

## IDŹ DO:

- ▶ Spis treści
- ▶ Przykładowy rozdział

## KATALOG KSIĄŻEK:

- ▶ Katalog online
- ▶ Zamów drukowany katalog

## CENNIK I INFORMACJE:

- ▶ Zamów informacje o nowościach
- ▶ Zamów cennik

## CZYTELNIA:

- ▶ Fragmenty książek online

Do koszyka



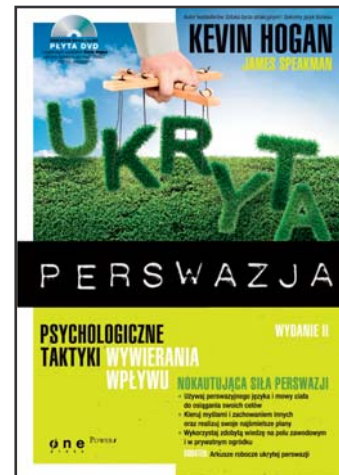
Do przechowalni


 Nowość


 Promocja

## Ukryta perswazja. Psychologiczne taktyki wywierania wpływu. Wydanie II

Autor: Kevin Hogan, James Speakman  
Tłumaczenie: Daria Kuczyńska-Szymala  
ISBN: 978-83-246-1863-7  
Tytuł oryginału: [Covert Persuasion: Psychological Tactics and Tricks to Win the Game \(przepakowanie\)](#)  
Format: A5, stron: 272



### Nokautująca siła perswazji

- Używaj perswazyjnego języka i mowy ciała do osiągnięcia swoich celów
- Kieruj myślami i zachowaniem innych oraz realizuj swoje najśmielsze plany
- Wykorzystaj zdobytą wiedzę na polu zawodowym i w prywatnym ogródku

### Zbiór potężnych i sprawdzonych technik perswazji

- Nie wiesz, jak wywierać piorunujące wrażenie na nowo poznanych osobach?
- Chcesz nauczyć się przewidywać i kontrolować zachowanie Twojego otoczenia?
- Szukasz technik przekonywania innych w sposób tak zręczny, że zupełnie niewidoczny?

Świat wokół Ciebie przesiąknięty jest perswazją. Jeśli jej nie dostrzegasz, to znaczy, że jest skuteczna i dobrze zakamuflowana. Najlepszą obroną jest kontratak! Zamiast snuć się w ogniu peletonu, przyspiesz i znajdź się w ścisłej czołówce – wśród ludzi, którzy wiedzą, jak osiągnąć sukces, i realizują swoje najśmielsze plany. Nie musisz iść na żadne kompromisy, z niczego rezygnować, zmieniać swoich planów czy poglądów ani korygować marzeń.

Dowiedz się, jak przekonywać innych do swoich racji, forsować swój punkt widzenia i wywierać trwały wpływ na opinie otoczenia. Korzystaj z nowoczesnych technik komunikacji biznesowej i personalnej. Opanuj podstawy psychologii i kluczowe zagadnienia mowy ciała. Zostań ekspertem ds. perswazji i zawsze zdobywaj to, czego chcesz – na własnych warunkach. Odkryj dziesiątki bezcennych strategii, zawartych w jednej, niewielkiej książce.

Dodatek: Arkusze robocze ukrytej perswazji

Dodatek specjalny – płyta DVD z wyjątkowym wywiadem: Kevin Hogan odkrywa tajemnice perswazji! Zobacz, zastosuj, zwyciężaj!

Ukryta perswazja to książka dla profesjonalistów zajmujących się przede wszystkim sprzedażą oraz osób zainteresowanych praktycznymi metodami wywierania wpływu. Trzeba jednak pamiętać, co autorzy szczególnie podkreślają, że stosując perswazję, należy stale mieć na uwadze drugą osobę oraz ETYCZNE zachowanie.

# Spis treści

|   |     |
|---|-----|
| <i>Podziękowania</i>  | 7   |
| <i>Wstęp</i>  | 9   |
| <b>1.</b> Ukryta perswazja zaczyna się w głowie   | 17  |
| <b>2.</b> Od „nie” do „tak”   | 25  |
| <b>3.</b> Ukryte strategie służące zmienianiu przekonań                                 | 41  |
| <b>4.</b> Ukryta perswazja: taktyki   | 63  |
| <b>5.</b> Słowa ukrytej perswazji   | 145 |
| <b>6.</b> Nastawienie na wynik  | 153 |
| <b>7.</b> Dwadzieścia sposobów na zastosowanie ukrytej perswazji w opowiadaniu historii | 175 |
| <b>8.</b> Zastosowanie pytań w ukrytej perswazji  | 203 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>9.</b> Zastosowanie emocji w ukrytej perswazji   | 221 |
| <b>10.</b> Dwadzieścia siedem obserwacji na temat ludzi<br><i>oraz możliwości stosowania wobec nich ukrytej perswazji</i> | 229 |
| <b>11.</b> Wszystko razem   | 245 |
| Dodatek<br><i>Arkusze robocze ukrytej perswazji</i>   | 251 |
| <i>Bibliografia</i>   | 257 |
| <i>Skorowidz</i>  | 263 |

3

Ukryte  
strategie  
służące  
zmienianiu  
przekonań

**W** poprzednim rozdziale pokazaliśmy, że przekonania są zwykle głęboko zakorzenione w umysłach ludzi, a jednocześnie przedstawiliśmy kilka strategii przechodzenia od „nie” do „tak!”. W niniejszym rozdziale bardziej szczegółowo omówimy skuteczne strategie służące zmienianiu głęboko zakorzenionych przekonań.

