

# Guy Kawasaki



# Oczarowanie

Sztuka zmieniania serc,  
umysłów i czynów

Tytuł oryginału: Enchantment: The Art of Changing Hearts, Minds, and Actions

Tłumaczenie: Marta Czub

ISBN: 978-83-246-4478-0

Copyright © Guy Kawasaki, 2011. All rights reserved.

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form. This edition published by arrangement with Portfolio, a member of Penguin Group (USA) Inc.

Polish edition copyright © 2013 by Helion S.A. All rights reserved.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from the Publisher.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiejkolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Wydawnictwo HELION dołożyło wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie bierze jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Wydawnictwo HELION nie ponosi również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Materiały graficzne na okładce zostały wykorzystane za zgodą Shutterstock Images LLC.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie/oczaro>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzje.

Wydawnictwo HELION

ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

# Spis treści

Kupowanie książek byłoby rzeczą słuszną, gdyby dało się jednocześnie kupić czas potrzebny na ich przeczytanie, ale zasadniczo zakup książek to błąd, a to przez wzgląd na przeznaczenie ich treści.

— Arthur Schopenhauer

<b>Podziękowania .....</b>	<b>13</b>
<b>Wstęp .....</b>	<b>15</b>
<b>Moja historia .....</b>	<b>15</b>
<b>Nasza podróż .....</b>	<b>18</b>
<b>Do roboty .....</b>	<b>21</b>
<b>1. Czar? A po co? .....</b>	<b>23</b>
<b>Co to jest czar? .....</b>	<b>23</b>
<b>Kiedy trzeba oczarować? .....</b>	<b>24</b>
<b>Co myślą ludzie? .....</b>	<b>25</b>
<b>Gdzie wytyczyć granicę? .....</b>	<b>27</b>
<b>Przykłady i rady, jak korzystać z tej książki .....</b>	<b>28</b>
<b>Historie z życia wzięte .....</b>	<b>30</b>

<b>2. Jak wzbudzić sympatię?</b> .....	33
Zadbaj o kurze łapki .....	33
Ubieraj się remisowo .....	35
Popracuj nad uściskiem dłoni .....	36
Używaj odpowiednich słów .....	38
Zaakceptuj innych .....	39
Zbliź się .....	40
Nie narzucaj swoich wartości .....	42
Żyj z pasją i zarażaj pasją .....	42
Znajdź wspólne pasje .....	44
Działaj tak, by nie było przegranych .....	46
Przeklinaj .....	46
Automatyczna zgoda .....	49
<b>3. Jak wzbudzić zaufanie?</b> .....	53
Ufaj ludziom .....	53
Bądź menschem — porządnym człowiekiem .....	54
Ujawnij swoje zamierzenia .....	56
Dawaj z ważnych powodów .....	57
Zdobывaj wiedzę i umiejętności .....	58
Pokaż się .....	59
Upiecz większe ciasto .....	60
Czaruj ludzi tak, jak chcą .....	61
Wypożyczonuj się .....	61
Bądź bohaterem .....	62
<b>4. Jak się przygotować?</b> .....	67
Rób świetne rzeczy .....	67
Przeprowadź sekcję przedśmiertną .....	70
Nastaw się na sukces .....	71



Zwięźle, proste i łatwostrawne .....	73
Wyeliminuj przeszkody .....	76
Zadbaj o wariant domyślny .....	78
Stawianie celów .....	80
Spisz listę kontrolną .....	81
<b>5. Jak wystartować? .....</b>	<b>85</b>
Opowiedz historię .....	85
Zanurz ludzi .....	87
Zachęcaj do prób .....	90
Stymuluj rozwój .....	91
Siej obficie .....	92
Spytaj ludzi, jakie mają zamiary .....	94
Ogranicz możliwość wyboru .....	95
Poszerz możliwość wyboru .....	96
Zademonstruj istotne punkty .....	97
Najpierw duży, potem mały wybór .....	98
Zdobądź pierwszego zwolennika .....	99
<b>6. Jak pokonać opór? .....</b>	<b>103</b>
Skąd się bierze niechęć ludzi? .....	103
Przedstaw społeczne dowody słuszności .....	105
Stwórz wrażenie wszechobecności .....	108
Stwórz wrażenie niedostępności .....	109
Pokaż innym swój czar .....	111
Znajdź jeden przykład .....	112
Znajdź sposób na zgodę .....	115
Znajdź jasny punkt .....	118
Dopasuj etykietę .....	119
Zmień nastawienie, zmieniając dane .....	120

Zaciągnij dług .....	122
Oczaruj wszystkie ważne osoby .....	123
Wrób konkurencję .....	126
Kontroluj doznania haptyczne .....	127
Pamiętaj Charliego .....	128
7. Jak sprawić, by czar trwał? .....	131
Internalizuj .....	132
Oddziel wierzących .....	133
Zredukuj wdrażanie planu .....	134
Korzystaj z wartości samej w sobie .....	135
Odwołaj się do wzajemności .....	137
Bądź katalizatorem zaangażowania i konsekwencji .....	140
Stwórz ekosystem .....	141
Zbierz różnorodny zespół .....	146
Zachęcaj do rozpowszechniania .....	148
8. Jak wykorzystać technologię push? .....	151
Ogólne zasady .....	152
Prezentacje .....	155
E-mail .....	163
Twitter .....	166
9. Jak wykorzystać technologię pull? .....	175
Strony internetowe i blogi .....	175
Facebook .....	179
LinkedIn .....	183
YouTube .....	186
Myśl po japońsku .....	190

<b>10. Jak oczarować podwładnych?</b> .....	193
Wręcz RACę .....	193
Pozwól robić, co należy .....	194
U siebie oceniaj wyniki, a u innych intencje .....	195
W pierwszej kolejności krytykuj własne niedociągnięcia .....	196
Weź to na klatę .....	197
Nie proś podwładnych o coś, czego sam byś nie zrobił .....	198
Świętuj sukcesy .....	199
Znajdź adwokata diabła .....	201
Słuchaj brata Boba .....	202
Powiedz, że ich chcesz .....	203
Jak oczarować wolontariuszy .....	204
<b>11. Jak oczarować szefa?</b> .....	207
Zadbaj o dobry wizerunek szefa .....	207
Rzuć wszystko i rób, co każe Ci szef .....	208
Obiecuj mniej, dawaj więcej .....	209
Stwórz prototyp .....	210
Zaprezentuj postępy .....	210
Zaprzysiężnij się .....	211
Poproś o konsultacje .....	212
Jak najszybciej przekazuj złe wiadomości .....	213
<b>12. Jak oprzeć się oczarowaniu?</b> .....	217
Unikaj pokus .....	217
Spoglądaj daleko w przyszłość .....	218
Poznaj swoje ograniczenia .....	219
Strzeż się fałszywych informacji, danych i specjalistów .....	220
Nie idź za przykładem jednej osoby .....	221
Nie idź za tłumem .....	222

<b>Przeanalizuj wcześniejsze decyzje .....</b>	<b>224</b>
<b>Daj się oczarować drobiazgami .....</b>	<b>225</b>
<b>Spisz listę kontrolną .....</b>	<b>226</b>
<b>Zakończenie .....</b>	<b>229</b>
<b>Wybrana bibliografia .....</b>	<b>237</b>
<b>Historia okładki .....</b>	<b>241</b>
<b>Kolofon .....</b>	<b>248</b>

## Rozdział 6.

# Jak pokonać opór?

By latać, musimy napotkać opór.

— **Maya Lin**

Najpierw dobra wiadomość: wystartowałeś ze swoim produktem i wszedłeś do gry. Pozyskałeś nawet kilku pierwszych zwolenników. A teraz zła wiadomość: wiesz już, że czarowanie to proces, a nie jednorazowa czynność, i że „natychmiastowy sukces” to oksymoron. Spotkasz się teraz z niechęcią, ale ludzie często sprzeciwiają się temu, co wartościowe. W tym rozdziale dowiesz się, w jaki sposób pokonać opór i przekonać do siebie więcej osób.

## Skąd się bierze niechęć ludzi?

W 1984 roku amerykańskie Nintendo nie było pracującym pełną parą producentem gier. Wystawiło się na targach elektronicznych w Las Vegas z tak zwanym komputerem rodzinnym, czyli Famiconem. Pod koniec 1984 roku Famicon był najlepiej sprzedającą się konsolą w Japonii, ale wysiłki, by wprowadzić na rynek Nintendo Entertainment System (NES), jak nazwała to firma w Stanach, spełzły na niczym.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Ekipa GameSpy, *25 Smartest Moments in Gaming*, Gamespy.com, 21 – 25 lipca 2003, <http://archive.gamespy.com/articles/july03/25smartest/index22.shtml>.

