

## 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

## Perswazja. Droga do osiągnięcia celów

Autor: Tom Gorman

Tłumaczenie: Cezar Matkowski

ISBN: 978-83-246-1708-1

Tytuł oryginału: [Persuasion: Command Attention/ Hold Their Interest/ Get What You Want](#)

Format: 122x194, stron: 184



Tym, czego Ci trzeba, jest:

- siła, pomagająca Ci postawić na swoim w każdej sytuacji
- energia, pozwalająca ominąć przeszkody na drodze do celu
- inspiracja, zapewniająca skuteczne przekonanie innych, że Twoje pomysły są najlepsze

### Mowa jest srebrem, milczenie złotem, perswazja platyną

Czym jest perswazja? To niezwykle skuteczne narzędzie, pozwalające osiągnąć wszystko, co sobie zamierzyłeś, zrealizować każdy, najśmielszy nawet plan. Nie musisz manipulować ludźmi wokół Ciebie ani ich uwodzić. Wystarczy odrobina sugestywnej retoryki, by świadomie i całkowicie dobrowolnie przyjęli Twoje pomysły oraz propozycje jako najlepsze możliwe rozwiązania.

Poznaj niezawodne techniki perswazji. Naucz się zdobywać zaufanie i umiejętnie korzystać z tego kredytu. Dowiedz się, jak i kiedy stosować argumenty emocjonalne. Negocjuj najkorzystniejsze dla siebie warunki zarówno w środowisku zawodowym, jak i życiu prywatnym.

- Perswazyjne oferty – tworzenie efektywnych tekstów reklamowych i PR-owych.
- Sprzedaż – skuteczne przekonywanie ludzi, że powinni zostać Twoimi klientami.
- Autopromocja – zdobywanie każdej pracy, radzenie sobie z rozmową kwalifikacyjną.
- Negocjacje – zdobywanie przewagi nad rozmówcą w najbardziej kryzysowej sytuacji.

# spis treści

5 *wprowadzenie*

## 1 część

### **PLANOWANIE PERSWAZJI**

- 11 rozdział 1  
Naucz się przekonywać, a osiągniesz sukces
- 25 rozdział 2  
Zmiana równowagi sił
- 39 rozdział 3  
Na początek przekonaj siebie
- 51 rozdział 4  
Planowanie perswazji

## 2 część

### **SZTUKA PERSWAZJI**

- 67 rozdział 5  
Opanuj zasady (i narzędzia) negocjacji
- 79 rozdział 6  
Wyznacz drogę i obejmij prowadzenie
- 93 rozdział 7  
Pokonywanie oporu
- 109 rozdział 8  
Uzyskanie zgody i zakończenie negocjacji

# część 3

## **PERSWAZYJNE SZCZEGÓŁY**

- 127 rozdział 9  
Perswazyjne pismo
- 145 rozdział 10  
Sprzedaż: jak przekonać ludzi,  
by zostali klientami
- 163 rozdział 11  
Znaleźć pracę na każdym rynku

# 4

## Planowanie perswazji

Jednym z najlepszych sposobów rozwinięcia swoich umiejętności perswazyjnych okazuje się zastosowanie tego, dzięki czemu możliwe jest poprawienie każdej zdolności. Mam na myśli, rzecz jasna, planowanie. Dzięki niemu można bowiem dość skutecznie kształtować przyszłość. Co prawda efekt nie zawsze jest idealny, ale przynajmniej pozwala dostosować przyszłe wydarzenia do naszych oczekiwań. Ponadto, przewidując przyszłość, możemy lepiej przygotować się na nadchodzące wydarzenia.

Niezależnie od tego, co planujesz, Twój rozmówca będzie odpowiadać w sposób, jaki uznają za stosowny, nierzadko wbrew Twoim oczekiwaniom. Tak czy inaczej, albo się zgodzą, albo odmówią, albo warunkowo przyjmą ofertę. Dlatego też dobrze jest mieć w zanadru gotową replikę na każdy z tych rodzajów odpowiedzi.

Planowanie perswazji zakłada zdobywanie informacji i wykorzystanie strategii. Informacje zależą od przyjętej strategii (kogo chcesz przekonać i w jaki sposób pragniesz to osiągnąć), zaś strategia uzależniona jest od informacji (czyli od tego, czego udało Ci się dowiedzieć, i tego, w jaki sposób wpływa to na przyjęty plan). Strategia wyznacza potrzebę informacji, zaś w miarę zdobywania tych ostatnich musisz odpowiednio modyfikować swoją strategię. W niniejszym rozdziale przyjrzymy się bliżej sposobom gromadzenia informacji i opracowywania strategii.