## **Przywiązanie do pozostałych opcji**

Po sfinalizowaniu sprzedaży możliwe są trzy niekorzystne scenariusze wydarzeń:

Pierwszy już znacie: *wyrzuty sumienia nabywcy*.

Drugi omówiliśmy: *przewidywany żal*.

W tajemnicy zachowałem trzeci: *przywiązanie do pozostałych opcji*.

Zamierzam pokazać Ci, w jaki sposób (oraz dlaczego) powyższe scenariusze mogą wpłynąć na radykalny spadek Twoich dochodów,

jeśli nic w tej sprawie nie zrobisz. Chcę Ci pokazać, jak można wyeliminować wszystkie powyższe możliwości, tak żeby móc realizować sprzedaż za sprzedażą, a co ważniejsze, utrzymać stałych klientów... i to na zawsze.

Oto pewna kobieta. Może wybrać między dwoma równie dobrymi możliwościami. (A takiej sytuacji dotyczy właśnie przywiązanie do pozostałych opcji, czy to w sprzedaży, czy po prostu w życiu).

Pan nr 1 jest atrakcyjny. Spokojny. Niezbyt bystry, ale nie głupi. Chodzi na polowania i ryby, jeśli tylko czas mu na to pozwala. Od czasu do czasu gra w bilard. Zna mnóstwo ludzi, zwłaszcza spotkanych w palestrze i na polowaniach. Zarabia przeciętnie. W pracy jakoś sobie radzi.

Według niej oznacza to, że jeśli go wybierze, będzie miała czas dla siebie, czas dla przyjaciółek, a prawdopodobnie od czasu do czasu zorganizują imprezę w domu z udziałem wszystkich jego przyjaciół. Niezły układ. Taka wolność jest przyjemna. Wadą byłby niski dochód, ale cóż z tego. Przecież nawet lubi swoją pracę.

Pan nr 2 również jest atrakcyjny. Bardzo bystry. Nie wychodzi, żeby pobawić się z innymi chłopakami. Ma kilku bliskich przyjaciół, którzy odwiedzają go w domu, ale poza tym niewielu znajomych. Taki bardziej domator. Dobrze zarabia. I lubi swoją pracę.

Ona uważa, że to oznacza, że będzie spędzać z nią dużo czasu w domu. Że mnóstwo czasu będą spędzać razem. I będą mieli mnóstwo czasu, żeby się poznać. I dużo czasu na zabawę, rozmowy, przytulanie. Miło byłoby nie musieć martwić się o pieniądze. Bardzo dobrze jest nie musieć się tym stresować, a poza tym on rzeczywiście lubi swoją pracę.

Jakiego wyboru dokona? Co będzie *czuła*, podejmując decyzję, i jak będzie wspominać tego miłego pana, którego odrzuci?

Tydzień za tygodniem codziennie zastanawia się, którego wybrać. Miesiąc za miesiącem. Bez względu na to, którego wybierze, jedno

jest pewne (choć ona sobie tego nie uświadamia): jak tylko dokona wyboru, wybranie tego drugiego zacznie jej się wydawać dużo lepszą decyzją niż jeszcze kilka dni wcześniej!

Wydawałoby się, że powinna czuć się *dobrze* po podjęciu decyzji. Powinna poczuć ulgę. Powinna być szczęśliwa, spokojna. Ale nie — będzie całkiem inaczej.

To samo dzieje się z Twoimi klientami, gdy myślą o Twoim produkcie czy usłudze. Tą wiedzą nie podzielił się dotąd z Tobą nikt ze świata psychologii, marketingu czy sprzedaży. Zrobię to więc ja i oczywiście pokażę Ci, jak radzić sobie z tym stanowiącym prawdziwe wyzwanie scenariuszem rozwoju wydarzeń.

Scenariusz ten dotyczy właśnie przywiązania do pozostałych opcji.

Zastanówmy się nad następującym stwierdzeniem: klient, który zastanawia się zbyt długo, *dokonanie wyboru odczuje jako stratę!* A to niedobrze.

Przywiązanie do pozostałych możliwości wyboru odczuwane po jego dokonaniu to nie to samo co wyrzuty sumienia nabywcy lub przewidywany żal. Odczuwający wyrzuty sumienia nabywca żałuje, że w ogóle dokonał zakupu. Z przewidywanym żalem mamy do czynienia w sytuacji, gdy klient czuje, że nie chce później żałować podjętej przez siebie decyzji.

Bez względu na skutki wyboru dokonanego przez wspomnianą kobietę (nawet jeśli jej partner będzie dla niej miły, będzie ją dobrze traktować, polubi ją, a ona jego i wszystko będzie się dobrze układać) ten drugi mężczyzna zyska na atrakcyjności natychmiast po podjęciu decyzji.

Ta zasada sprawdza się zarówno w przypadku zakupu samochodu, inwestowania, jak i wszelkich innych podejmowanych przez ludzi decyzji. I nietrudno sobie wyobrazić, jak kłopotliwe mogą być tego konsekwencje.

Kobieta miesiącami zastanawiała się nad podjęciem decyzji. I to tak naprawdę jest jednym z zasadniczych elementów tego problemu. Im dłużej cieszymy się posiadaniem czegoś w swojej głowie (wyobraźni) lub w rzeczywistości (jako prawdziwe zewnętrzne fizyczne doświadczenie), tym bardziej czujemy się rozczarowani, gdy uświadamiamy sobie, że utraciliśmy już tę możliwość, decydując się na inną.