W tamtym okresie Amerykanie byli przekonani, że gry wideo mają już za sobą dni świetności. Stało się tak między innymi dlatego, że amerykańscy konsumenci zniechęcili się kiepskimi grami na Atari 2600. W takiej atmosferze Nintendo wprowadziło na rynek Robotic Operating Buddy, w skrócie R.O.B., na system NES. Był to szary, wysoki na trzydzieści centymetrów robot z pistoletem świetlnym, okręcający się wokół własnej osi. Działały na nim tylko dwie gry: Gyromite i Stack-Up.

Nintendo przewidziało jednak R.O.B.-a jako coś więcej niż mało ważny dodatek. R.O.B. miał posłużyć do tego, by NES został uznany za zabawkę, a nie grę wideo. Chcąc odciąć się od wszelkich skojarzeń z grami wideo, Nintendo stworzyło nawet kampanię telewizyjną, która podkreślała, że R.O.B. nie potrzebuje monitora telewizyjnego.

Dzieciaki załapały, w czym rzecz. Prosiły rodziców o robota Nintendo, a nie o grę wideo Nintendo. Czasem pewnie dorzucały słowa typu „nauka” czy „edukacyjny”. Reszta to już historia: Nintendo zdołało pokonać niechęć sprzedawców i rodziców i w ciągu pierwszego roku sprzedało milion NES-ów, a w ciągu drugiego — trzy miliony. Produkt odniósł ogromny sukces.

Czarowanie wymaga wiedzy, dlatego ludzie nie chcą się przekonać do Twojego produktu. W przypadku Nintendo było tak dlatego, że Amerykanie spisali gry wideo na straty. W podobnych okolicznościach może się pojawić pięć typowych źródeł niechęci:

- **Inercja.** Prawo Guya dotyczące czaru: człowiek w bezruchu pozostanie w bezruchu, a człowiek w ruchu będzie się poruszał w tym samym kierunku, chyba że zadziała na niego siła zewnętrzna w postaci czarodzieja. Istniejące relacje, zadowolenie ze status quo, lenistwo i zabieganie utrudniają zmiany.
- **Ryzyko ograniczonych możliwości.** Ludzie lubią — a przynajmniej tak sądzą — mieć możliwość dokonywania wolnego wyboru, a także mieć do dyspozycji szeroki wachlarz możliwości (no może z wyjątkiem dżemu). Stąd też dokonywanie wyboru oznacza dla nich redukcję dostępnych możliwości, a taka perspektywa ich przeraża.

- **Lęk przed popełnieniem błędu.** Ludzie mogą sądzić, że póki nie dokonają wyboru, nie popełnią błędu. Kiedy już dokonają wyboru, to albo wybiorą dobrze, albo źle. Obawa przed poznaniem rezultatu wyboru może sprawiać, że ludzie będą się wzbraniać przed podjęciem decyzji — choć brak decyzji to również decyzja.
- **Brak wzorów do naśladowania.** Jeśli nie ma żadnych wzorców, ludzie nie mają kogo naśladować i boją się wypróbować Twój produkt. Dlatego właśnie tak ważni są pierwsi naśladowcy, jak pokazał to w swoim filmie o tańcu na boisku Derek Sivers.
- **Twój produkt jest do bani!** Nie da się inaczej tego ująć: może się zdarzyć, że albo Ty, albo Twój produkt jesteście do bani. W takiej sytuacji ludzie całkiem słusznie okazują Ci niechęć. Boże broń, by tak było, ale niestety zdarza się to często.

Żadna z powyższych przeszkód nie jest nie do pokonania, chyba że Twój produkt jest faktycznie do bani i nic tego nie zmieni. Niechęć do zmian to norma, a nie wyjątek. „Natychmiastowy sukces” rzadko kiedy przychodzi natychmiast, a jeśli porozmawiać z ludźmi, którym udało się go osiągnąć, można się dowiedzieć, że sukces przyszedł po wielu miesiącach strachu, niepewności i dezorientacji, a także rażącego braku akceptacji.

## Przedstaw społeczne dowody słuszności

Społeczny dowód słuszności to koncepcja, która zakłada, że jeśli inni coś robią, to znaczy, że jest to fajne, właściwe i w porządku, a może nawet najlepsze. Stąd też jeśli uda Ci się pokazać ludziom, że inni przekonali się do Twojego produktu, to być może uda Ci się do niego przekonać również ich. Oto trzy świetne przykłady siły działania społecznego dowodu słuszności:

**Przykład 1:** Jeden ze studentów Roberta Cialdiniego przeprowadził w Parku Narodowym Skamieniałego Lasu w Arizonie pewien eksperyment. Ustawił na szlaku dwa różne znaki i obserwował, w jaki sposób wpłynęły one na częstotliwość podkradania drewna.<sup>2</sup>

Na jednym znaku było napisane: „Wiele osób zabiera z parku skamieniałe drewno, zaburzając w ten sposób naturalny stan Skamieniałego Lasu”. Na znaku był też rysunek przedstawiający ludzi zbierających skamieniałości. Natomiast na drugim znaku było napisane: „Nie wynoś z parku skamieniałego drewna, bo w ten sposób pozbawiasz Skamieniały Las jego naturalnej postaci”. Na rysunku była tylko jedna osoba zbierająca skamieniałości.

Gdy nie było żadnego znaku, turyści zabierali 2,92 procent drewna oznaczonego jako skamieniałości, pozostawionego na szlaku przez autorów eksperymentu. Gdy znak pokazywał grupę osób zbierających drewno, turyści wynosili 7,92 procent oznaczonego drewna — innymi słowy, znak sprawił, że częstotliwość kradzieży wzrosła.

Gdy znak pokazywał tylko jedną osobę zbierającą drewno, turyści zabierali tylko 1,67 procent oznaczonego drewna. Wyniki badania wskazują więc, że ludzie uznają, iż można źle postępować, jeśli inni też tak robią. Pożądaný efekt osiąga się natomiast, pokazując, że mało kto postępuje w określony sposób.

**Przykład 2:** W wielu kulturach rodziny opłacają płaczki na pogrzebach. Na swoim blogu poprosiłem o potwierdzenie tego faktu, a moi czytelnicy napisali, że tradycja ta jest żywa w Pakistanie, Izraelu, Rosji, Indiach, Hiszpanii, Libanie, Chinach, Rumunii, Malezji, Serbii i Wietnamie. W Wietnamie są nawet dwa rodzaje opłat: za opłakiwanie ze łzami i bez łez!

Płaczki stanowią społeczny dowód na to, że zmarły był osobą kochaną i że jego bliskim będzie go brakować. Ezop opisał nawet ten zwyczaj w jednej ze swoich bajek:

---

<sup>2</sup> Noah J. Goldstein, Steve J. Martin i Robert B. Cialdini, *Tak! 50 sekretów nauki perswazji*, MT Biznes, Warszawa 2008.



Był sobie bogacz, który miał dwie córki, ale jedna z nich zmarła. Wynajął więc kobiety, by opłakały jej śmierć, a one jęły zawodzić żałośnie. Druga córka rzekła do matki: „Chyba straszne z nas kobiety, skoro nie potrafimy same opłakać straty najbliższej nam osoby, podczas gdy te, choć nie należą nawet do rodziny, biją się w piersi i rozpaczają z całego serca”. Matka odparła na to: „Nie ma w tym nic dziwnego, moje dziecko: robią to dla pieniędzy!”.

**Przykład 3:** Colleen Szot, copywriter w agencji reklam informacyjnych, zwiększyła sprzedaż w firmie, zmieniając standardowy tekst: „Konsultanci są do Twojej dyspozycji, zadzwoń teraz” na „Jeśli wszyscy konsultanci są zajęci, zadzwoń później”. Słyszac nowy tekst, klienci dochodzili do wniosku, że produkt sprzedaje się tak dobrze, że konsultanci nie nadążają z odbieraniem telefonów.<sup>3</sup>

Kiedy poznałem koncepcję społecznego dowodu słuszności, zmieniłem jeden z moich szablonów e-mailowych. Za każdym razem, gdy ktoś do mnie pisał, prosiłem, by odwiedził moją stronę internetową Alltop.com. Potem postanowiłem jednak iść za ciosem i uzupełniłem odpowiedź o następujące zdanie: „Jeśli strona nie chce się załadować, proszę spróbować później, ponieważ blokuje się na skutek zbyt dużego zainteresowania”. W tamtym czasie rzeczywiście mieliśmy problemy ze skalowalnością systemu, ale mało kto stara się to przedstawić jako zaletę, a nie problem.

