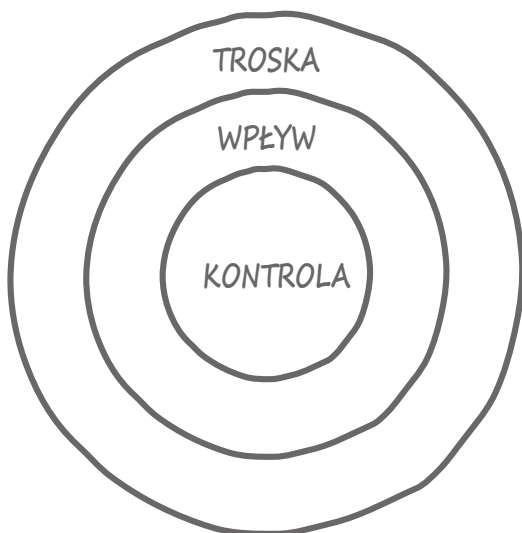
Niektórzy błędnie uważają wywieranie wpływu za manipulowanie innymi, by osiągnąć własne cele. Z mojego doświadczenia wynika, że jest to poniekąd prawda – ludzie dają się prowadzić, o ile tylko uwzględniane są ich potrzeby. Zastanów się przez chwilę, kto wywarł wpływ na twoje życie, zarówno w sensie pozytywnym, jak i negatywnym. Może był to nauczyciel, przyjaciel, a może szef, który w pewien sposób wzbogacił twoje życie. A może ktoś wywarł na ciebie presję i skłonił do podjęcia decyzji, która zostawiła niesmak? Wykorzystaj te doświadczenia i zastanów się, jak powinny wyglądać dobre praktyki perswazji. Pamiętaj, że kiedy ktoś prosi cię o zrobienie czegoś w sposób uważny, są większe szanse, że spełnisz jego prośbę. Jeżeli jednak spotykasz się z żądaniem, a twoje potrzeby nie są brane pod uwagę, prawdopodobnie stawisz opór lub wykonasz je niechętnie. W miarę



jak uczy my się inteligencji emocjonalnej i jej wielkiej roli w wywieraniu wpływu na innych, doceniamy możliwość tworzenia zrównoważonych relacji, które są esencją perswazji. Więcej informacji na ten temat znajdziesz w części trzeciej.

## 2. KIEDY WYWIERAĆ WPŁYW?

Skoro już wiemy, co to znaczy wywierać wpływ na innych, czas zastanowić się, *kiedy* powinniśmy to robić. Trzy obszary wpływu na poniższym wykresie wyjaśniają, kiedy używać umiejętności perswazji.



### 3 obszary wpływu

Adaptacja na podstawie książki Stephena Coveya  
*Siedem nawyków skutecznego działania* (2006)

**Obszar wewnętrzny** to rzeczy, które znajdują się pod naszą absolutną kontrolą – gdzie mieszkamy, jaką pracę wykonujemy, nasze nastawienie do życia, lektury i stosowane słownictwo.

**Obszar środkowy** to obszar wpływu – rzeczy, z którymi możemy coś zrobić, na przykład jakość wykonywanej pracy, nawiązywane relacje i osiągnięte wyniki.

**Obszar zewnętrzny** to obszar troski, który obejmuje elementy poza naszą kontrolą – natężenie ruchu na drodze, terroryzm, politykę zagraniczną, pogodę czy katastrofy żywiołowe. Możemy się nimi przejmować, ale nic nie możemy w ich względzie zmienić.

Tajemnicą silnej perswazji jest świadome skupienie się na elementach obszaru wpływu (wewnętrznym kręgu). To rzeczy, z którymi możesz faktycznie coś zrobić. Nie warto tracić energii na czynniki, nad którymi nie masz kontroli. Obszar wpływu obejmuje zasadniczo działania krótko- i średnioterminowe, które mogą wpłynąć na twoje cele długoterminowe, jak np. zmiana zachowania innych ludzi czy wprowadzenie nowych metod pracy.