Innymi słowy, kobieta, która wybrała jednego z mężczyzn, będzie uważała teraz tego, którego odrzuciła, za dużo bardziej atrakcyjnego niż kiedykolwiek wcześniej, a jej emocjonalna reakcja będzie stanowić dla niej dowód, że prawdopodobnie popełniła błąd.

Czym jest uczucie, którego teraz doznaje? To poczucie straty. Przypomina to uczucia, jakie mamy, gdy umiera ktoś, kogo kochamy, lub ulubione zwierzątko. To ta sama kategoria odczuć.

Z przeprowadzonych badań wynika, że nie ma większego znaczenia, czy kobieta ta jedynie szczegółowo wyobrażała sobie swoje relacje z oboma mężczyznami, czy też doświadczyła ich w rzeczywistości. Gdy wybierze mężczyznę dla siebie, ten drugi natychmiast zyska na atrakcyjności.

Nie ma tutaj żadnego znaczenia, czy to jest logiczne, czy nie. Wiadomo, że nie będzie mogła być z nimi oboma naraz. I nie zapominajmy, że mężczyzna, którego wybrała, okazał się bardzo dobrym partnerem! Ale to nie jest istotne. Ten drugi wydaje się dużo ciekawszy niż kiedykolwiek wcześniej, ponieważ byli razem w jej wyobraźni i trwało to miesiącami. Teraz straciła go z powodu podjętej decyzji. Jej dzisiejsze odczucia wskazują, że druga opcja była lepsza, niż sądziła.

A co jest kolejnym czynnikiem prowadzącym do rozczarowania i poczucia straty? Stopień, w jakim przywiązała się w swoim umyśle do tego drugiego mężczyzny na etapie rozważania decyzji.

Powyższy scenariusz ułatwia zrozumienie koncepcji przywiązania do pozostałych opcji i ukazuje pewne fakty, które należy znać, żeby



potrafić utrzymywać klientów oraz ułatwiać potencjalnym klientom podejmowanie decyzji.

1. Nie daj klientowi zbyt dużo czasu, żeby nie zdążył poczuć przywiązania lub poczucia własności na etapie rozważania decyzji. Powinien zastanawiać się szybko. Jeśli tak się nie stanie, odczuje stratę.
2. Jeśli wraz z klientem musisz rozważać więcej niż jedną opcję, jak najszybciej przejdźcie od gorszej do lepszej. Nie pozwól, by dana osoba poczuła się związana z opcją, której ostatecznie nie otrzyma. Omów daną opcję, a potem jasno wytłumacz, dlaczego należy ją odrzucić, i odrzućcie ją.

Oczywiście przywiązanie do pozostałych opcji to bardzo szeroki temat, a Ciebie może to kosztować rocznie mnóstwo pieniędzy... W kolejnych rozdziałach podzielę się z Tobą dalszymi informacjami o przywiązaniu do pozostałych opcji oraz radami, jak sobie z tym radzić.

### **Moc ukrytej perswazji: co przekonuje ludzi?**

Powiedział „nie”. Albo właśnie ma to zrobić. Gorące dyskusje już za Tobą i uzyskanie wreszcie posłuchu jest niezwykle istotne. Być może Twój klient jest wyjątkowo oporny. Wiesz, że powinien się zgodzić, bo sprawa jest oczywista, ale on tego nie wie. Wypróbowałeś już wszystkie sposoby (tak sądzisz). I co teraz?

Poniżej przedstawię kilka skutecznych sposobów przekonywania ludzi odpornych na perswazję oraz te, których Cię nauczono i które się nie sprawdziły, a Ty myślałeś, że z Twojej winy, a to nieprawda.

Pierwsza skuteczna technika to wpływ poprzez doświadczenie. Jeśli naprawdę chcesz być przekonujący, to największe szanse masz, jeśli Twój klient doświadczy tego, co chcesz sprzedać. Kiedyś określano to mianem sposobu na szczeniaka. Weź szczeniaczka do domu na próbę. Czy ktokolwiek mógłby go potem oddać?

Właśnie dlatego pan, który chciał mi sprzedać nowy podjazd, poprosił, żebym pomógł mu zmierzyć podjazd miarką (jakby nie orientował się, jakiej wielkości jest mój podjazd). I dlatego agenci nieruchomości oprowadzają Cię po mieszkaniu, a potem starają się, żebyś zaczął sobie wyobrażać, jak wyglądałoby w nim Twoje życie. A dealerzy samochodowi dają nam kluczyki i pozwalają ruszyć w trasę. Z tego samego powodu można używać oprogramowania Nero do wypalania płyt CD przez dziesięć dni, zanim będzie trzeba zapłacić.

## **Wizualizacja scenariuszy zachowań**

Scenariusz zachowania to zestaw dokładnych instrukcji i obrazów, jakie (zwykle słownie) przekazujesz swojemu klientowi, np. „Proszę wyobrazić sobie, że wchodzi pan do urzędu skarbowego z kimś, kto wszystko wyjaśni i odpowie na wszystkie pytania, a pan w ogóle nie odczuje stresu. Zachowaj pan spokój. Ja wszystkim się zajmę. Tak to działa, a pana zeznania podatkowe będą pod kontrolą”.

### ***Konkretne instrukcje i obrazy***

- a. Wyobrażanie sobie, jak zachowujemy się w dany sposób, wpływa na naszą gotowość do takiego zachowania.