Naprawdę chciałbym móc stwierdzić, że dzięki temu posunięciu odnotowałem większy ruch na stronie. Prawda jest jednak taka, że nie wiem, czy miało to jakikolwiek wpływ, bo w tym samym okresie zmienialiśmy wiele innych elementów. Taka jest właśnie różnica między dobrze przemyślanym eksperymentem naukowym a życiem, w którym trzeba robić, co tylko się da, by uzyskać jak najlepsze rezultaty.

---

<sup>3</sup> Ibidem.

## Stwórz wrażenie wszechobecności

Dowód społecznej słuszności sugeruje, że jeśli jakieś zachowanie jest wśród ludzi rozpowszechnione, to musi być ono w porządku i musi być właściwe. Zbliżoną koncepcją jest „heurystyka dostępności”, zgodnie z którą sądzisz, że im łatwiej możesz przywołać coś na myśl, tym częściej się to zdarza. Która z przyczyn śmierci przedstawionych w poniższych zestawieniach jest bardziej powszechna:

1. Morderstwo czy samobójstwo?
2. Atak rekina czy użądlenie przez pszczołę?
3. Katastrofa lotnicza czy utopienie się w wannie?
4. Samobójstwo, użądlenie pszczoły i utopienie się w wannie czy niezamierzone przyspieszenie w toyocie?

Odpowiedzią w każdej parze jest czynnik, o którym najprawdopodobniej rzadziej słyszysz, a więc samobójstwa, użądlenia przez pszczoły i utopienie się w wannie stanowią przyczynę zdecydowanie większej liczby zgonów niż, odpowiednio, morderstwa, ataki rekinów i katastrofy lotnicze. Niezamierzone przyspieszenie w samochodach Toyoty było może przyczyną czterdziestu zgonów w ciągu ostatnich dziesięciu lat, ale na podstawie relacji na temat kłopotów Toyoty w latach 2009 – 2010 można by dojść do zupełnie innych wniosków.

Zwykle ciężko jest przywołać przykład śmierci na skutek samobójstwa, użądlenia przez pszczołę czy utopienia się w wannie, bo media rzadko relacjonują tego typu wydarzenia i będzie pewnie musiało upłynąć jeszcze wiele wody w rzece, zanim powstanie film, w którym użądłony przez pszczołę Brad Pitt będzie umierał w ramionach Angeliny Jolie.

Patrząc bardziej optymistycznie, dzięki słuchawkom na białym kablu łatwiej wyłowić użytkowników iPoda. Osobom zainteresowanym nowinkami technologicznymi łatwo też było przypomnieć sobie kogoś, kto go ma. Z tego względu iPody robiły wrażenie wszechobecnych, a wrażenie to przełożyło się na rzeczywistość. Czy może być coś wspanialszego niż szybki wzrost?

Najważniejsze jest to, że swojskość rodzi przywiązanie, a nie pogardę.

## Stwórz wrażenie niedostępności

Czasem zasada społecznego dowodu słuszności albo wszechobecności nie nadaje się do zastosowania ze względu na cenę (samochody) czy dostępność (dzieła sztuki), ale w dalszym ciągu chcesz, by Twój produkt budził pożądanie. W takiej sytuacji dobrze wiedzieć, że ludzie cenią bardziej coś, co ich zdaniem jest rzadko spotykane. Oto kilka przykładów:

**Przykład 1:** Gdy Google wprowadził usługę e-mailową zwaną Gmail, konto można było założyć wyłącznie na zaproszenie. Myślisz, że Google miał ograniczoną przepustowość lub pojemność serwera albo że istniały prawdziwe powody ograniczonej liczby zaproszeń? Nie sądzę. Ludzie wpadali w histerię i tak bardzo chcieli dostać zaproszenie do Gmaila, że kupowali je na eBayu.

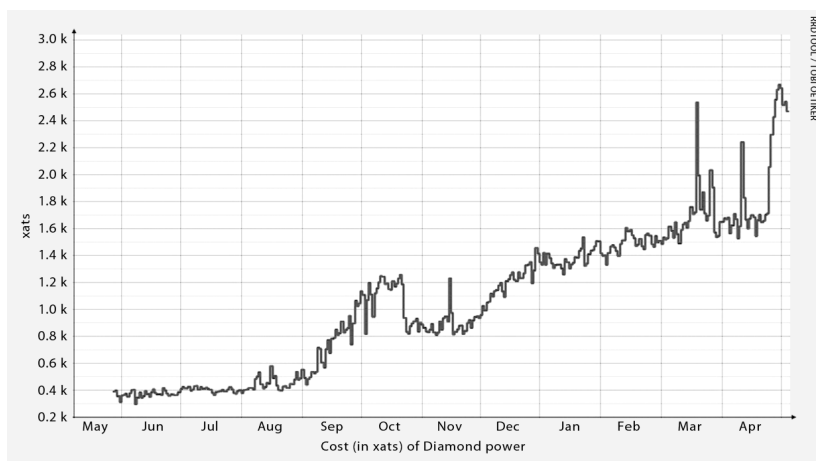
**Przykład 2:** Wrażenie niedostępności to podstawa venture capital w Dolinie Krzemowej. Od złej inwestycji gorsza jest tu jedynie sytuacja, gdy nie załapiesz się na dobrą. Craig Johnson, jeden z ojców chrzestnych prawa spółek w Dolinie Krzemowej, radził młodym przedsiębiorcom, by chcąc zachęcić potencjalnych inwestorów do działania, mówili: „Pociąg właśnie odjeżdża, nie zostało zbyt dużo wolnych miejsc”.



**Przykład 3:** Moi kumple z Anglii prowadzą czat XAT, z którego każdego miesiąca korzystają tysiące osób. Na stronie można kupić „moc”, dzięki której czat nabiera indywidualnego charakteru — na przykład moc diamentu dodaje do zwykłego emotikonu z uśmiechem tło w kształcie rombu.

Kiedy XAT wystawia na sprzedaż jakąś moc, klienci w ciągu kilku sekund wykupują kilka tysięcy sztuk. XAT wycofuje daną moc, kiedy przestaje się ona sprzedawać, ale potem jej cena rośnie na rynku wtórnym. Diament sprzedawany był początkowo za jednego dolara, a kilka miesięcy później jego wartość na rynku wtórnym sięgnęła dziesięciu dolarów.

Wrażenie niedostatku (lub też autentyczny niedostatek) stanowi pewną barierę. Niemniej są ludzie, którzy lubią pokonywać bariery, więc niedostatek sprawia, że Twój produkt budzi większe emocje i pożądanie — przykład: poszukiwanie butów Vibram Five Fingers opisane przez Matta Maurera na końcu rozdziału 5. „Jak wystartować?”. Fakt ograniczonej liczby produktów możesz też wykorzystać do zacieśnienia więzi z klientami: „Dostarczając ten produkt, robię dla Was coś wyjątkowego”.



Upływ czasu a wzrost ceny wirtualnych mocy

Jeszcze jedna dobra cecha niedostępności: zachęca do otwierania rynków wtórnych, tak jak to miało miejsce w przypadku sprzedawanych na eBayu zaproszeń na Gmaila. Sprzedaż kont na Gmailu zwiększyła ich atrakcyjność w oczach osób, które widziały, że kupują je inni.

**Uwaga:** Ostatnie trzy podrozdziały zawierają pozornie niespójne czy też wręcz wzajemnie sprzeczne rady: dowód społecznej słuszności, wszechobecność czy niedostępność — w końcu co?

Najlepszy wybór wskaże Ci poziom niepewności i wątpliwości. Kiedy na przykład Twój produkt budzi w ludziach niepewność i wątpliwości, wykorzystaj metodę dowodu społecznej słuszności i wszechobecności, by zapewnić im poczucie bezpieczeństwa. Gdy problem wątpliwości i niepewności praktycznie nie istnieje, skorzystaj z metody niedostępności, by zachęcić ludzi do działania.