Kiedy już ustalisz, w jakich obszarach w swoim życiu możesz wykorzystać umiejętności perswazji, dobrze jest wprowadzić podział między formalne i nieformalne sytuacje, w których możesz wywierać wpływ. Perswazja formalna wiąże się blisko ze sprzedażą, więc zwykle oczywiste jest, co starasz się osiągnąć – sprzedać swój wizerunek podczas rozmowy o pracę, uzyskać zielone światło na wprowadzenie nowego produktu czy pozyskać od szefa dodatkowe zasoby. Wpływ zasadniczo łatwiej jest rozpoznać w sytuacjach formalnych niż nieformalnych. Dzieje się tak dlatego, że jesteśmy przyzwyczajeni do wpływania na klientów, natomiast rzadko kiedy doceniamy wagę wpływania na innych interesariuszy.

W rzeczywistości wywieramy na innych *nieformalny* wpływ każdego dnia. Dzieje się to za każdym razem, gdy starasz się przekonać ludzi do własnego punktu widzenia, niezależnie od tego, czy namawiasz przyjaciółkę na wyprawę do kina, rozmawiasz o polityce przy piwie w pubie czy prosisz pracownika, żeby został po godzinach.

Poniższe ćwiczenie pozwoli ci zorientować się, jak powszechne są sytuacje, w których wywieramy *nieformalny* wpływ.

### ĆWICZENIE

W ciągu najbliższego tygodnia zapisuj każdą sytuację, w której przekonujesz innych do przyjęcia twojego punktu widzenia. Pamiętaj, by nie ograniczać się do sytuacji zawodowych – uwzględnij też przypadki, w których nakłaniasz członków rodziny lub znajomych, by się zgodzili z twoimi pomysłami i argumentami. Myślę, że liczba tych sytuacji cię zaskoczy.

## 3. JAK INTELIGENCJA EMOCJONALNA POMAGA W PERSWAZJI?

Jeżeli przypomnisz sobie definicję wywierania wpływu – „umiejętność wykorzystania własnej inteligencji emocjonalnej do skutecznej komunikacji, by ułatwić drugiej osobie powiedzenie ‘tak’ – nie będziesz mieć wątpliwości, że rozwój inteligencji emocjonalnej ma tu fundamentalne znaczenie.

Jedną z najbardziej wpływowych osób w moim życiu był psycholog kliniczny i ekspert w dziedzinie inteligencji emocjonalnej, dr Martyn

Newman, który opisał inteligencję emocjonalną jako „zestaw kompetencji emocjonalnych i społecznych, które są najskuteczniejsze przy wywieraniu wpływu na innych”. To właśnie dzięki temu, że poznałam Martyna i przeszłam szkolenie w zakresie stosowania inteligencji emocjonalnej, sama przeżyłam mój moment oświecenia. Zdałam sobie sprawę, że jeżeli połączę inteligencję emocjonalną ze szkoleniem kompetencji biznesowych, będę w stanie osiągnąć niewiarygodne zmiany w zachowaniu innych ludzi i we wszystkich ich relacjach życiowych.

Poniższy diagram ilustruje cztery filary inteligencji emocjonalnej:



Mistrzowie perswazji potrafią wykorzystywać te podstawowe umiejętności (zarządzanie sobą, ambicję, kompetencje społeczne i samoświadomość) do wzmacniania swojej pozycji i wywierania wpływu na innych. Upraszczając, rozwój inteligencji emocjonalnej ułatwia drugiej osobie zgodzenie się z tobą. W tym celu musisz:

- stać się świadomym siebie i innych,
- uzyskać niezbędne kompetencje społeczne i komunikacyjne, by budować relacje,
- kontrolować się w ciągu całej rozmowy, w której wywierasz wpływ,
- ustalać poziom ambicji i optymizmu właściwy dla sytuacji, w której chcesz wywrzeć wpływ na innych.

Sytuacja, w której menedżer motywuje zespół, jest dobrym przykładem roli inteligencji emocjonalnej w wywieraniu wpływu. W takim scenariuszu menedżer musi korzystać z:

- kompetencji społecznych – w szczególności empatii – by zrozumieć indywidualne potrzeby każdego członka zespołu,
- samoświadomości, by zrozumieć, w jaki sposób jego styl komunikacji zarządczej wpływa na innych,
- samokontroli i pewności siebie, by być postrzegany jako wiarygodny,
- ambicji, by skłonić członków zespołu do sięgania wyżej i dalej.