## Odrób zadanie domowe

Internet sprawił, że poszukiwanie informacji jest dziś proste

### ***Podejmij działanie***

Jeżeli nie jesteś na bieżąco z konkretną gałęzią biznesu, lepiej zacznij ją poznawać. Sam przez długie lata interesowałem się bankowością, zaś obecnie zdobywam informacje dotyczące wydawnictw książkowych i produkcji filmów. Zbieranie danych na temat głównych firm, ich zarządców i preferowanych trendów poszerza horyzonty i skutecznie pomaga w inwestowaniu.

jak nigdy wcześniej. Nie trzeba posiadać bowiem żadnej wiedzy, aby wpisać słowa kluczowe w wyszukiwarkę, po czym przeczytać wyświetlone na ekranie dane.

W sieci nie znajdziesz jednak wszystkich informacji, zaś te, które się tam znajdują, nie zawsze są dokładne czy użyteczne. Mimo wszystko możesz jednak wykorzystać Internet do zdobycia informacji o wielu osobach i o większości ogólnych tematów.

Oto kilka przykładów:

- *Jeżeli chcesz spotkać się z potencjalnym klientem, pracodawcą czy organizacją, znajdź na oficjalnej stronie firmy danych na temat jej zarządu, historii, położenia i wielkości. Dodatkowo możesz też przeczytać, co na jej temat piszą inni ludzie.*
- *Jeżeli chcesz sprzedać artykuł czy też książkę, możesz przejrzeć elektroniczne wydania wielu czasopism i magazynów, aby sprawdzić, jakie artykuły są w nich publikowane. Możesz też zapoznać się z katalogami wydawniczymi, aby dowiedzieć się, które wydawnictwo byłoby zainteresowane Twoją książką. Strony wydawnictw zawierają też na ogół wskazówki dotyczące nadsyłania materiałów.*
- *Jeżeli chcesz znaleźć źródła finansowania, czy to z funduszy wspierania rozwoju, czy też firm udzielających kredyty, możesz zajrzeć na ich strony, aby znaleźć informacje na temat udzielanych pożyczek lub rodzaju firm, w jakie inwestują takie przedsiębiorstwa.*

- *Jeżeli chcesz skontaktować się z konkretną osobą, możesz poszukać w Internecie wiadomości na temat jego poprzednich pracodawców, publikacji, a nawet informacji osobistych. Dzięki temu może okazać się, że macie ze sobą coś wspólnego.*

Strony internetowe często zawierają informacje na temat tego, jak należy się z nimi kontaktować. Nierzadko można znaleźć tam formularze podań o pracę, wskazówki dotyczące nadsyłania materiałów i tak dalej. Nie mówię, że zawsze należy korzystać z takich ułatwień, ale warto o nich pamiętać. Pomijanie oficjalnych procedur pomoże Ci się wyróżnić, ale musisz zachować przy tym ostrożność.

Próba kontaktu w niemile widziany sposób (jak przy wyrażeniu zaznaczonym „proszę nie dzwonić”) może przynieść więcej szkody niż pożytku.

W Internecie możesz znaleźć ogromną ilość informacji poświęconych poszczególnym organizacjom i osobom. Nie daj się jednak ponieść poczuciu zażyłości, jakie może wywołać znajomość wielu szczegółów z życia firmy. Staraj się zachowywać w sposób oficjalny i profesjonalny.

## Co musisz wiedzieć?

Najważniejsze jest to, abyś wiedział, jakie informacje są Ci potrzebne, w jaki sposób możesz je zdobyć i jak wykorzystać. Sam zauważyłem, że przyjęta strategia określa, jakich informacji będziesz potrzebować, zaś informacje mogą wymagać od Ciebie zmian strategii. Od czego jednak należy zacząć?