Gdy ludzie wyobrażają sobie siebie samych idących do kościoła, słuchających kazania, śpiewających psalmy, modlących się itd., wówczas zwiększa się prawdopodobieństwo, że zmienią

zdanie i będą bardziej skłonni do przeżycia wyobrazonego doświadczenia w rzeczywistości.

- b. Im częściej ktoś wyobraża sobie dany scenariusz zachowania, tym bardziej jego zamiary i postawa zmieniają się na korzyść pożądanego zachowania.

Jeśli potrafisz sprawić, by Twój klient wciąż od nowa myślał o dowolnym doświadczeniu albo myślał o nim regularnie w ciągu kilku dni czy tygodni, wówczas przyzwyczai się on do niego i stanie się bardziej skłonny do jego przeżycia.

- c. Do takich zmian nie dojdzie, jeśli dana osoba nie obsadzi samej siebie w głównej roli w tego rodzaju wyobrażeniach.

Modele, które dotyczą innych ludzi, np. „Kiedyś pracowałem z kimś podobnym do pana i ten ktoś zrobił X, a potem Y i stało się Z”, nie są tak skuteczne. W świecie sprzedaży nazywa się to taktyką „Rozumiem, znam to, znalazłem na to sposób”. Ten model jest mało skuteczny w porównaniu z innymi strategiami komunikacji.

- d. Zamiary i postawy utrzymują się przez co najmniej trzy dni, jeśli chodzi o doświadczenie związane z prawdziwym życiem.

W przeciwieństwie do agresywnych taktyk sprzedaży efekt tego działania utrzymuje się przez kilka dni.

Tak więc niektóre przekonania dotyczące wizualizacji zostały rozwiane, a jednocześnie inne się potwierdziły. Co istotniejsze, wiesz już teraz, co jest skuteczne. (Szkoda, że ja nie wiedziałem tego dwadzieścia lat temu).

Ludzie próbują przekonywać innych na dwa sposoby — jeden z nich jest skuteczny, drugi nie.

Tylko bardzo mądrzy ludzie rewidują swoje poglądy. Przekonania dotyczące tego, jakie jest życie albo jaki jest świat, powstają bardzo

szybko (zwykle nie mając oparcia na żadnych dowodach poza pojedynczą obserwacją lub powtarzaniem czegoś usłyszanego od innych). Zastanowienie się nad własnymi przekonaniami (poglądami czy postawą) wymaga wysiłku umysłowego i dlatego ludzie nie chcą tego robić.

*Przekonanie osoby leniwej intelektualnie do wykonania działania umysłowego to jak namówienie kanapowca do zrobienia kilku rundek wokół bieżni. Równie trudne może się okazać przekonanie myśliciela, ponieważ tak wiele czasu poświęcił obronie swoich przekonań na rozmaite sposoby.*

Zmiana przekonań może okazać się trudna. Na szczęście jest kilka podstawowych metod służących przekonywaniu innych.

Jak sobie zapewne przypominasz, wspomnieliśmy już, że gdy ludziom wyznającym dany pogląd przedstawione zostaną nieodparte dowody na jego fałszywość (dyskusja dotycząca wpływu kary śmierci na spadek przestępczości), bronią go w swoich umysłach przed nowymi informacjami, jeszcze bardziej się w nim utwierdzając.

Jak pamiętasz, okazało się, że przekonania i opinie wyznawane przez ludzi tkwią w nich, nawet jeśli osoba, od której je uzyskali, mówi im, że było to kłamstwo.

Poinformowałem Cię też o tym, że osoby, których wiedza na dany temat jest ograniczona (jak np. moja w odniesieniu do samochodów, kosiarek do trawy czy produktów do higieny intymnej dla kobiet), nie zostają przekonane za sprawą informacji wysokiej jakości (np. wyników analiz statystycznych), lecz mnogością rozmaitych *argumentów*.

Ludzie wciąż grają w totolotka, choć szanse wygrania kumulacji są mniej więcej takie same, jak prawdopodobieństwo siedmiokrotnego poniesienia śmierci w katastrofie lotniczej, i to nawet w czasach po 11 września. I nikt ich nie przekona, bo statystyka nic dla nich nie znaczy, natomiast fakt, że widzieli w telewizji dziesięć osób, które kupiły szczęśliwy los, wystarczy, żeby udowodnić im, że też mają szansę. (Choć to nieprawda).

O tych trzech czynnikach należy pamiętać, gdy będziemy omawiać inne sposoby wpływania na przekonania poza konkretnymi wizualizacjami, które opisano powyżej.

Gdy ludzie wyznają jakieś przekonanie, jest tak z jakiegoś powodu (lub kilku powodów).

- Widziałem w telewizji pana, który wygrał 100 milionów na loterii. (Mnie też się to może zdarzyć!)
- To możliwe, że widzieli UFO. (Ojej, UFO istnieje!)
- Ten jasnowidz miał nosa. (A nie mówiłem, że znają przeszłość i widzą przyszłość?!)
- Za Clintona gospodarka kwitła. (Był świetnym prezydentem).
- Tragedia WTC wydarzyła się za prezydentury Busha. (Schranił sprawę. Jest beznadziejnym prezydentem).

W taki sposób myśli i przeżycia stają się przekonaniem. Ktoś coś widział, a my w to wierzymy. A potem uogólniamy, dodając „zawsze” albo „nigdy”.

„Nie można ufać handlowcom”.