Co najlepsze, możesz wykorzystać obie metody naraz: pewność i powszechna akceptacja to też rzadkość.

## Pokaż innym swój czar

Fabryka kryształów Waterford w mieście Waterford w Irlandii zautomatyzowała proces produkcyjny i zwolniła w 1987 roku ponad tysiąc rzemieślników. Cztery lata później Denis Ryan namówił trzech zredukowanych pracowników na przeprowadzkę do Nowej Szkocji w celu ocalenia umierającego rzemiosła. W 1996 roku założyli firmę Nova Scotian Crystal i otworzyli fabrykę z przylegającą do niej salą wystawową. Fabryka i sala wystawowa znajdują się niedaleko oceanu, na wybrzeżu Halifax.

Przy ładnej pogodzie właściciele otwierają drzwi od ulicy, dzięki czemu ludzie mogą zajrzeć do środka i przyjrzeć się pracy rzemieślników. Za pomocą systemu nagłaśniającego przewodnik opowiada o procesie wytwórczym. Z tego, co mówi Rod McCulloch, prezes firmy, możliwość obserwowania pracy rzemieślników „przyciąga ludzi do sali wystawowej i sprawia, że kupują kieliszki za osiemdziesiąt dolarów”.

Gdy ludzie widzą, jak działają Twoje czary — jak coś wytwarzasz, warzysz, gotujesz czy projektujesz — zaczynają się ciekawić tym, co robisz, a to z kolei sprawia, że dużo chętniej kupią Twój produkt, poprą Twoją sprawę czy przyłączą się do Twojej idei. Wizyty w fabryce i możliwość podejrzenia pracy od kuchni to bardzo skuteczna metoda czarowania.



Turyści obserwują czarodziejski spektakl w Nova Scotian Crystal

Pomyśl: czy znasz kogoś, kto wybrał się na zwiedzanie winnicy, a na koniec stwierdził, że produkowane w niej wino nie jest dobre?

## **Znajdź jeden przykład**

W 2005 roku, na kilka dni przed rozpoczęciem obchodów Dnia Domina, do hali Frisian Expo Centre w Leeuwarden w Holandii wleciał wróbel. Niesforny ptaszek potrafił kilka kostek, na skutek czego przewróciło się ponad 23 000 elementów. Na szczęście niemal cztery miliony kostek domina ocalały, bo konstrukcja na wszelki wypadek została porozdzielana przerwami.

Organizator imprezy najął firmę Duke Faunabeheer, która miała złapać wróbla, ale ponieważ się to nie udało, ptak został zastrzelony. Kiedy wiadomość o tym się rozeszła, organizacja broniąca praw zwierząt Dierenbescherming pozwała Faunabeheera i organizatora imprezy. Prokurator ukarał strzelca mandatem w wysokości 200 euro za zabicie ptaka objętego ochroną.

Media i blogerzy wpadli w istny szal. Prezenter radiowy Ruud de Wild zaferował 3000 euro nagrody za zburzenie wszystkich kostek domino. Grożono nawet śmiercią pracownikom Faunabeheera, stacji emitującej relację z imprezy i organizatorowi, a Natuurhistorisch Museum w Rotterdamie przez siedem miesięcy pokazywało zabitego ptaka na wystawie.

W takich miejscach jak Rwanda czy Darfur ginęły miliony ludzi, więc zastanawia mnie jedno: dlaczego ludzie posuwają się do skrajności, chcąc ratować jednostkę (którą może być nawet ptak), a przy tym zdają się być obojętni na ludobójstwo i masowe mordy? Zjawisko to zbadał Paul Slovic z University of Oregon. Doszedł do wniosku, że statystyki dotyczące tragedii zbiorowych „nie są w stanie oddać w pełni rzeczywistej potworności tych wydarzeń. Suche dane liczbowe nie wywołują reakcji uczuciowej, a co za tym idzie, nie są w stanie zmotywować do działania”.<sup>4</sup> Duże liczby przytłaczają ludzi: „Nic nie zmienię — sprawa jest zbyt poważna”.

Oznacza to, że w przypadku oczarowywania ludzi mniej to więcej. By zachęcić ludzi do działania, a nie odwracania głowy, Slovic proponuje kilka rozwiązań:

- **Wykorzystuj zdjęcia.** Zdjęcia mają dużo większą siłę oddziaływania niż słowa. Zdjęcie kilku osób czy nawet jednej może wywołać silne emocje. W wojnie w Wietnamie zginęło na przykład około 58 193 amerykańskich żołnierzy i blisko 6 milionów mieszkańców południowo-wschodniej Azji, ale symbolem okrucieństwa cechującego cały konflikt stało się jedno zdjęcie podpułkownika Nguyena Ngoc Loana dokonującego egzekucji jednego z żołnierzy Wietkongu.

Co ciekawe, Eddie Adams, autor zdjęcia, nie robił go wcale z myślą, że stanie się swoistym komentarzem do wojny w Wietnamie. Wiele lat później tak oto opisał, jak do

---

<sup>4</sup> Paul Slovic, „If I Look at the Mass I Will Never Act”: *Psychic Numbing and Genocide*, „Judgment and Decision Making 2”, nr 2 (kwiecień 2007), <http://journal.sjdm.org/7303a/jdm7303a.htm>.



© Associated Press / Eddie Adams

tego doszło: „Nawet mi się nie podobało. Wróciłem do biura AP i rzuciłem je na stół. Powiedziałem: »Zrobiłem chyba zdjęcie, jak jeden facet strzela do drugiego« i poszedłem na lunch”. Przypomnij sobie słowa Eddiego, gdy będziesz czytać rozdział 12., „Jak oprzeć się oczarowaniu?”, w którym opisuję, w jaki sposób nie poddać się sugestii czyjegós przykładu.

- **Zilustruj liczby.** W 1994 roku zwolennicy ograniczenia prawa do posiadania broni ustawili wokół stawu w Waszyngtonie czterdzieści tysięcy par butów. Buty symbolizowały liczbę ofiar ginących każdego roku w Stanach Zjednoczonych na skutek postrzału. W tamtym okresie Kongres obradował nad ustawą ograniczającą prawo do posiadania broni, a stos butów



był przejmującą i wymowną ilustracją skutków posiadania broni w Ameryce.<sup>5</sup>

- **Opowiadaj historie.** Książki *Dziennik Anne Frank* czy *Noc Eliego Wiesela* ukazują z całą mocą prawdę na temat śmierci sześciu milionów Żydów, którzy zginęli w czasie Holocaustu. Opis własnych doświadczeń to skuteczny sposób na to, by ważne wydarzenia nabrały w oczach innych autentyczności i znaczenia.

Wykorzystaj powyższe elementy, by oczarować ludzi i przekonać ich do swojej sprawy. Jeśli masz jakiś dobry przykład, jeden przestaje być najsamotniejszą z liczb — staje się najbardziej skuteczną.

## Znajdź sposób na zgodę

*Dyplomacja polega na tym, by ludzie z własnej woli robili to, czego od nich chcesz.*

— Daniele Varè

Gdy znajdziesz już sposób na zgodę, będziesz bardziej lubiany, a gdy będziesz bardziej lubiany, z dużo większym prawdopodobieństwem pokonasz opór. Kiedy oprzesz już gdzieś nogę, zdobędziesz przychówek, wspólny grunt, możesz zacząć budować, jak przedstawiają to poniższe historie:

**Historia 1:** Francja i Niemcy nie zgadzały się w niektórych kwestiach, takich jak dotacje dla rolnictwa i regulacje dotyczące handlu, ale zgadzały się co do tego, że trzeba zjednoczyć Europę. Mimo dzielących ich różnic pomogły stworzyć Unię Europejską.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Fox Butterfield, „*Silent March*” on *Guns Talks Loudly: 40,000 Pairs of Shoes, and All Empty*, „*New York Times*”, 21 września 1994, [www.nytimes.com/1994/09/21/us/silent-march-on-guns-talks-loudly-40000-pairs-of-shoes-and-all-empty.html](http://www.nytimes.com/1994/09/21/us/silent-march-on-guns-talks-loudly-40000-pairs-of-shoes-and-all-empty.html).

<sup>6</sup> Za tę opowieść podziękowania dla Chrisa Mooneya.