### **POSZUKIWANIE INFORMACJI**

- *Wyszukiwarki.*
- *Raporty firmowe i wiadomości prasowe.*
- *Artykuły w gazetach.*
- *Informacje o pracownikach i absolwentach.*

## Strategia: ilość i jakość

Specjaliści od marketingu stosują zwykle dwa ogólne podejścia do poszukiwania potencjalnych klientów: jakościowe i ilościowe. **Podejście ilościowe** opiera się na znalezieniu jak największej liczby potencjalnych celów. Ludzie stosujący to podejście poświęcają czas na skontaktowanie się z jak największą liczbą klientów, z których część z pewnością zechce przyjąć ich ofertę. Przykładem takiego działania może być marketing masowy czy wysyłanie CV do setek potencjalnych pracodawców.

**Podejście jakościowe** oznacza z kolei wybór kilku specyficznych celów i poświęcenie energii na zrealizowanie każdego z nich. W przypadku przekonywania oznacza to skrupulatny wybór rozmówców i skupienie się na poznaniu ich potrzeb i motywacji. Przykładem podejścia jakościowego może być reklama skierowana do specyficznych grup klientów czy kontaktowanie się z kilkoma wybranymi pracodawcami.

Każda z tych dwóch strategii ma swoje zalety i wady. Podejście ilościowe umożliwia dotarcie do większej liczby ludzi mniejszym kosztem, ale uzależnia sukces od zachowania rozmówcy, a także może wiązać się z większymi kosztami wstępnymi. Wymaga bowiem wysłania informacji do dużej liczby odbiorców i czekania, aż wykonają oni następny ruch.

Podejście jakościowe umożliwia wysłanie informacji do ludzi, którzy prawdopodobnie są nią zainteresowani, ale wymaga większych nakładów czasu i energii na zdobycie informacji o odbiorcach. Dzięki temu możesz mieć względną pewność, że Twoje zgłoszenie spotka się z odpowiedzią. Zamiast mieć nadzieję na kontakt, inicjujesz rozmowę, choć

### po • dej • ście i • lo • ścio • we

1. Duży obszar i wiele kontaktów.
2. Mała liczba trafień.
3. Przykład: masowa reklama.

### po • dej • ście ja • koś • cio • we

1. Mały obszar i niewiele kontaktów.
2. Nawiązywanie głębszych relacji.
3. Przykład: sprzedaż dla ściśle określonej grupy klientów.

początkowo możesz występować w niej na mniej znaczącej pozycji.

Innymi słowy, podejście ilościowe ma charakter bardziej bierny, może więc odpowiadać osobom, którym trudno jest kontaktować się z obcymi (nie dziwi więc, że jest tak popularne). Pozwala ono też unikać bezpośredniego odrzucenia. Niemniej podejście jakościowe wydaje się skuteczniejsze w sytuacjach, w których próbujesz przekonać konkretnych ludzi.

### **Czego należy użyć?**

Jeżeli zarówno podejście ilościowe, jak i jakościowe mają swoje zalety i wady, to którego z nich należy używać w czasie zbierania informacji i rozwijania własnej strategii? Cóż, wszystko zależy od tego, co chcesz osiągnąć, a także, choć w mniejszym stopniu, od Twoich osobistych preferencji. Jeżeli chcesz przekonać tysiące ludzi do kupienia nowego szamponu, to podejście jakościowe może wymagać poświęcenia na to całego życia. Jeżeli jednak Twoim celem jest przekonanie jednej firmy do zatrudnienia Cię czy też kupienia od Ciebie scenariusza, to korzystanie z podejścia ilościowego traci sens.

Rzecz jasna, możesz preferować to podejście we wszystkich sytuacjach, gdyż wysyłanie wielu listów czy CV zmniejsza kontakt z bezpośrednią odmową. Jak wspominałem wcześniej, strategia ilościowa wiąże się zwykle z większymi kosztami finansowymi, ale pochłania mniej czasu. Z kolei strategia jakościowa, taka jak sprzedaż bezpośrednia czy poszukiwanie pracy w jedynie sześciu miejscach, wydaje się dużo bardziej aktywna i bezpośrednia. Dzięki niej możesz ograniczyć koszty, ale musisz liczyć się z większym wysiłkiem i możliwością zetknięcia się z odmową.

### **Łączenie obu strategii**

Spora część ludzi osiąga najlepsze wyniki dzięki połączeniu pewnych elementów obu wspomnianych strategii. Przykładowo



wo, w podejściu ilościowym dobrze jest jasno określić grupę docelową, nawet jeżeli będzie ona liczyć miliony ludzi (więcej na temat pozycjonowania rynków i grup znajdziesz w książce *Innowacja* wydanej w tej serii). W podobny sposób wybór nieco większej liczby potencjalnych rozmówców może okazać się pomocny przy zastosowaniu podejścia jakościowego.