„Nie można ufać politykom”.

„Nie można ufać katolickim księżom”.

„Nie można ufać...”

„...a ponieważ TY jesteś jednym z nich, nie mogę ufać tobie”.

W jaki sposób można to zmienić?

Ludzie widzą coś jeden jedyny raz i pach! To staje się dla nich prawdą dotyczącą każdej sytuacji i każdego człowieka. (Powinno już być dla wszystkich oczywiste, że uprzedzenia są niestety zupełnie normalne w wielu aspektach kultury właśnie ze względu na sposób, w jaki powstają nasze przekonania). Jak możemy to zmienić? Prze-

konania, postawy, uprzedzenia, idee... czego potrzeba, by zmieniać te dotyczące Ciebie, Twojej firmy, Twojego przedsięwzięcia itp.?

Jeśli nie potrafisz sprawić, by dana osoba zastosowała techniki wizualizacji, jakie pokazałem w *Science of Influence*, to powinieneś przejść do następnej części.

## Argumentacja przyczynowa i pozaprzyczynowa

Argumentowanie nie polega na klóceniu się. Argumentowanie to przedstawianie grupy koncepcji (faktów) połączonych ze sobą w taki sposób, by stanowiły poparcie danego punktu widzenia. Argumentacja może być logiczna lub nielogiczna, słuszna lub niesłuszna, trafna bądź nietrafna. Kreacjonizm jest rodzajem argumentacji. Ewolucjonizm jest rodzajem argumentacji. To zbiory idei (faktów) połączonych w taki sposób, by wspierały dany pogląd.

Przyczyna jest czymś, co powoduje, że coś się dzieje. Jest jednym z dwóch rodzajów argumentacji, które decydują o tym, czy usłyszysz „tak”, czy „nie”.

„Jesteś świnią, bo użyłeś przemocy fizycznej”.

„Jesteś geniuszem, bo najlepiej napisałeś sprawdzian”.

„Jesteś jasnowidzem, bo wiedziałeś, że jego matka ma na imię Mary”.

„Jesteś uzdrowicielem, bo dotknąłeś go, a on wyzdrowiał”.

To argumentacja przyczynowa. Coś powoduje coś innego.

Poza tym istnieje argumentacja pozaprzyczynowa. Są to argumenty, które nie mają nic wspólnego z przyczynowością.

„Gdy lataasz samolotem, Twoje życie jest w dobrych rękach. W tym roku tylko jedna osoba spośród dwóch milionów umrze w wypadku samolotowym”.

„Na serce umiera trzy razy więcej kobiet niż na raka piersi”.

„Na Wschodnim Wybrzeżu ludzie zmieniają miejsce zamieszkania raz na dziesięć lat (średnio)”.

„Liczba dzieci zabitych podczas strzelanin w szkołach osiągnęła rekordowo niski poziom”.

To *argumenty pozaprzyczynowe*. Stanowią ocenę tego, co się wydarzyło. Takie argumenty popiera się często wynikami statystycznymi.

Argumentacja typu: „Wierzę w Boga, ponieważ czuję w sobie Jego obecność” to argumentacja przyczynowa. Natomiast argumentacja pozaprzyczynowa brzmi na przykład tak: „Popatrz na wszystkie inne planety Układu Słonecznego. Na żadnej z nich nie ma życia. Na Ziemi jest. To znak, że Bóg działa i istnieje naprawdę”.

Jeśli pragniesz zmienić jakieś przekonanie w sposób inny niż działanie i wizualizacja, będziesz musiał dowiedzieć się, który rodzaj argumentacji powinien zadziałać.

Przekonania można zmienić, jeśli coś *na zewnątrz* danej osoby wywoła nowe lub odmienne wyobrażenia w jej *wnętrzu*.

**KLUCZ:** Musisz sprawić, by dana osoba sama zakwestionowała swoje przekonania, i nie narzucać jej nowego zestawu poglądów. Przy zmienianiu przekonań dowody statystyczne są niemal bezużyteczne.

Ludzie wciąż zachowują się w określony sposób i wierzą w dane poglądy, nawet w obliczu dowodów druzgoczących ich przekonania, jeśli argumentacja ma charakter *pozaprzyczynowy*. Statystyka, ocena i argumenty pozaprzyczynowe po prostu nie pasują do działu „zmiana przekonań”. Przekonajmy się o tym w praktyce.

## **Badania skuteczności argumentacji przyczynowej i pozaprzyczynowej**

Nie tak dawno jak kilka lat temu możliwość zarażenia się AIDS była tematem ożywionej dyskusji. Ludzie mieli różnorodne i silne przekonania co do tego, w jaki sposób można zarazić się AIDS, a w jaki nie.

Sto sześćdziesiąt siedem dorosłych osób zgodziło się uczestniczyć w badaniu dotyczącym przekonań ludzi o AIDS oraz tego, jakie argumenty mogą te przekonania zmienić. Uczestników podzielono na cztery grupy. W pierwszej grupie każda osoba otrzymała broszurę, która dokładanie opisywała, że AIDS nie przenosi się podczas zwykłych kontaktów. W drugiej grupie każda osoba otrzymała broszurę, która zawierała dane statystyczne dowodzące, że AIDS nie przenosi się podczas zwykłych kontaktów. W trzeciej grupie każda osoba otrzymała broszurę zawierającą oba rodzaje argumentacji. W czwartej grupie każda osoba otrzymała do wypełnienia ankietę, która nie miała nic wspólnego z tematyką AIDS.

