

DAVE LAKHANI
PŘESVĚDČOVÁNÍ
Umění dosáhnout svého



MANAGEMENT PRESS, PRAHA 2008

www.mgmtpress.cz

Dave Lakhani: *Persuasion. The Art of Getting What You Want*. Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

Copyright © Dave Lakhani, 2005
Translation © Alena Hanusová, 2008
Cover design © Petr Foltera, 2008
All rights reserved. This translation published under licence.

ISBN 978-80-7261-183-6



Obsah

Předmluva (Jeffrey Gitomer)	9
Poděkování	11
Slovo autora	13
1 Manipulace	21
2 Přesvědčování	30
3 Osobnost – neviditelný argument	34
4 Přenos moci a věrohodnosti	52
5 Vyprávění příběhů	58
6 Jak se stát guruem	74
7 Touha uvěřit	89
8 Důvěrná znalost	99
9 Exkluzivita a dostupnost	105
10 Zvědavost	113
11 Případnost	119
12 Oprávnění	124
13 Jak přesvědčit rychle	131
14 Rovnice přesvědčování	142
15 Jak přesvědčit ke koupi	154
16 Aby reklama zabrala	165
17 Jak přesvědčivě vyjednávat	178
18 Jak využít elektroniky k přesvědčování ve velkém	185
19 Jak zvládnout přesvědčování – umění dostat to, co chcete	194

www.mgmtpress.cz

PŘESVĚDČOVÁNÍ

Čím lze přesvědčit	200
Doporučená literatura	203
Rejstřík	204
O autorovi	207



Jak přesvědčit rychle

Dar, jež získáte na oplátku za to, že jste něco dali, je tak nesouměřitelný, že je takřka nespravedlivé jej přijmout.

— Rod McKuen

Až doposud jsem hlavním taktikám přesvědčování věnoval vždy samostatnou kapitolu. Tato kapitola bude ovšem trochu jiná. Ne snad že by byla méně důležitá, právě naopak. Toto jsou taktické postupy, jimž budete okamžitě rozumět a dokážete jich využívat bez nějakého nácviku nebo zkušeností. Také proto jsem je v knize zařadil až kousek dál; chci totiž, abyste se naučili nejprve ty složitější techniky, protože jejich osvojení vám bude trvat déle.

Tyto taktiky jsou rovněž ze všech postupů při přesvědčování ty nejvíce nasadě a hodně lidí, na které je uplatníte, je prokoukne. Ale i když je rozpoznají, neznamená to, že budou neúčinné. Lidé často něco odhalí a myslí si, že tím jsou proti tomu imunní. Na hlubší úrovni ovšem proces běží dál a přináší požadovaný efekt. Taktiku rychlého přesvědčování je nejlépe využít jako podporu, když ji dokážete zkombinovat s jinými, podstatněji postupy, aby nakonec vytvořily účinnou strategii.

Společenská přiměřenost

Dr. Robert Cialdini tento pojem ve své klasické publikaci *Influence – Science and Practice* (Allyn & Bacon, 2001) nazývá společenským potvrzením. Princip společenského potvrzení je, že my sami určujeme, co je správné, tím, že pátráme po tom, co za správné považují ostatní. Jestliže svým posluchačům předložíte důkazy nebo příklady toho, co v souvislosti s ideou, již jim nabízíte, dělají jiní, využíváte velmi mocného prostředku, jak lidi přimět k nějaké akci, o níž si nejsou zcela jisti.

Důvod, proč raději používám termín *společenská přiměřenost* a nikoli *společenské potvrzení*, je ten, že podle mého tenhle princip jde poněkud hlouběji. Domnívám se, že lidé mají své specifické potřeby, jež sami znají, jež ale zůstávají nenaplněny a neustále se poohlížejí po někom, kdo by na tom byl podobně jako oni. Potřebují společenský vzor, a když ho najdou, okamžitě začnou jeho chování napodobovat. Stačí jim takový vzor nabídnout a získáte pro sebe výhodu. Znamená to pro ně mnohem víc než jen vidět, že někdo jiný něco dělá a že by bylo fajn dělat totéž. Vy je vlastně vedete za ručičku a říkáte jim, co mají udělat, a pak jim poskytnete společenský vzor, někoho, kdo je přesně jako oni a dělá to, co oni.

Pojem společenské potvrzení znamená, že jestliže něco dělají všichni, pak je to patrně správné. Společenskou přiměřeností rozumíme, že lidé především touží cítit se jako individuality, ale není jim proti mysli následovat ty, kteří patří k elitní skupině – lidí, co jsou přesně jako oni.