## Ingerencja z zewnątrz

Ostatnimi czasy podejście ilościowe stało się coraz mniej skuteczne, gdyż bywało ono poważnie nadużywane. Szanse odpowiedzi spadły z 2% do poniżej 1%, a w niektórych krajach pojawiły się specjalne ustawy ograniczające wykorzystywanie korespondencji bezadresowej czy telemarketingu. Strategia czysto ilościowa okazała się zbyt mało zyskowa. Dlatego też starannie wybieraj swoich odbiorców i staraj się korzystać raczej z podejścia jakościowego.

Przedstawmy to na przykładzie. Po ukończeniu studiów ekonomicznych chciałem zatrudnić się w pewnym banku na Manhattanie, na stanowisku instruktora szkolącego pracowników w zakresie udzielania kredytów. Zacząłem od znalezienia nazw i adresów siedzib wszystkich banków w mieście. Wyszukałem w ten sposób informacje na temat 18 banków, w tym jednego na Long Island. To stanowiło część ilościową mojego planu.

Następnie zapoznałem się z **rocznymi zestawieniami** oraz artykułami gazetowymi, porozmawiałem z ludźmi pracującymi w bankach i zawęziłem swoją listę do pięciu pozycji — trzy z nich stanowiły miejsca, w których najbardziej chciałem pracować. Skontaktowałem się z tymi pięcioma bankami, to znaczy wysłałem pieczołowicie skomponowany list motywacyjny do działu kredytów każdego z tych banków, a następnie skontaktowałem się z nimi telefonicznie.

Oczywiście ktoś inny mógłby wysłać listy do wszystkich piętnastu banków, a może nawet do pięćdziesięciu lub stu najlepszych banków w kraju. I być może taka osoba zostałaaby zaproszona na rozmowę lub nawet otrzymała propozycję pracy. Nie mówię, że podejście ilościowe jest niesłuszne. Po prostu sam wolę podchodzić do sprawy ilościowo, gdyż w moim przypadku taka strategia sprawdza się lepiej.

### **zes•ta•wie•nie rocz•ne**

1. Przedstawienie wyników finansowych korporacji z ostatniego roku.
2. Raport wypełniany przez wszystkie spółki giełdowe i przedstawiany ciału nadzorującemu giełdę.

## **Jak zbierać informacje**

W każdym procesie zbierania informacji na jakiś temat zazwyczaj przechodzimy od kwestii ogólnych do szczegółowych, czyli od masy danych do konkretnych informacji. Konkretna wiedza umożliwia podejście do konkretnych ludzi z konkretną informacją. Jak zobaczysz w rozdziale 5., takie konkretne przekazy pozwolą Ci zainteresować innych tym, co masz do powiedzenia.

W każdej sytuacji, w której chcesz kogoś przekonać, musisz najpierw określić ogólny zarys rozmowy, a następnie przejść do danych specyficznych. Oznacza to konieczność zdobycia wielu informacji na różne okoliczności, ich ocenę zgodną z osobistymi preferencjami i potrzebami, a także zdobywanie informacji dotyczących tych opcji, które spełniają przyjęte kryteria.

Poniżej znajdziesz opis pięcioetapowego procesu — sam wielokrotnie z niego korzystałem podczas zdobywania informacji i szukania potencjalnych pracodawców, ofert czy ludzi, których chciałem do czegoś przekonać.

## **Etap 1. Określ swoje potrzeby i pragnienia oraz ustal kryteria**

Zacznij od tego, co chcesz i co musisz zrobić. Skup się tylko na tym, czego naprawdę pragniesz, gdyż trudno będzie Ci przekonać inną osobę do czegoś, do czego sam nie jesteś przekonany. Twoje potrzeby i pragnienia będą bowiem stanowić Twoją nagrodę, więc postaraj się, by było to coś, co będzie motywować Cię do działania. O nagrodach dla drugiej osoby powiem nieco później.

Wspomniane potrzeby i pragnienia stanowią kryteria doboru rozmówców. Aby cokolwiek osiągnąć, musisz najpierw zdecydować, czego tak naprawdę chcesz. Załóżmy, że chcesz dostać się na renomowaną akademię ekonomiczną w dużym mieście. Poniższe przykłady będą odnosić się do tej hipotetycznej sytuacji.