### ***Wyniki?***

Najbardziej skutecznym sposobem zmieniania przekonań okazała się argumentacja przyczynowa. Na drugim miejscu uplasowała się metoda łączenia obu rodzajów argumentacji. Najmniej skuteczna (nie-skuteczna) okazała się argumentacja pozaprzyczynowa. Po prostu nie działała.

Slusher i Anderson (1996) przeprowadzili bardziej rozbudowane badanie z udziałem większej ilości osób oraz z dodatkową zmienną, polegającą na tym, że uczestnicy mogli zobowiązać się do podjęcia działań zgodnych z nowymi przekonaniami poprzez pracę jako wolontariusze. Ponownie największa zmiana przekonań wystąpiła w tej grupie, która otrzymała do przeczytania argumentację przyczynową.



Zmiany wśród tych, którzy zobowiązali się do podjęcia działania zgodnego ze swoimi przekonaniem, były jeszcze bardziej długotrwałe.

## Przełomowy eksperyment

Pewnego wieczoru w zeszłym roku Jay Leno w swoim programie telewizyjnym *The Tonight Show* gościł George'a Carlina, Courtney Love, Ozzy'ego Osbourne'a, Bena Afflecka, Kida Rocka, Snoop Doga i Sylwestra Stallone'a, a wiele innych gwiazd opowiadało o swoich doświadczeniach z serialem dziesięciolecia, czyli *Przyjaciółmi*. To było przekonujące. Przeważnie. Śmiałem się do rozpuku.

Oczywiście żadna z tych osób nigdy nie pojawiła się na planie wspomnianego serialu. Jednak za dziesięć lat setki tysięcy ludzi, którzy oglądali show Leno w tamten czwartek, będą bardzo wyraźnie i z całą pewnością pamiętać, że jedna czy więcej z występujących tam gwiazd zagrała gościnnie w serialu *Przyjaciele*. A jak wspomniałem, żadna z nich nigdy w nim nie wystąpiła.

Będą uważnie po raz kolejny oglądać *Przyjaciół* na DVD i przekonują swoich znajomych, że Ben Affleck naprawdę wystąpił w jednym z odcinków. Zapamiętają, co się wtedy działo, z kim rozmawiał i jakie to było zabawne. Będą pamiętać, który to był odcinek. Oczywiście nigdy nie znajdą tego fragmentu, co wprawi ich w zdumienie. Swoim przyjaciołom powiedzą, że byli absolutnie przekonani, że widzieli Bena w tym odcinku.

OK, wiemy już, że pamięć ludzka jest zawodna... i cóż z tego? Co to ma wspólnego z wywieraniem wpływu na ludzi? Zmianami przekonań? Sprzedażą? Marketingiem? Bardzo wiele.

Widzisz, jeśli potrafisz wykorzystać wiedzę, którą tutaj prezentuję, zdobędziesz nowych klientów, staniesz się bardziej przekonujący i zawrzesz umowy, które w przeszłości przeszłyby Ci koło nosa.

## Zastosowania praktyczne

Czy nie byłoby miło potrafić ułatwić klientowi zapamiętanie, jak dobry jesteś lub byłeś?

Czy nie byłoby miło, gdybyś umiał zatrzymać przez cały czas w umyśle klienta niezwykle pozytywny obraz i przekaz o Tobie i Twoim produkcie?

Czy nie byłoby wspaniale, gdyby Twój klient, rozmawiając z innymi ludźmi, bronił Ciebie i Twoich usług, zamiast je kwestionować?

Co powiesz na gwarancję pozytywnej reklamy pocztą pantoflową?

Nigdy się z czymś takim nie spotkałeś. Nikt nigdy czegoś takiego Cię nie uczył. To coś nowego i jest przeznaczone specjalnie dla Ciebie. Trzymaj się mocno!

Ludzie nie zapamiętują rzeczy po prostu takimi, jakie były (wydarzeń, własnego życia, tego, co stało się przed godziną, tego, jak dobrze wykonałeś ostatnią usługę). Często pamiętają je na różne sposoby. Inaczej mówiąc, ludzie mają różnorodne wspomnienia o rzeczywistych wydarzeniach i różnie je w swojej pamięci odtwarzają.

Dość często ludzie zapominają swoje faktyczne doświadczenia, a zamiast nich pamiętają, co ich przyjaciel powiedział na temat przebiegu wydarzeń. (Pamiętasz, jak w zeszłym roku w ramach serii *The Science of Influence* pokazałem Ci, jak za sprawą sugestii mogę sprawić, że zapamiętasz zdarzenie, które wcale nie miało miejsca?)

Czasem ludzie twierdzą, że coś zrobili, a czasem, że właśnie nie. Mogą równie mocno wierzyć w obie wersje i zupełnie zapomnieć, jakie było ich pierwsze wspomnienie (uważając, że to raczej Ty postradałeś zmysły!). Czasem przypada Ci rola tego dobrego, a czasem tego złego.

Podzieliłem się już z Tobą wiedzą dotyczącą tego, jak pamięć nie działa. Nie zapisuje ona wszystkiego jak kamera wideo. Pamięć zbiera informacje i miesza je z innymi wspomnieniami, przekonaniem

i postawami oraz wpływami zewnętrznymi (środowiskowymi) i podaje efekt końcowy, który za każdym razem, gdy po niego sięgasz, może być inny.