**Historia 2:** Dyplomaci z dwóch krajów przez tydzień prowadzili negocjacje z dość marnym skutkiem, póki jeden z nich nie poinformował, że za dwa dni musi wracać do domu, bo idzie z żoną do opery. Między dyplomatami nawiązała się nić porozumienia, bo okazało się, że obaj nienawidzą opery, ale chodzą tam, by sprawić przyjemność żonom. Po tym odkryciu atmosfera negocjacji uległa całkowitej zmianie.<sup>7</sup>

**Historia 3:** Ojciec i córka niezbyt dobrze się dogadywali. Nie umieli ze sobą rozmawiać. Pewnego dnia córka zobaczyła, jak ojciec smaruje łożyska kół swojego forda mustanga z 1968 roku. Zaczęli rozmawiać o tym, co robi, a córka uświadomiła sobie, że praca przy mustangu to sposób, by nawiązać nić porozumienia. Od tego momentu coś między nimi zaskoczyło.<sup>8</sup>

Historie te mają Ci uświadomić, że jeśli odpowiednio się postarasz, zwykle znajdziesz coś, co do czego możesz się z kimś zgodzić — nawet jeśli zgadzacie się tylko w tym, że się nie zgadzacie. Przeważnie istnieje coś, co może posłużyć za punkt wyjścia: jedzenie, ubrania, drużyna futbolowa, globalne ocieplenie, kolejny pajac, który chce zostać prezydentem Stanów Zjednoczonych, czy niechęć do opery.

Oczywiście wolałbyś natychmiastową, entuzjastyczną zgodę oraz pełne poparcie dla swojej sprawy, ale życie niestety nie jest takie proste. A oto kilka sposobów na zgodę:

- **Poruszaj sprawy osobiste.** Przeanalizuj stronę internetową drugiej osoby, wpisy na Flickrze, Twitterze czy blogu. Być może jest coś, czym oboje się pasjonujecie — hokej, audi, Van Gogh czy labradory. Może oboje macie dzieci i możecie o nich porozmawiać.

---

<sup>7</sup> Program o negocjatorach „Small Talk, Big Gains”, adaptacja „The Final Word on Small Talk”, Guhan Subramanian, [www.pon.harvard.edu/daily/business-negotiations/small-talk-big-gains](http://www.pon.harvard.edu/daily/business-negotiations/small-talk-big-gains).

<sup>8</sup> Za tę opowieść podziękowania dla Laury Butler.

- **Poruszaj sprawy zawodowe.** Skorzystaj ze strony networkin-gowej typu LinkedIn, aby dowiedzieć się jak najwięcej na temat życia zawodowego danej osoby i wspólnych znajomych, których być możecie macie. Może oboje pracowaliście jako przedstawiciele handlowi w Procter & Gamble. Możesz winić tylko siebie, jeśli nie uda Ci się znaleźć nic, co łączy Cię pod względem zawodowym z drugą osobą.
- **Odpowiadaj na obiekcje.** Dobry czarodziej wie, że obiekcje to nie odmowa, lecz sposób mówienia „jeszcze nie” albo „chętnie dowiem się czegoś więcej”. Jeśli ktoś twierdzi na przykład, że Twój produkt jest za drogi, odpowiedz na jego obiekcje, wyjaśniając, że oferujesz za to dłuższą gwarancję, dłuższy serwis i wyższą wartość odsprzedaży.
- **Pytaj: „A gdybyśmy tak...?”.** Jeśli negocjacje nie posuwają się naprzód, spytaj: „A gdybyśmy tak coś zmodyfikowali?”. Hipotetyczne pytanie, dzięki któremu możesz się przekonać, czy rozmówca przystanie na propozycję, jeśli wprowadzisz pewne zmiany, to doskonały sposób, żeby pokonać opór. Na przykład: „Czy kupiłbyś iPhone’a, gdyby oferował go Verizon, a nie AT&T?”. (Naprawdę liczę na to, że ten przykład już niedługo okaże się nieaktualny).
- **Przesuwaj okna.** Okno Overtona to teoria polityczna, zgodnie z którą istnieje „okno”, czyli pewien zakres reakcji na proponowane koncepcje. Gradacja akceptowalności przedstawia się następująco: niedopuszczalne — radykalne — dopuszczalne — rozsądne — popularne. W teorii więc możesz zaproponować coś mniej dopuszczalnego, by przesunąć się do okna „dopuszczalne”. Zwolennicy ograniczenia dostępu do broni mogliby na przykład zaproponować „niedopuszczalny” całkowity zakaz posiadania broni po to, by Kongres zaakceptował „radykalny” zakaz obejmujący broń automatyczną.

Metody te dążą do tego, aby w jakiś sposób zgodzić się co do jakiejś sprawy — właściwie dowolnej — dzięki czemu przetrwasz kolejny dzień i będziesz mógł być dalej czarujący.

## Znajdź jasny punkt

W 1990 roku Jerry Sternin wyjechał do Wietnamu, by z organizacją Save the Children walczyć z niedożywieniem dzieci. Nie mówił po wietnamsku i nie miał na tyle dużo pieniędzy, by zająć się kwestiami, które zdaniem większości przyjezdnych były przyczyną niedożywienia: brakiem higieny, biedą i niewiedzą. Chip i Dan Heath, autorzy książki *Pstryk*, piszą, że Sternin w pierwszej kolejności namówił miejscowe matki, żeby zważyły swoje dzieci.<sup>9</sup>

Wyłonił w ten sposób grupę zdrowych dzieci i postanowił się dowiedzieć, dlaczego stanowiły wyjątek. Gdy odrzucił bogate i wpływo- we rodziny, okazało się, że matki zdrowych dzieci dodawały do porcji ryżu krewetki, kraby i liście batatów.

Z tą wiedzą rozpoczął program, w ramach którego matki zdrowych dzieci uczyły matki dzieci niedożywionych, jak gotować z zastosowaniem takich właśnie składników. Program okazał się skuteczny, bo Sternin nie polegał jedynie na amerykańskiej mądrości i „dominacji”. Miejscowi pomagali sąsiadom przy użyciu miejscowej mądrości. Po pół roku 65 procent dzieci w wiosce, w której przeprowadzał badania Sternin, było lepiej odżywionych.

Doświadczenie Sternina to ważna lekcja pokonywania oporu. Zamiast żyć w przekonaniu, że masz na wszystko gotową odpowiedź i że trzeba ją tylko wprowadzić w życie, powinieneś zamknąć dziób, zrobić krok w tył i znaleźć rozwiązania, które już się dobrze sprawdzają. Zamiast robić wszystko po swojemu, bądź tylko katalizatorem zmian.

Historia Sternina przypomina moje własne doświadczenia z Apple'a. W 1984 roku byliśmy przekonani, że wiemy już wszystko: Macintosh był jednocześnie arkuszem kalkulacyjnym, bazą danych i procesorem tekstów. Źle — jasnym punktem, który uratował Macintosh, była mała poligrafia komputerowa. To klienci wskazali Apple'owi ten rynek, nie był to efekt mądrości i przemysłu chłopaków z Cupertino. Był to efekt mądrości miejscowych.

---

<sup>9</sup> Chip Heath i Dan Heath, *Pstryk. Jak zmieniać, żeby zmienić*, Społeczny Instytut Wydawniczy Znak, Kraków 2011.

## Dopasuj etykietę

*Skomplikowaną kwestię można zamknąć w kilku słowach: to nie dewiacyjna motywacja prowadzi do dewiacyjnych zachowań, ale odwrotnie: dewiacyjne zachowania prowadzą z czasem do dewiacyjnej motywacji.*

— **Howard S. Becker**

Sedno etykietowania polega na tym, że umieszczony na etykietcie tekst to samospełniająca się przepowiednia. W 1975 roku Richard L. Miller, Philip Brickman i Diana Bolen podzielili uczniów na trzy grupy, a nauczyciele ocenili je, stosując trzy różne rodzaje opinii:

- **Atrybucja:** Dobrze znasz materiał. Naprawdę ciężko pracujesz. Wkładasz w naukę dużo wysiłku. Trzymaj tak dalej.
- **Perswazja:** Powinno ci się udać. Powinieneś mieć lepsze wyniki.
- **Wzmocnienie:** Jestem (mówi nauczyciel) dumny z twojej pracy. Jestem zadowolony z twoich postępów. Świetnie sobie radzisz.

Grupa perswazji miała najgorsze wyniki — najmniej ze wszystkich poddała się wpływowi perswazji! Grupa wzmocnienia była druga, a grupa atrybucji — a więc dzieciaki, którym przyklejono etykietę mądrych i pracowitych — radziła sobie najlepiej.