## **Etap 2. Wyszukaj informacje i określ zbiór potencjalnych rozmówców**

Etapy 1. i 2. można zamienić miejscami, gdyż na razie nie oceniaj jeszcze konkretnych klientów pod względem poszczególnych kryteriów. Przedtem musisz bowiem określić ogólną grupę, wśród której będziesz szukać partnerów do negocjacji. Jest to bardzo ważny krok, gdyż — jeżeli zaczniesz oceniać partnerów zbyt szybko — możesz niepotrzebnie zawęzić ich grupę, co zmniejszy liczbę możliwości, zwłaszcza gdy działasz w zespole.

Wróćmy jednak do przykładu akademii. Poszukiwania możesz zacząć od przejrzania rankingów uczelni publikowanych w czasopismach edukacyjnych i stosownych raportach. Jeżeli wiesz już, na czym będziesz się skupiać podczas nauki (na przykład na marketingu, finansach czy biznesie międzynarodowym), możesz zawęzić poszukiwania do szkół oferujących szkolenie w zakresie interesujących Cię specjalizacji.

### **Etap 3. Oceń całą grupę pod kątem przyjętych kryteriów i wybierz potencjalne cele**

Kiedy posiadasz już listę kryteriów opartą na swoich pragnieniach i potrzebach, możesz wykorzystać ją do oceny poszczególnych celów. Jeśli lista tych ostatnich jest krótka, czasami możesz odrzucić część przyjętych wcześniej kryteriów, by nie zawęzić zbyt mocno wyboru. Ma to sens, ale w takiej sytuacji musisz uważać. Kiedy wraz z żoną wybieraliśmy miejsce, do którego mieliśmy się przeprowadzić, dałem się przekonać do tego, by odrzucić kryterium ładnej pogody. Teraz tego żałuję.

### **Organizacja to ludzie**

Pamiętaj, że żadna organizacja nie jest abstrakcyjnym monolitem, lecz składa się z poszczególnych ludzi, których można przekonać. Twoim zadaniem jest znalezienie odpowiednich osób, choć na wczesnych etapach poszukiwań nie należy wykluczać żadnego z pracowników. Często bowiem odkrywałem, że wielką pomoc można uzyskać także od ludzi niemających żadnego związku z moim celem. Rozmowę z ludźmi zawsze zaczynaj od przedstawienia swojego planu i nie zapominaj, by okazywać swoim rozmówcom szacunek. Wtedy prawie na pewno Ci pomogą.

Przed przejściem do kolejnego etapu musisz mieć już krótką listę organizacji lub osób, które postarasz się przekonać. Nawijając do przykładu — możesz zdecydować się na pięć do siedmiu wybranych szkół wyższych (choć wiem, że nierzadko ludzie składają dokumenty do wielu więcej).

## **Etap 4. Zdobądź informacje na temat najciekawszych alternatyw**

Wyszukiwanie informacji na temat najatrakcyjniejszych możliwości pozwala sprawdzić, czy Twoja lista została właściwie skomponowana. Ponadto zdobywane w ten sposób wiadomości pomagają w znalezieniu i skontaktowaniu się z właściwym rozmówcą oraz w przekonaniu go do Twoich racji. Może się też okazać, że znalezione informacje zdyskwalifikują daną organizację czy osobę. To całkowicie naturalne i nie należy się tym przejmować. Jest to też powód, dla którego początkowa lista nie powinna być zbyt krótka.

## **Etap 5. Zdobądź informacje i przygotuj rozmowę z każdą osobą**

To, ile szczegółowych informacji będziesz potrzebować, zależy od sytuacji. Sam odkryłem, że w sytuacjach ważnych, czyli na ogół związanych z pracą czy dużymi transakcjami, mam tendencje do przesadnie długiego i skrupulatnego przygotowania. Zrozumiałem to, gdy po raz kolejny okazało się, że we właściwej rozmowie użyłem jedynie małego wycinka zgromadzonych informacji.

Wciąż walczę z tym problemem, ponieważ wierzę w to, że dobre przygotowanie daje mi wiarę we własne siły oraz prawo do przekonywania ludzi, że chcę dostać daną pracę czy projekt i dobrze się sprawdzę na tym stanowisku. Dlatego też „nadmierne przygotowanie” jest dla mnie wciąż pojęciem względnym. Oczywiście przygotowuję się tak dokładnie tylko wtedy, gdy sprawa jest warta dużego wysiłku.