Chcete-li využít společenské přiměřenosti při přesvědčování, uveďte co nejvíc takových, kteří se podobají osobě, již přesvědčujete, ale jejich podobnost prezentujte jako cosi osobitého. Takto lidé jednoduše získají velkou odvahu udělat něco, o čem by předtím ani neuvažovali. Nejde o to, že to dělá každý, ale o to, že to dělá každý podobný *mně*. Ti, kteří si nějaký produkt pořídí mezi prvními, si na společenské poměrování hodně potrpí, protože jich je málo a užívají si to. Celou svou identitu budují kolem představy, že jsou první a dali na frak konkurenci.

Souhlas

Souhlas jde ruku v ruce se společenskou přiměřeností. Souhlas je jednoduše shoda názorů. Je mnohem snazší pohnout názorem lidí, jež se snažíte přesvědčit, když můžete poukázat na to, že někdo jako oni anebo někdo, koho si váží, sdílí jejich názory.

Najděte si během přípravy na pohovor čas a hledejte, v čem máte s budoucím klientem shodné názory. Lhostejno, zda jich je více nebo jen jediný, představují oblast shody, kam je možno dostat se i s myšlenkou zcela novou. Důvěra je samozřejmou podmínkou souhlasu a spolu se souhlasem narůstá.

Přenos moci proběhne snadněji, jestliže dokážete prezentovat názor, jež zastává i někdo, komu osoba, kterou přesvědčujete, důvěřuje. Ještě silněji působí, když onen vlivný jedinec veřejně prohlásí, že svůj názor sdílí s vámi.

Sčítání souhlasných postojů během procesu přesvědčování také vaše publikum snáze vede k tomu, že vyvodí závěry, jaké vám vyhovují. Obzvláště to platí, přesvědčujete-li větší skupinu, protože se projeví efekt společenské přiměřenosti, aktivního procesu, jež lidé pozorují a na němž se podílejí. Čím víc lidí s vámi souhlasí a sdílí váš názor, tím pravděpodobněji jej převezmou v souvislosti s novými nápady i ostatní. Taky ve vás mnohem snáz naleznou zalíbení, a to je téma, jemuž se za chvíli budeme věnovat podrobněji.

Empatie

Alex Mandossian, o kterém se v této knize dočtete ještě více, vypráví příběh, který skvěle ilustruje rozdíl mezi empatií a soucitem. Ve svých slavných televizních seminářích to vysvětluje následovně: Představte si, že jste na lodi, která se pohupuje na docela slušných vlnách. Váš kama-

PŘESVĚDČOVÁNÍ

rád stojí u zábradlí a jde na něj mořská nemoc. Zezelená a začne zvracet do moře. Jdete k němu, poplácáte ho po zádech a řeknete mu, že je vám moc líto, že je mu tak zle – to je soucit. Jestli k němu přijdete a udělá se vám taky šoufl a nakonec se spolu s ním pohlíkáte, je to empatie.

Tímto poněkud příliš plastickým podobenstvím se i složitá myšlenka náramně zjednoduší. Chcete přesvědčovat jiné a proto potřebujete, aby se do vašich myšlenek vcítili. Chcete, aby pochopili a ztotožnili se s vaší situací, pocity a motivy. Když k vám pocítí empatii, jen sotva budou vaše závěry považovat za nesprávné.

Emoce posilují empatii jako nic jiného. Čím víc dokážete jejich rozhodování ovlivnit emocemi, tím víc se ztotožní s vámi i vašimi idejemi, tím rychleji pocítí empatii. Přidejte několik podobných zkušeností, které zažili jiní, a poukažte na to, jak oni své problémy vyřešili, a empatie vašich posluchačů se prohloubí.

Klíčem k využívání empatie zůstává, že nechcete, aby vás ostatní litovali (soucit), vy potřebujete, aby se do vaší situace (nebo někoho, kdo je na tom stejně jako oni) vcítili tak silně, že si ani nedokážou představit, že by s vámi nesouhlasili.

Já o koze, ty o voze, aneb jde to i oklikou

Staré přísloví praví, že sebedelší cesta začíná prvním krokem. Já vím, o přesvědčování se tu nemluví, ale platí to i pro ně.

Zúplna někoho přesvědčit nikdy nevypadá tak, že byste někoho přiměli akceptovat jakousi jedinou velikou představu. Je to proces, kdy dané osobě vnutíte množství malých představ a ta původní velká myšlenka se ořeže do přijatelných rozměrů. Pro lidi je mnohem snazší akceptovat nejprve malé nápady a malé změny. Jakmile jeden nebo dva takové nápady přijmou, je mnohem lehčí je přesvědčit o dalších.

Mějte prosím na paměti, že teď nemluvíme o situaci, kdy uvrtáte posluchače k apriornímu souhlasu s čímkoli a pak jim vysázíte jednotlivé

položky, na které mají kývnout. To je salónní trik, a i kdyby řekli ano, s největší pravděpodobností si to brzy rozmyslí.