Za pośrednictwem serii reklam telewizyjnych browar Molson chciał doprowadzić do tego, by jedna etykieta na stałe powiązała się z inną. Reklamy zatytułowane „Jestem z Kanady” przedstawiały młodego Kanadyjczyka ubranego w koszulę w szkocką kratę i džinsy, wychwalającego zalety życia w Kanadzie, czyli hokej, bobry i wełniane czapki. Na koniec reklamy padał tekst: „Nazywam się Joe i jestem z Kanady”.

Etykieta uzupełniająca Twój produkt może sprawić, że ludzie dadzą Ci się oczarować. Jeśli na przykład przypięto Ci etykietę Kanadyjczyka (lub też sam się w ten sposób określasz), to reklama Molsona sprawi, że zaczniesz myśleć, iż powinieneś pić piwo Molson.

## Zmień nastawienie, zmieniając dane

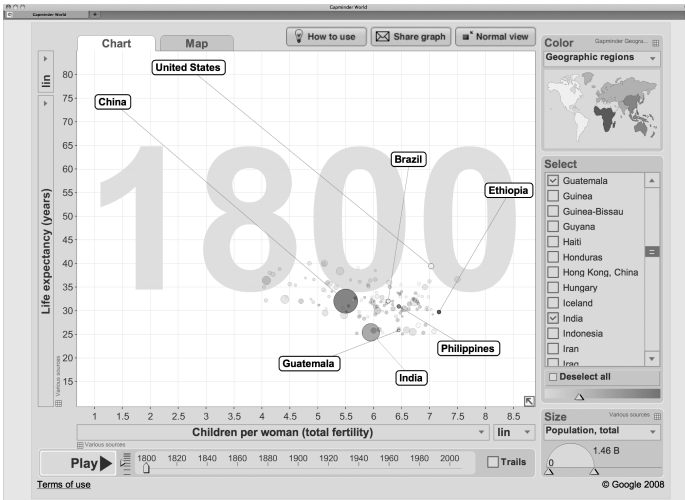
Hans Rosling jest działaczem społecznym, naukowcem, szwedzką wersją Steve'a Jobsa. Jest profesorem na wydziale zdrowia międzynarodowego w Instytucie Karolinska i dyrektorem Gapminder Foundation.

Gapminder Foundation stworzyła Trendalyzera, aplikację i stronę internetową, która przedstawia statystyki w postaci spektakularnych, interaktywnych wykresów. Trendalyzer pokazuje, z jaką siłą dane mogą zmieniać sposób myślenia. (Wyświadczyć sobie przysługę i obejrzyj występ Roslinga w TED — wpisz po prostu do wyszukiwarki nazwisko „Hans Rosling”).

A oto jak działa ta aplikacja: ludzie na Zachodzie myślą, że mieszkańcy zachodniego świata żyją długo i w małych rodzinach, a mieszkańcy krajów rozwijających się żyją krótko i w dużych rodzinach. W 1800 roku kobiety w większości krajów miały dużo dzieci, jak pokazuje to poniższy wykres, w którym oś pozioma to liczba dzieci przypadająca na jedną kobietę, a oś pionowa to średnia długość życia. Zauważ, że w 1800 roku kobiety w Stanach Zjednoczonych miały więcej dzieci niż kobiety w Chinach czy Indiach.

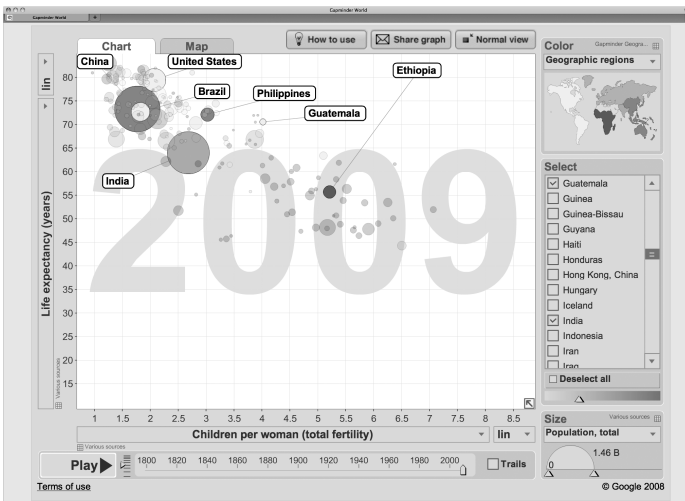
Oprogramowanie Roslinga śledzi zmiany, które nastąpiły od 1800 do 2009 roku. Jak widzisz, większość krajów przejawia tę samą tendencję: na jedną kobietę przypada mniej dzieci i wydłuża się średnia życia, ale mimo to większość osób dalej święcie wierzy, że kobiety w krajach rozwijających się mają dużo więcej dzieci i żyją krócej.

A oto kolejny przykład wykorzystywania danych. W 2003 roku Muzeum Sztuki w Dallas obchodziło setną rocznicę swojego istnienia i aby to uczcić, było otwarte bez przerwy przez sto godzin. Kierownictwo muzeum ze zdziwieniem stwierdziło, że najwięcej zwiedzających pojawiało się między godziną pierwszą a trzecią w nocy. Dane te przekonały pracowników do zrewidowania godzin otwarcia muzeum, dzięki czemu wprowadzono Noce w Muzeum Sztuki w Dallas i raz w miesiącu, w piątek, muzeum jest otwarte do północy.



© www.gapminder.org

Praca Roslinga i doświadczenia Muzeum Sztuki w Dallas pokazują, że dane mogą mieć ogromny wpływ na zmianę sposobu myślenia ludzi, więc wykorzystuj je, jeśli mogą posłużyć Ci za argument.



© www.gapminder.org

## Zaciągnij dług

Historia przedstawiona przez Benjamina Franklina w jego *Żywocie własnym* ilustruje sprzeczną z intuicją prawdę: prosząc ludzi o pomoc, zbliżasz ich do siebie. Nowy członek Zgromadzenia Ogólnego sprzeciwił się nominacji Franklina na prestiżowe i dobrze płatne stanowisko urzędnicze. Franklin opisuje, w jaki sposób udało mu się przekonać do siebie tę osobę:

Nie zamierzałem wszakże ubiegać się o jego życzliwość drogą okazywania mu służalczych względów, ale odczekawszy trochę obrałem inną metodę. Wiedząc, że ma on w swojej bibliotece pewną rzadką a interesującą książkę, wystosowałem doń list, w którym wyraziłem pragnienie przejrzenia książki oraz prośbę, aby zechciał łaskawie pożyczyć mi ją na kilka dni. Przysłał mi ją natychmiast, ja zaś zwróciłem po niespełna tygodniu z nowym listem, w którym wypowiedziałem moją gorącą wdzięczność. Kiedy niebawem spotkaliśmy się w Izbie, przemówił do mnie (czego nigdy dotąd nie robił) i wdał się w nader uprzejmą rozmowę. Odtąd też okazywał zawsze gotowość dopomagania mi przy każdej sposobności i wkrótce bardzo zaprzyjaźniliśmy się, a przyjaźń ta trwała aż do jego śmierci.<sup>10</sup>

Jest to ilustracja znanej prawdy. Zdaniem Franklina „ten, kto raz ci wyrządził przysługę, będzie bardziej skory oddać ci nową niż ktoś, komuś ty usłużył”<sup>11</sup>. A dzieje się tak z dwóch powodów:

Po pierwsze, gdy ktoś już raz Ci pomoże, istnieje dużo większe prawdopodobieństwo, że pomoże Ci ponownie, bo odmowa oznaczałaby, że popełnił błąd za pierwszym razem. Przy założeniu, że za pierwszym razem jego pomoc nie miała żadnych nieprzyjemnych następstw, brak dalszej pomocy równałby się przyznaniu do złego osądu.

---

<sup>10</sup> Benjamin Franklin, *Żywot własny* (tłum. Julian Stawiński), Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1960, s. 130–131. Podziękowania dla Richa Mallon-Daya za nakierowanie mnie na ten cytat.

<sup>11</sup> Ibidem.



Po drugie, wcześniejszy kontakt mógł zacieśnić więzy między Wami. Ponowna przysługa jest więc wtedy czymś zupełnie naturalnym. Ty oczywiście powinieneś odwzajemnić się tym samym, czego skutkiem może być coraz bliższa, pełna wzajemnego czaru więź.