## **Od informacji do strategii**

Strategia to ogólny układ celów i metod, które mają posłużyć do ich osiągnięcia. Owe cele i metody dyktują zaś strategię działania. Cel może być tak szeroki lub tak zawężony, jak tylko chcesz.

Szerokim celem jest na przykład znalezienie pracy czy przyjęcie oferty przez jedną z wielu organizacji. Celem wąskim jest zaś na przykład rozwiązanie ciągnącego się od dawna problemu z dostawcą czy spotkanie w cztery oczy z konkretną osobą.

Przyjrzyjmy się teraz czterem konkretnym elementom: Twojemu celowi, rozmówcy, warunkom i podejściu.

## Twój cel

Co chcesz zrobić, by przekonać innych do zrobienia czegoś? Musisz określić to tak jasno, jak to tylko możliwe. Samo „zdobycie pracy” czy „rozwiązanie problemu” to za mało. Dobrym celem jest „uzyskanie stałego zatrudnienia w charakterze grafika, na pełny etat, z ubezpieczeniem”. Twoje próby przekonywania innych muszą opierać się na bardzo precyzyjnie określonych wymaganiach.

## Implikacje informacyjne

Zdobądź informacje z dziedziny związanej z Twoim celem i dowiedz się, w jaki sposób możesz go osiągnąć. Znajomość klasycznych metod działania nigdy nie zaszkodzi, chyba że będzie Ci to utrudniać dostrzeżenie mniej typowych sposobów osiągnięcia celu. Większość źródeł informacyjnych podaje właśnie klasyczne sposoby docierania do konkretnych miejsc. Czasami nawet lepiej jest sięgać po sprawdzone metody. Jednakże w niektórych sytuacjach, takich jak szukanie pracy czy rozwiązywanie pewnych problemów, nieortodoksyjne podejście pomoże Ci wybić się z tłumu konkurentów.

## ZAŁOŻENIA STRATEGICZNE

- *Twój cel: czego chcesz?*
- *Twój rozmówca: kogo musisz przekonać?*
- *Twoje warunki: jaki wynik możesz zaakceptować?*
- *Twoje podejście: jak nawiądziesz rozmowę i jak przekonasz rozmówców?*

## Twój rozmówca

Kogo, gdzie i w jaki sposób chcesz przekonać? Może to być jedna osoba lub cała grupa, ale nie zapominaj, że w jednej chwili możesz rozmawiać tylko z jednym człowiekiem lub grupą zebraną w jednym miejscu. Pamiętając o tym, możesz skupić się na konkretnym rozmówcy i podejść do niego w sposób indywidualny.

### **ETAPY SOLIDNEGO SZUKANIA INFORMACJI**

- *Określ kryteria i dziedzinę.*
- *Wybierz możliwości.*
- *Znajdź atrakcyjne alternatywy.*
- *Rozwiń podejście odpowiednie dla każdego celu.*

### **Implikacje informacyjne**

Kto może pomóc Ci w osiągnięciu celu? Postaraj się wziąć pod uwagę klasyczne i nietypowe sposoby rozwiązania danego kłopotu. Ludzie poszukujący pracy przez wiele dziesięcioleci nie mogli zrozumieć, że to nie dział kadr zatrudnia ludzi (z wyjątkiem własnych pracowników) i że powinni kontaktować się z ludźmi decydującymi o konieczności zatrudnienia. Postaraj się dowiedzieć, kto może stanąć Ci na drodze, a kto ułatwi dotarcie do właściwych ludzi.

Zastanów się też nad formą kontaktu. Czy będziesz rozmawiać przez telefon, wyślesz e-mail, porozmawiasz w cztery oczy, czy też połączysz te metody w jedną? Pomyśl, co Cię interesuje, co stoi Ci na przeszkodzie i co jest dla Ciebie najważniejsze.