Hezkou obchvatnou strategií bude, když lidi přimějete k souhlasu s malými koncepty, malými ústupky, ve vztahu k představě, která je totožná s rozhodnutím, k němuž chcete směřovat. Je ve vašem zájmu vybrat si takové koncepty, které jsou nejsnáze přijatelné a které mohou nejspíše ovlivnit další rozhodnutí. Pečlivým výběrem těchto vlivných myšlenek dokážete pomalu ale jistě své publikum dovést k závěrečnému rozhodnutí, které je velmi závažné a přitom se zdá být logické a snadné.

Jít na věci od lesa, obchvatem, je skrytou taktikou přesvědčování, která může navodit pocit uspokojení s dosaženého úspěchu. Pár věci se vyžehlí, o dalších se dohodneme a hned je nám líp. Je to takový impuls, oni rozumějí vám, vy rozumíte jim. Je větší šance, že si padnete do oka, vždyť teď máte něco, co vás spojuje. Společné pouto problémů, jež jste oba vyřešili, umí výrazně posílit a prohloubit vzájemné vztahy.

Většina lidí si nepotrpí na opakované omílání stejných problémů. Když už se k určitému velkému problému našlo mnoho, ne-li většina dílčích řešení, jsou ochotní to dotáhnout do konce s člověkem, s nímž už se dostali tak daleko. Z toho logicky plyne, že se jim nejspíš nebude chtít, teď, kdy se finální řešení rýsuje na obzoru, znovu začínat s někým novým.

Sympatie

Být lidem sympatický je velice cenná deviza, kterou si pro účely přesvědčování musíte pěstovat. Všichni rádi spolupracujeme s lidmi, kteří se nám zamlouvají. Je mnohem snazší akceptovat nějakou myšlenku od někoho, kdo se nám líbí, než od člověka, jenž je nám lhostejný.

Být sympatický neznamená, že se stanete nejlepším kámošem každého, koho kdy budete o něčem přesvědčovat, jde prostě o to, aby ve

PŘESVĚDČOVÁNÍ

vaší společnosti bylo ostatním volně a příjemně. Následuje několik rysů, které z nás v očích jiných dělají sympatřáky:

- ☛ Společné zážitky
- ☛ Původ ve stejném socioekonomickém prostředí
- ☛ Původ v obdobném regionu
- ☛ Příjemná osobnost
- ☛ Dobré vychování a úpravný zevnějšek
- ☛ Neochota drbat a pomlouvat
- ☛ Dobrá úroveň znalostí a ochota se o ně podělit
- ☛ Schopnost aktivně naslouchat při rozhovoru
- ☛ Ochota prozradit i něco o sobě, jež utužuje vztahy
- ☛ Smysl pro humor a schopnost odlehčit situaci
- ☛ Schopnost udržovat konverzaci
- ☛ Sebedůvěra a ponejvíce dobrá nálada

Být sympatický není pro většinu lidí až tak těžké. Dokážou to i ti, kteří moc příjemně nevypadají a kdo si mnohdy prostě jen neuvědomují, že ostatní stojí o jejich společnost.

Být sympatický ovšem vyžaduje neustálou snahu. Každý z nás má mizerné dny a zná lidi, kteří mu osobně nejsou zrovna po chuti. Potřebujete-li přesvědčovat většinu z těch, s nimiž přijdete do styku, pak musíte umět být sympatický i pro ty, co vám sympatičtí nejsou. Tím nenaznačuji, že byste na sobě měli nechat štípat dříví. Chci tím říct, že někdy prostě musíte ledacos spolknout a situace vytvářet tak, abyste dokázali vyjít i s někým, s kým by vám to normálně moc nešlo.

Být sympatický je zásadně důležité, protože není těžké odmítnout někoho, kdo nás nezajímá anebo je nám vysloveně protivný. Zato je prakticky nemožné nepomoci těm, kdo se nám zamlouvají, pokud jsou jejich požadavky rozumné. Zalíbení vychází z emocionální potřeby. Potřebujeme, aby nás lidé měli rádi, chceme se jim líbit. Můžeme se přetrhnout, abychom odměnili ty, co jsou nám sympatičtí a mají nás taky rádi. Ten, komu se líbíme, si nás také lépe zapamatuje. Pro někoho, kdo není zrovna sympatřák a přesto si ho jiný oblíbil, je takovýto

člověk nezapomenutelný – a vy si taky pamatujete řidiče, který vám dnes v ranní špičce dal přednost.

Máme-li možnost volby, vybereme si raději někoho, kdo se nám líbí a komu se líbíme my. Kdybyste například váhali mezi dodavateli, určitě byste se rozhodli pro toho, kdo vám byl sympatičtější.