Jeśli wystraszyło Cię to, jak krucha jest opinia ludzi na temat Ciebie, Twojego produktu czy usługi, wróć do tego wątku później i zapewnię dodatkowe mocne wrażenia, pokazując, co się stanie, jeśli nie weźmiesz sobie tych uwag do serca i nie zastosujesz proponowanych strategii.

A teraz przyjrzyjmy się, co za tym wszystkim stoi. Jesteś członkiem ławy przysięgłych w sądzie. Wysłuchujesz argumentacji obrońcy albo zeznań świadka. Następnie sędzia prosi Cię o zignorowanie tego, co właśnie usłyszałeś, i nakazuje usunięcie zeznania z protokołu.

Zapomnieć? To niemożliwe. *Czasem sama sugestia, żeby o czymś zapomnieć, jeszcze bardziej pomaga to zapamiętać!* (Później pokażę Ci, jak to się dzieje).

Interesujące jest w tym to, że jeśli powiemy ludziom, że to, co przed chwilą zobaczyli lub usłyszeli, to nieprawda, bez względu na to, czy poznali to z samego źródła, czy pośrednio, dana informacja wcale nie zostanie przez pamięć usunięta. I tak naprawdę, gdy danej osobie zostanie podana czy pokazana właściwa informacja, ta wciąż pozostanie pod wpływem kontaktu z pierwotną informacją czy doświadczeniem.

Problem: Gdy dana osoba wykształciła już jakiś pogląd, wyeliminowanie go lub zastąpienie innym będzie trudne.

A oto jak ludzie zapamiętują:

Uczestników projektu badawczego poproszono o stwierdzenie, które z pokazanych im listów pożegnalnych samobójców są prawdziwe, a które fałszywe. Po tym, jak każdy z nich określił, które są według niego prawdziwe, a które fałszywe, i uzasadnił swoją opinię, powiedziano im, czy ich przypuszczenia okazały się trafne.

Później, gdy uczestników badania zapytano, co na samym początku sądzą o swoich szansach poradzenia sobie z zadaniem, które

im dopiero co przedstawiono, odpowiedzi okazały się niezwykle interesujące. Uczestnicy, którzy dowiedzieli się, że słabo udało im się rozróżnić prawdziwe listy od fałszywych, pamiętali, że na początku projektu uważali, że nie poradzą sobie z zadaniem. Natomiast te osoby, które dowiedziały się, że świetnie sobie poradziły, pamiętały, że na początku badania uważały, że dobrze im pójdzie.

Informacja zwrotna dotycząca trafności ich przypuszczeń była losowa. Wyniki były zupełnie przypadkowe. Ludzie pamiętają, że myśleli (przewidywali, zgadywali, szacowali), że stanie się to, co się rzeczywiście stało, a nie to, co rzeczywiście wtedy myśleli. Takie badania przeprowadzano wielokrotnie w różnych kontekstach, a wyniki za każdym razem były takie same.

Tak długo, jak dana osoba nie wyraziła publicznie swoich myśli czy odczuć przed jakimś wydarzeniem, możemy być pewni, że będzie pamiętać, jak przewidywała, że stanie się to, co się stało, a nie to, co rzeczywiście wtedy myślała.

W roku 1981 uczestnikom pewnego badania pokazano artykuł prasowy. Był to rodzaj podsumowania dotyczącego prezydenta Richarda Nixona, pod tytułem „Czy Nixon był oszustem?”. Artykuł zdecydowanie przecząco odpowiadał na to pytanie. Tymczasem uczestnicy badania zgodnie uznali, że Nixon był oszustem. O wszystkim zdecydował sugestywny tytuł.

Wegner i Erber (1992, 1995) w różnych badaniach wykazali, że jeśli każemy komuś o czymś nie myśleć, rośnie prawdopodobieństwo, że osoba ta właśnie o tym pomyśli.

Ludzie naprawdę myślą w ten sposób. W marketingu, sprzedaży, terapii i w relacjach z innymi Twoim zadaniem jest działanie z wyprzedzeniem i to najszybciej jak potrafisz! W przeciwnym przypadku dana osoba wykształci sobie przekonanie, które będzie stanowić rodzaj filtra w całej przyszłej komunikacji dotyczącej danego tematu. Próba wymiany tego filtra będzie równie trudna, jak na przykład próba skłonienia mnie do wymiany filtra oleju w samochodzie.

Lord, Ross i Lepper (1979) nazywają to szukaniem potwierdzenia. Ludzie szukają tego, co potwierdza ich przekonania. To chyba jasne. Autorzy ci odkryli również, że ludzie, którzy wyznają pogląd X, nie będą szukać dowodów zaprzeczających ich przekonaniu, a gdy się z takimi dowodami spotkają, po prostu je zignorują.

Gdy psychologowie otrzymują informację, która kształtuje jakiś pogląd (rodzaj badania, które obecnie jest o wiele lepiej kontrolowane niż w przeszłości ze względu na olbrzymie długofalowe skutki wykształcenia w ludziach fałszywych przekonań), to kiedy dowiadują się, że była ona zmyślona, nadal wierzą w to, co im powiedziano i nie odrzucają tego podczas oceny informacji. A przecież są to akurat ci ludzie, którzy powinni wiedzieć, jak funkcjonują ich własne umysły.

### **Pomysł o zadziwiających prawdach o ludzkim zachowaniu**

Kiedys 70 procent Amerykanów wyraziło swoje poglądy w ogólnonarodowej ankiecie dotyczącej ustawy, której w ogóle nie było. Niektórzy uważali, że odpowiedzialność za tę sprawę powinny przejąć stany, inni, że powinien to być rząd. (Ludzie mają swoje poglądy nawet na temat rzeczy, które nie istnieją!)