## Twoje warunki

Jak wygląda rozwiązanie idealne, zadowalające i niedostateczne? Przy każdych negocjacjach czy próbie perswazji musisz przewidzieć co najmniej kilka możliwych wyników. Podczas rozmowy z kimś możesz poczuć, że tracisz grunt pod nogami. Aby nie dać się zbić z tropu, możesz z góry przewidzieć możliwe zakończenie rozmowy. Przykładowo, jeżeli chcesz pracować w konkretnej firmie, założysz, że dostaniesz pracę na pełny

etat, na pół etatu lub na umowę-zlecenie. Która z tych możliwości najbardziej Ci odpowiada? Nie mówię, że na tym etapie musisz iść na kompromis. Możesz równie dobrze uznać, że satysfakcjonuje Cię wyłącznie rozwiązanie idealne. Czasami takie podejście jest bardzo przydatne.

Osiągnięcie celu jest pewne, kiedy tylko się przyłożysz do pracy

— Mack R. Douglas  
(pisarz)

### ***Implikacje informacyjne***

Postaraj się zdobyć wszystkie informacje na temat swojego rozmówcy (w miarę rozsądku, rzecz jasna). Jeżeli poznasz jego motywacje, problemy i priorytety, łatwiej przekonasz go do Twoich racji. Co więcej, dzięki dobremu przygotowaniu dużo łatwiej będzie Ci opracować odpowiedni sposób podejścia.

Informacja to potęga. W wielu negocjacjach jedna ze stron często posiada wyraźną przewagę wynikającą z posiadania wiedzy o rozmówcy, a także jego interesach, działaniach, finansach, potrzebach i motywacji. Nie pozbawiaj się tej przewagi. Niezależnie od tego, czego pragniesz się dowiedzieć, ktoś będzie posiadać tę informację. Wszystko, czego potrzebujesz, to odnaleźć właściwą osobę i przekonać ją, by podzieliła się z Tobą posiadaną wiedzą.

### ***Podejmij działanie***

Jeśli szukasz pomocy lub starasz się rozwiązać problem, sporządź listę ludzi, których znasz. Następnie spośród nich, wynotuj wszystkich, którzy mogą udzielić Ci pomocy w danej sytuacji. Prawdopodobnie znasz pewne osoby, które pomogą Ci bezpośrednio lub przynajmniej skierują Cię do właściwych ludzi.

### ***Podejście i plan***

Osobiście planuję nawet krótkie rozmowy telefoniczne, jeżeli w ich trakcie zamierzam kogoś przekonywać. Planując, zawsze biorę pod uwagę rozmówcę, ogólną sytuację, porę dnia, a także kilka najważniejszych kwestii oraz spodziewanych od-



powiedzi. Zwykle przykładam do tego wiele uwagi, nie dlatego, że darzę planowanie bałwochwalczym uwielbieniem, ale dlatego, że planowanie jest dla mnie równoważne z przygotowaniem.

### ***Implikacje informacyjne***

Informacje na temat rozmówców wpłyną na Twoją strategię działania, zaś przygotowanie strategii będzie wymagać od Ciebie wyszukiwania dodatkowych faktów. Musisz też poznać

To czy człowiek jest inteligentny poznaje się po jego odpowiedziach. To czy jest mądry, po jego pytaniach.

— **Naguib Mahfouz**  
(pisarz, laureat  
Nagrody Nobla)

fakty, które pomogą Ci ustalić odpowiednie podejście. Przykładowo, jeżeli będziesz rozmawiać z ekspertem, musisz zapoznać się przynajmniej z podstawowymi wiadomościami z dziedziny, w której on się specjalizuje, na przykład przeczytaj kilka stosownych artykułów lub książkę na dany temat (bądź roczny raport na temat działalności firmy, jeśli negocjujesz z jej przedstawicielami). Jeżeli nie

posiadasz nawet podstawowych wiadomości, nie wzbudisz zaufania w rozmówcy, który może uznać Cię za osobę leniwą lub mało zainteresowaną powodzeniem negocjacji. W najgorszym wypadku może pomyśleć, że świadomie marnujesz jego czas.

Stosowne przygotowanie informacji, ustalenie strategii oraz opracowanie planu działania powinny upewnić Cię w przekonaniu, że posiadasz wszystko, by sprawnie przedstawić swoją ofertę. Choć sam często gromadzę zbyt wiele szczegółowych informacji, Ty nie musisz powtarzać tego błędu. Pamiętaj, że im więcej doświadczenia zdobędziesz, tym mniej czasu będziesz potrzebować na późniejsze przygotowania. Jeżeli jednak nie czujesz się pewnie, zastanów się nad źródłem tych lęków i postaraj się uzupełnić ewentualne luki w wiedzy lub rozwinąć stosowne umiejętności.