## 4. JAK ZOSTAĆ MISTRZEM PERSWAZJI?

Gratulacje – biorąc tę książkę do ręki, zrobiłeś pierwszy krok na drodze do skutecznego wywierania wpływu. Zmiana zachowania nie następuje z dnia na dzień – rozwój umiejętności perswazji wymaga ambicji i ciężkiej pracy. Dodatkowo zbyt często skupiamy się na pracy i odkładamy rozwój osobisty „na później”, zamiast zrobić krok na drodze do samorozwoju.

*Postaw na swoim* przedstawia praktyczny i prosty sposób rozpoczęcia pracy nad sobą, by skutecznie wywierać wpływ. Z mojego doświadczenia wynika, że większość książek dotyczących sprzedaży i wpływu skupia się na psychologicznym aspekcie sprzedaży. Celem tej książki jest zapewnienie ci niezbędnych narzędzi i technik do stosowania perswazji w codziennych sytuacjach. Z premedytacją uprościłam to, co skomplikowane, dzieląc teorię na łatwe do opanowania części. Już Desmond Tutu zauważył, że słonia najłatwiej zjeść w małych kawałkach! W miarę czytania tej książki dowiesz się, jak przygotować się na sukces, zrozumiesz wagę relacji, wykorzystasz moc snucia opowieści i nauczysz się, jak zarządzać perswazyjną rozmową i ją kontrolować. Wszystko to, żebyś potrafił wywierać silny wpływ w każdym aspekcie życia.

Stosując opisane narzędzia i techniki, zorientujesz się, że kluczem do skutecznego wywierania wpływu jest opanowanie inteligencji emocjonalnej i czas, który poświęcisz na ćwiczenie perswazji. Im więcej zainwestujesz w to czasu, tym lepsze efekty będziesz osiągać i tym bardziej będzie rosła twoja pewność siebie. Stawiając inteligencję emocjonalną na pierwszym miejscu w codziennym życiu, zaczniesz zbierać owoce głębszych i istotniejszych relacji i lepszych wyników. Wszystko to jest w twoim zasięgu – potrzebujesz tylko czasu i wysiłku.

CZĘŚĆ PIERWSZA



**ROZWÓJ  
PEWNOŚCI  
SIEBIE**



# STAREGO PSA MOŻNA NAUCZYĆ NOWYCH SZTUCZEK



Jak wspomniano we wstępie, pierwszym krokiem do zdobycia umiejętności perswazji jest zmiana własnego nastawienia i postrzeganie perswazji jako umiejętności życiowej, którą można rozwijać. Cały sekret polega na przyjęciu perspektywy prorozwojowej – głębokiego przekonania, że jesteś w stanie opanować każdą umiejętność, jeżeli tylko będziesz ją ćwiczyć. Profesor Carol Dweck argumentowała w książce *Nowa psychologia sukcesu*<sup>1</sup>, że potęga przekonania o możliwości rozwoju jest kluczem do sukcesu w życiu. Jeżeli chodzi o rozwój umiejętności perswazji, nie ma co do tego wątpliwości.

Dzieci są szczególnie otwarte na naukę nowych rzeczy, czy będzie to gra na instrumencie muzycznym, język obcy czy dyscyplina sportowa. Z biegiem czasu jednak nasze nastawienie się zmienia i przestajemy doceniać wagę próbowania nowych rzeczy.

Może to być wynikiem samozadowolenia – *Pracuję w sprzedaży od ponad 15 lat, czego jeszcze muszę się uczyć?* – albo odzwierciedlać ukryty lęk przed zmianą: *To już zbyt późny moment w mojej karierze, żebym się teraz uczył nowych narzędzi i technik.* W każdym przypadku oznacza to, że rezygnujesz z samorozwoju i skupiasz się na codziennej harówce, na tu i teraz. Przy dzisiejszym szybkim tempie zmian uczenie się nowych umiejętności jest jednak bardzo ważne. Podobnie jak światowej klasy sportowcy ciągle próbują bić rekordy, ty także powinieneś podnosić sobie poprzeczkę. W szlifowaniu umiejętności perswazji pomogą ci kroki opisane na kolejnych stronach.