Dlatego też przekonanie, że ludzie nie lubią tych, którzy proszą o przysługę, może być błędne. A poza tym czy można w ogóle dyskutować z Benjaminem Franklinem?

## Oczaruj wszystkie ważne osoby

Mój znajomy, Rob Halsey, został przyjęty do Akademii Straży Przybrzeżnej, a w ogólniaku, w którym się uczył, pojawił się kapitan w pełnym umundurowaniu, by zaprosić go na rozmowę. Akademia zdawała sobie sprawę, że na jego decyzję mają wpływ rówieśnicy i nauczyciele.

Wielu potencjalnych czarodziei zbyt wąsko definiuje swoją grupę docelową — uwzględniają w niej wyłącznie osobę, która będzie korzystała z ich produktu. Strategia taka obraca się często przeciwko nim, bo nikt nie podejmuje decyzji samodzielnie. Pomyśl o ludziach, którzy mogą mieć wpływ na Twoją decyzję:

- rodzice,
- dziadkowie,
- sąsiedzi,
- duchowni,
- nauczyciele,
- trenerzy,
- małżonkowie/partnerzy,
- przyjaciele i znajomi (z realu),
- współpracownicy,
- znajomi z Facebooka i czytelnicy Twittera.

Zastanów się nad taką hipotetyczną sytuacją. Jesteś prezesem start-upa z siedzibą w dowolnym miejscu na świecie poza Doliną Krzemową i chcesz oczarować świetną studentkę kierunku technicznego, starając się ją namówić, by zrezygnowała z doktoratu w Stanfordzie i zatrudniła się w Twojej firmie, która — wiesz to na pewno — jest „następcą Google’a”. Żeby jeszcze bardziej skomplikować sprawę, dziewczyna jest bardzo ambitna i ma azjatyckie korzenie.

Niestety jej dziadkowie są zdania, że powinna skończyć doktorat, aby „zawsze mogła dostać pracę w dużej firmie”. Jej rodzice nie chcą, by już poniesione koszty studiów poszły na marne, a poza tym chcą móc się pochwalić znajomym, że córka zrobiła doktorat w Stanfordzie. Jej chłopak nie chce, by przyjęła pracę, bo wie, że będzie musiała pracować do późna. (Ja bym radził, żeby go rzuciła, skoro ma takie nastawienie, ale to tak na marginesie).

Oto tabela, która wyjaśnia, w jaki sposób oczarować wszystkie mające na kogoś wpływ osoby:

<b>Ważna osoba</b>	<b>Problem</b>	<b>Odpowiedź</b>
Dziadkowie	Stabilność firmy.	„Mamy na koncie 10 milionów dolarów kapitału wysokiego ryzyka, a w radzie nadzorczej zasiadają współzałożyciele Google’a”.
Rodzice	Pieniądze zmarnowane na przerwane studia i utrata prestiżu związanego z doktoratem.	„Autentyczne doświadczenie sprawi, że jej wykształcenie nabierze jeszcze większej wartości. Duże firmy chętnie przyjmują ludzi, którzy pracowali w start-upach i mają pojęcie o innowacyjności. Z takim doświadczeniem będzie mogła wykładać w Stanfordzie. W najgorszym wypadku ufunduje jedno krzesło w Stanfordzie. W najlepszym — cały budynek”.
Chłopak	Czasochłonna praca.	„Uważamy, że start-up to maraton, a nie sprint, a zatem chcemy, żeby nasi pracownicy prowadzili zrównoważony tryb życia”. A jeśli to nie poskutkuje: „tego kwiatu jest pół świata”.

Oto kolejne dwa przykłady na to, jak oczarować osoby wpływowe.

Pierwszy: Rhoda Davis z obozu młodzieżowego Florida College Alabama Junior Camp, organizowanego w pobliżu Alexander City w Alabamie, powiedziała mi, że jej najważniejszymi klientami nie są dzieciaki. Dla dzieci liczy się tylko zabawa. Ojcowie przejmują się jedynie kosztem obozu i tym, żeby dzieci wróciły w jednym kawałku. Najtrudniejsi klienci, według Davis, to matki. Matki kładą główny nacisk na bezpieczeństwo i to właśnie dlatego na ulotkach reklamujących obóz i na stronie internetowej widać zdjęcia kilku opiekunów.

Drugi: Marynarka Stanów Zjednoczonych miała problem z rekrutacją młodych ludzi, bo sprzeciwiały się temu ich matki. Marynarka zatrudniła firmę marketingową Campbell-Ewald, której zadaniem było stworzenie strony internetowej zwanej „Marynarka dla Mam”. Strona jest adresowana zarówno do matek, których dzieci służą w marynarce, jak i tych, które mają pytania dotyczące życia w marynarce. W ciągu roku stroną odwiedziło 27 000 użytkowników i zamieszono na niej 100 000 zdjęć, 750 filmów i 6000 wątków.

Dane wskazują, że odporne mamy zmieniały zdanie na temat marynarki ósmego dnia używania strony. Z czasem każda z tych mam zamieszczała przeciętnie 4,2 zdjęcia, wypowiadała się w 16 wątkach, oglądała 11 filmów i zapraszała 4 kolejne mamy. Matki zmieniały zdanie głównie dlatego, że chciały być dumne ze swoich dzieci.

Naiwnością byłoby myśleć, że musisz oczarować tylko jedną osobę, więc staraj się urabiać wszystkich, którzy mogą mieć jakiś wpływ na czyjąś decyzję. Aby ułatwić sobie zadanie, świetni czarodzieje wykorzystują najróżniejsze osoby ważne z punktu widzenia docelowego klienta. Być może będziesz musiał oczarować całą wioskę, ale plus będzie taki, że cała wioska Ci potem pomoże, bo czar często przychodzi zbiorowo.

## Wrób konkurencję

Jeśli robisz coś wartościowego, będziesz mieć konkurencję. Właściwie jeśli konkurencja się nie pojawi, powinieneś zacząć się zastanawiać, czy robisz coś wystarczająco wartościowego. Z konkurencją można sobie poradzić na kilka sposobów. Jedna skrajność to atak. Jest to jednak działanie bezproduktywne, nieskuteczne i zasadniczo niezbyt mądre.

Druga skrajność to ignorowanie. Strategia ta może się sprawdzić, jeśli będziesz udawać, że ignorujesz rywali, a jednocześnie będziesz bacznie się im przyglądać — nie jest to jednak najlepsze rozwiązanie. Najlepszy sposób na konkurencję zamyka się w trzech etapach:

Po pierwsze, poznaj swojego rywala. Poczytaj o nim, wypróbuj jego produkt, porozmawiaj z jego klientami i weź udział w targach branżowych. Dzięki Internetowi wszystko to jest obecnie bardzo proste.

Po drugie, przeanalizuj swoją konkurencję. Najlepiej zrobić to, sporządzając trzy listy cech i umiejętności:

- Co obaj umiemy robić.
- Co ja umiem, a on nie.
- Czego ja nie umiem, a on tak.

Piękno tej listy polega na tym, że zmusza Cię do tego, byś uświadomił sobie obszary, w których Twoja konkurencja jest od Ciebie lepsza. A jeśli nie potrafisz znaleźć aspektów, w których Twoja konkurencja jest od Ciebie lepsza, to znaczy, że nie przyjrzałeś się jej wystarczająco dobrze lub nie jesteś zbyt bystry.

Po trzecie, wrób swoją konkurencję — zapędź jak największą liczbę rywali w kozi róg za pomocą obciążających, zapadających w pamięć słów. Na przykład w 2010 roku, gdy ludzie zaczęli narzekać, że w porównaniu z Androidem — systemem operacyjnym Google'a — Apple nadmiernie kontroluje aplikacje na iPhone, Steve Jobs wrobił Google'a.

Jobs stwierdził: „Jak ktoś chce mieć porno, może sobie kupić Androida”. Innymi słowy, sprowadził Androida do roli urządzenia dla ludzi zainteresowanych pornografią. Czysty, poddawany kontroli iPhone Apple’a był natomiast przeznaczony dla osób bez żadnych zboczeń.