Líbí se nám lidé, kteří jsou jako my, takže nezapomínejte zdůrazňovat to, co máte společného, a vzájemný vztah posílíte. Neváhejte s pomocí, pokud je jí zapotřebí. Nabídněte radu nebo informace, které jsou jinak nedostupné. Zjistěte si, jaké má kdo koníčky a zájmy a o těch pak mluvejte. Zašlete třeba novinový výstřížek s článkem o tématu, o němž jste diskutovali.

My se za chvíli zaměříme na to, co znamená dávat, abych dostal něco nazpět. Mezitím vám ale poodhalím jedno tajemství. Na každé obchodní výstavě, kterou navštívím, je plno celebrit rozdávajících autogramy napravo nalevo. Cokoli podepíšou si hledím vzít (a někdy i dva tři kousky, nač se stydět). Ne že by mi na tom tolik záleželo. Mám totiž skříň nacpanou skvělými dárky, za něž mne někdo bude mít moc rád.

Představte si, co se stane, když mi třeba přiznáte, jak moc fandíte profesionálnímu zápasníkovi Goldbergovi, a o pár dní později ode mne dostanete jeho velkou barevnou fotku s vlastnoručním podpisem. Budete mě mít rádi... a to hodně. Pokud byste se podívali na mou sbírku, najdete tam fotbalové i basketové míče, míčky na baseball, trička, fotky všech formátů a typů, knihy, časopisy, osušky, golfové míčky, pивní lahve, kosmetiku a tucty dalších věcí. To vše podepsáno kdekým, počínaje Sylvestrem Stallonem a konče hlavní roztleskávačkou San Francisco 49ers (profesionálního klubu amerického fotbalu, *pozn. překl.*). A za nic jsem nedal ani halíř. Měli byste vidět, kolik lidí si myslí, že jsem skvělý chlapík, vždyť jsem jim dal osobní dárek.



O autorovi

Dave Lakhani je prvním „stratégem akcelerace podnikání“ (Business Acceleration Strategist™) na světě a prezidentem firmy Bold Approach, jež podnikům na celém světě pomáhá efektivnějším prodejem, marketingem a public relations dosáhnout okamžitého zvýšení příjmů.

Dave je považován za jednoho z vůdčích světových odborníků na přesvědčování a po jeho přednáškách je obrovská poptávka mezi velkými i malými společnostmi a obchodními organizacemi na celém světě. Jeho příspěvky pravidelně zveřejňují periodika a pořady jako *Selling Power*, *Sales and Marketing Management*, *Wall Street Journal*, *Investors Business Daily*, *INC.*, *Entrepreneur*, *The Today Show* a stovky dalších. Dave je rovněž moderátorem rozhlasové talk show *Making Marketing Work*, zaměřené na marketingové strategie pro začínající podniky. Je autorem publikace *A Fighting Chance* (Prince Publishing, 1991), oddílu antologie *Ready, Aim, Hire* (Persysco, 1992) a audioknihy *Making Marketing Work* (BA Books, 2004).

Za posledních dvacet let Dave vlastnil dobrou desítku úspěšných podniků a sám sebe prohlašuje za sériového podnikatele a zaníceného zakladatele. Vždy byl dychtivým studentem a nikdy se nepřestal učit. V uplynulých dvaceti letech absolvoval snad všechna studia zaměřená na prodej, marketing nebo uplatňování vlivu. Je virtuózním uživatelem metody NLP (Neuro-Linguistic Programming), s jejímž zakladatelem Richardem Bandlerem studoval. Absolvoval The Wizard of Ads Academy a působil tam jako hostující profesor. S Davem je možné si domluvit přednášku na telefonu (208) 863-8298.

Dave žije v Boise ve státě Idaho, spolu s manželkou Stephanií a dcerkou Austrií. Pokud zrovna není na cestách za klienty nebo nepřednáší, věnuje se sportovnímu potápění, lyžování, bojovým sportům a četbě. Miluje špičková vína. Setkejte se s ním online na www.howtopersuade.com.

*Dave Lakhani nabízí možnost vystoupení
a účasti na podnikových školeních.
Pro rezervaci volejte 208-863-8298*

www.mgmtpress.cz

DAVE LAKHANI
PŘESVĚDČOVÁNÍ

Umění dosáhnout svého

Z anglického originálu *Persuasion. The Art of Getting What You Want*,
vydaného v roce 2005 nakladatelstvím John Wiley & Sons, Inc., Hoboken,
New Jersey, USA, přeložila Alena Hanusová

V roce 2008 vydalo nakladatelství Management Press, s. r. o.,
nám. W. Churchilla 2, Praha 3, jako svou 376. publikaci

Obálku navrhl Petr Foltera

Vydání 1.

Sazbu zhotovilo DTP Studio CADIS, Praha

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.

Doporučená cena 298 Kč

ISBN 978-80-7261-183-6

www.mgmtpress.cz