Ponad 40 procent Amerykanów wybierało ostatnią z trzech możliwych odpowiedzi na pytanie o ich zdanie na temat tego, jak łatwe powinno być uzyskanie rozwodu w Stanach Zjednoczonych. Bez względu na to, którą możliwość umieszczano na końcu. (Ludzie wybierają ostatnią możliwość wyboru... warto o tym pamiętać!)

Sprzedaż dżemu wzrosła w pewnym sklepie dziesięciokrotnie, gdy do degustacji oferowano sześć rodzajów dżemów, w porównaniu z dniami, gdy oferowano ich dwadzieścia. (Większy wybór zwiększa degustację... ale nie sprzedaż!)

Studenci w anonimowych ankietach uważają, że nie wolno ściągać. Jak tylko mają okazję, nawet ci, którzy ściąganie uważają wręcz

za haniebne, ściągają ile wlezie. (To, co ludzie mówią, i to, co robią, to dwie zupełnie różne rzeczy!)

Gdy ankieterzy pytają ludzi, co jest najważniejszym problemem dla kraju, otrzymują setki rozmaitych odpowiedzi, które są zupełnie odmienne i popierane przez całkiem inny procent ankietowanych, niż gdy proszą o wybranie najistotniejszego problemu spośród wymienionych opcji. (Ludzie nie mówią, co myślą; ludzie wybierają możliwości spośród tych, *jakie im się oferuje!*)

Gdy zadaje się pytania na drażliwe tematy, jak np. broń jądrowa, odpowiadają odmienne w zależności od tego, jak sformułowano pytanie. (Wszystko zależy od sformułowania!)

Na podstawie tych oraz dziesiątków innych równie ważnych i wiarygodnych badań możemy wysnuć następujące wnioski:

1. Pytania, jakie zadajemy ludziom, kształtują ich opinie, myśli i pragnienia.
2. Opinie, myśli i pragnienia ludzi powstają w danym momencie i niewiele mają wspólnego z tym, co rzeczywiście zrobią lub w co będą wierzyć później.
3. Wielu ludzi żywi przekonania dotyczące nieistniejących rzeczy, oparte na pytaniach o takie rzeczy (jak nieistniejące ustawy), a nie na wiedzy.

KLUCZ NR 1: Większość ludzi zachowuje się w sposób raczej automatyczny. Widzą reklamę i ponieważ bez zastanowienia wierzą w to, co widzą, decydują o tym, co będą pić, w której restauracji jeść, z usług którego doradcy podatkowego skorzystać, a wszystko to zdołano im zasugerować.

KLUCZ NR 2: Większość ludzi, gdy na coś się zdecyduje, coś napisze, coś powie (bez względu na to, czy ma to sens, czy nie, czy służy ich interesom, czy też nie), skłonna jest upierać się przy tej decyzji, bez względu na sposób, w jaki ją podjęła.

KLUCZ NR 3: Ludzie nie lubią dysonansu poznawczego. Większość nie potrafi mieć w głowie dwóch sprzecznych ze sobą koncepcji, więc po prostu wybiera ideę (decyzję, przekonanie), którą akurat wyznawała, i usuwa resztę, głębiej się nad tym nie zastanawiając. Nazywa się to prawem spójności.

Prawo spójności mówi: „Gdy dana osoba oznajmi na piśmie (w mniejszym stopniu, gdy zrobi to werbalnie), że w danej sprawie przyjmuje takie a takie stanowisko, będzie bardzo skłonna bronić tego stanowiska bez względu na jego słuszność, nawet w obliczu druzgoczących kontrargumentów”.

Decyzje podjęte przez Twojego klienta w przeszłości oraz publicznie wyrażone poglądy mają ogromny wpływ na jego przekonania i postawy. Jeśli dana osoba publicznie stwierdziła: „Nigdy nie zrobię A”, to zwykle rzeczywiście tego nie zrobi. Wielu ludzi wyraża publicznie poglądy, których sobie nie przemyśleli, a które często stają się ich przekonaniem i trwałymi postawami. Przyczyna jest prosta. Jesteśmy uczeni, że dane słowo zobowiązuje. Jeśli coś powiedzieliśmy, można na to liczyć.

## **Superklucz! Kto trzyma się własnych decyzji?**

W przeprowadzonym niedawno badaniu uczestnicy mieli dokonać wyboru pomiędzy różnymi możliwościami:

Grupę A poproszono o zapamiętanie podjętej decyzji.

Grupę B poproszono o zapisanie swojej decyzji na tablicy, a następnie zmazanie jej.

Grupę C poproszono o zapisanie swojej decyzji na papierze i wręczenie prowadzącym badanie.

Która grupa trzymała się swoich decyzji? Dokładnie. Uczestnicy z grupy C trzymali się swoich decyzji w 75 procentach przypadków. W grupie B była to połowa przypadków, a członkowie grupy A często zmieniali zdanie. Wniosek, jaki z tego płynie, jest taki, że w trakcie procesu sprzedaży należy skłonić klienta do użycia pióra. Może spisać albo cele na przyszły rok, albo wymienić cechy samochodu, domu, wycieczki czy portfela akcji, na jakich mu zależy. Trzeba wręczyć mu długopis i skłonić do pisania!

Nigdy nie zadawaj pytania, które zmusi klienta do ciągłego odpowiadania „nie”.