## Kontroluj doznania haptyczne

**Haptyka** odnosi się do zmysłu dotyku, a słowo wywodzi się od greckiego „chwytam” lub „dotykam”. Powiązanie jest trochę na wyrost, ale badania przeprowadzone przez Joshuę M. Ackermana (Instytut Techniki w Massachusetts), Christophera C. Nocerę (Uniwersytet Harvarda) i Johna A. Bargha (Uniwersytet Yale) wskazują, że doznania haptyczne mają wpływ na oceny i decyzje podejmowane przez ludzi.<sup>12</sup>

Badacze wykazali, że użycie ciężkich podkładek do pisania nadaje sytuacji powagę i ważność, układanie puzzli o ostrych brzegach sprawia, że interakcje społeczne stanowią większe wyzwanie, a ludzie siedzący na twardych krzesłach wydają się surowsi, stabilniejsi, mniej emocjonalni i mniej elastyczni.

Zgodnie z tą teorią już samo wrażenie dotykowe wpływa na uczucia i oceny wyższego rzędu. Dlatego też ludzie siedzący na miękkich krzesłach zdają się być skłonni do większych ustępstw podczas negocjacji. Jeśli to prawda, oznaczałoby to, że jeśli chcesz kogoś oczarować, powinieneś mu wręczyć ciężką podkładkę i przedmiot o gładkiej powierzchni, a potem posadzić go na miękkim krześle.

Może warto spróbować...

---

<sup>12</sup> Bill Hathaway, *Mind-Body-Connection Is a Touchy Subject*, „Futurity”, 25 stycznia 2010, [www.futurity.org/health-medicine/mind-body-connection-is-a-touchy-subject](http://www.futurity.org/health-medicine/mind-body-connection-is-a-touchy-subject).

## Pamiętaj Charliego

3 czerwca 2010 roku Charlie Wedemeyer z Los Gatos w Kalifornii zmarł na chorobę Lou Gehriga (stwardnienie zanikowe boczne). Choroba ta atakuje komórki nerwowe centralnego układu nerwowego i zamyka swoją ofiarę w ciele, nad którym chory nie ma żadnej władzy.

Choroba została zdiagnozowana u Wedemeyera w 1978 roku, gdy pracował jako nauczyciel i trener szkolnej drużyny futbolowej. Był trenerem jeszcze przez osiem lat, a na koniec pracował na wózku i z pomocą żony, Lucy, która czytała z ruchu jego warg, oczu i brwi i przekazywała polecenia drużynie.

Przez resztę życia wymagał opieki przez 24 godziny na dobę. Oddychał przez rurkę tracheotomijną podłączoną do respiratora i był karmiony przez sondę żołądkową. Choroba zabija większość osób w ciągu dwóch lat, a Wedemeyer wytrwał w medycznym maratonie trzydzieści dwa lata.

Kiedy przestał trenować, jeździł z występami po świecie, napisał książkę i zagrzewał do boju setki młodych sportowców. Wraz z Lucy stał się bohaterem dwóch hollywoodzkich filmów. To najbardziej inspirująca osoba, jaką kiedykolwiek poznałem — a Lucy zaraz po nim.

Wedemeyerowie docierali do ludzi poprzez swoją pasję i chęć życia, mimo że Charlie nie był w stanie poruszać większością mięśni. We dwoje pomagali tysiącom młodych ludzi, inspirując ich i oczarowując. Ich historia powinna dodać Ci sił, gdy napotkasz duży opór i zmiana ludzkich serc, umysłów i zachowań wyda Ci się niemożliwa.



## Historia Richarda Fawala

Richard Fawal jest prezesem WatchParty w Austin w Teksasie. Opowiada o tym, jak się przekonał do samoprzylepnych karteczek jako narzędzia planistycznego.

**W LATACH OSIEMDZIESIĄTYCH PRACOWAŁEM PRZY** kampaniach wyborczych. chcąc ogarnąć naszych zwolenników,

korzystaliśmy z kart katalogowych, na których wypisane były ich dane kontaktowe, okręgi wyborcze i preferencje dotyczące rodzaju wolontariatu. Karty można było segregować wyłącznie pod kątem jednej kategorii, więc na ich przetasowanie traciłmy wiele godzin i nigdy nie mieliśmy pełnego wglądu we wszystkie informacje o danym wolontariuszu.

Pewnego wieczora koleżanka zjawiła się z paczkami różnokolorowych karteczek samoprzylepnych, a ja wyraziłem swój sprzeciw: „Co to, do cholery, jest?”. Nie chciała mi powiedzieć, ale wyjaśniła tylko, że dzięki temu rozwiąże nasz problem. Podszedłem do sprawy sceptycznie, bo w jaki niby sposób małe kolorowe karteczki miałyby nam pomóc? Następnego ranka zdziwiłem się na widok tego, co zobaczyłem.

Na ścianie wisiało mnóstwo kartek A3. Na każdej był napisany numer okręgu wyborczego i wszystkie były pokryte różnokolorowymi karteluszkami z imieniem i nazwiskiem wolontariusza oraz jego danymi kontaktowymi. Kolory oznaczały preferencje dotyczące rodzaju wolontariatu.

Za pomocą samych tylko karteczek samoprzylepnych koleżanka stworzyła system, dzięki któremu bez trudu mogliśmy odnaleźć dowolną osobę po nazwisku, okręgu wyborczym czy preferencjach. To była piękna mapa, która pokazywała nam nasze słabe i mocne strony, a także stopień popularności różnych zadań. Całkowicie zmieniła mój sposób myślenia.

Wykorzystywałem ten system, póki karteczek samoprzylepnych nie wyparły komputery. Historia o zachwycających samoprzylepnych karteczkach jest jedną z moich ulubionych i przypominam ją sobie za każdym razem, gdy mam do rozwiązania jakiś problem.

# PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION

- 
- A central image showing four hands, one from each corner, holding four puzzle pieces. Three pieces are olive green and one is red. The hands are positioned as if about to assemble the pieces.
1. ZAREJESTRUJ SIĘ
  2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
  3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW  
w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA WYDAWNICZA

 **Helion SA**



*Dzięki lekturze tej książki dowiesz się, w jaki sposób wykorzystać moje doświadczenie przedsiębiorcy i inwestora venture capital, by zapewnić sukces swojemu pomysłowi. Przekazuję Ci tę wiedzę, byś mógł zmieniać świat na lepsze. Dla autora książki nie ma nic piękniejszego od widoku ludzi, którzy z niej korzystają. Bierzmy się więc do roboty, bo nie mogę się już tego doczekać.*

Guy Kawasaki

Masz pomysł na świetny biznes i przeczucie, że może on zmienić świat? Oczaruj innych swoją wizją, pokaż wszystkim, ile jesteś wart. Uwzględniając cele i pragnienia innych, wzbudzając sympatię i zaufanie oraz proponując produkt, którym inni się zachwycą, możesz zmieniać ludzkie serca, myśli i zachowania.

Oczarować można podczas dokonywania transakcji handlowej albo ważnych negocjacji w wielkiej korporacji, a także za pomocą Facebooka. A gdy już uda Ci się to zrobić, efekty będą dużo bardziej spektakularne niż te uzyskiwane za pomocą tradycyjnej perswazji, technik wywierania wpływu czy marketingu.

Ta fascynująca książka opisuje wszystko, co musisz przygotować, by wystartować z kampanią reklamującą Twój produkt, wykorzystać w pełni technologie push i pull oraz oczarować klientów, pracowników, a nawet własnego szefa.

**Guy Kawasaki** był jednym z głównych orędowników Apple'a. Jest również współzałożycielem Alltop.com i partnerem Garage Technology Ventures. Wśród dziewięciu bestsellerowych książek, które napisał, są m.in. *Sztuka rozpoczynania* i *Rewolucyjne pomysły*. Kawasaki ukończył Uniwersytet Stanford, a dyplom MBA zdobył na UCLA. Mieszka w Dolinie Krzemowej z żoną i czwórką dzieci. Więcej na [www.facebook.com/enchantment](http://www.facebook.com/enchantment).

książki **klasybusiness**

Nr katalogowy: 9203



Księgarnia internetowa:  
<http://onepress.pl>



Zamówienia telefoniczne:  
**0 801 339900**



**0 601 339900**

**o n e**  
p r e s s

Sprawdź najnowsze promocje:

- <http://onepress.pl/promocje>
  - <http://onepress.pl/bestsellery>
- Zamów informacje o nowościach:  
● <http://onepress.pl/nowości>

**Hellion SA**  
ul. Kościuski 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
<http://onepress.pl>

Cena 39,90 zł

ISBN 978-83-246-4478-0



9 788324 644780